

Kurskod: SKDK11
Termin: Vårterminen 2018
Handledare: Charlotte Simonsson
Examinator: Agneta Moulettes

Från kris till kunskap

En kvalitativ fallstudie av Polismyndighetens lärandeprocess efter
terrorådet 2017

HANNA OLSSON & KAJSA ULFSDOTTER

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Vi vill rikta vårt varmaste tack till Lunds universitet och Institutionen för strategisk kommunikation. Ett stort tack till Polismyndigheten och ni som gett intervjuer och bidragit med er erfarenhet och kompetens. Vi vill även tacka handledare Charlotte Simonsson och våra Lundavänner, som varit ett bra och viktigt bollplank i arbetet med uppsatsen.

Vi vill understryka att arbetet till lika stora delar utförts av båda författarna.

Abstract

From crisis to knowledge

A qualitative case study of the Swedish Police Authority's learning process after the terror attack 2017

This study aimed to research the post-crisis phase of the Swedish Police Authority, and how the Police have learned lessons from the terror attack at Drottninggatan on the 7th of April 2017. How the lessons were communicated throughout the organization was also analysed, as well as the view of communication and organizational learning via digital media. The study was based on a social constructionist ontology and interpretivist epistemology. The empirical data was conducted through qualitative interviews and a qualitative document analysis. The material was analysed through the theories of resilience, sensemaking, single and double loop learning, integrating and institutionalizing and two different models of communication in digital media. The analysis exposed that the Police is dichotomized regarding the ways to recover as well as the ways to make sense. A difference between the theory of single and double loop learning and how learning process really works for the Police in practice was also identified. Further, the analysis exposed a dichotomized view of communication in integration and digital media. The conclusion was that the dichotomization could be seen as necessary since the Swedish Police Authority is a complex organization operating in complex fields. The variety of positions should be taken into acknowledge when the organization learns and spreads the lessons, considering the difference between the positions and working fields.

Keywords: Organizational learning, crisis communication, post-crisis phase, digital media, sensemaking, single and double loop learning, resilience, terrorism, Swedish Police Authority

Number of characters including spaces: 119 999

Sammanfattning

Från kris till kunskap

En kvalitativ fallstudie av Polismyndighetens lärandeprocess efter terrordådet 2017

Denna studie ämnade att undersöka efterkrisfasen hos Polismyndigheten, och hur Polisen har dragit lärdomar från terrordådet på Drottninggatan den 7 april 2017. Vidare undersöktes även hur lärdomarna har kommunicerats inom organisationen samt vilken syn Polisen har på kommunikation och lärande i digitala medier. Studien utgick ifrån en socialkonstruktivistisk ontologi och interpretivistisk epistemologi. Studien baserades på kvalitativa intervjuer och en kvalitativ dokumentanalys. Det empiriska materialet analyserades utifrån teorierna om resiliens, meningsskapande, single och double loop-lärande, integrering och institutionalisering samt två olika modeller på kommunikation i digitala medier. Analysen visade att Polismyndigheten är tudelad, dels i sättet att återhämta sig, dels i meningsskapandet. Det identifierades en skillnad mellan teorin om single och double loop-lärande och hur det fungerar hos Polisen i sättet att dra lärdomar i praktiken. Vidare i analysen kan en tudelad syn på kommunikation urskiljas i implementering och digitala medier. Slutsatsen var att dessa tudelningar kan ses som nödvändiga då Polismyndigheten är en komplex organisation som arbetar inom komplexa områden. Differensen mellan de olika positionerna hos Polisen gör också att lärandet och spridningen av lärdomar bör ske med hänsyn till respektive roll och arbetsområde.

Nyckelord: Organisationslärande, kriskommunikation, efterkrisfasen, digitala medier, meningsskapande, single och double loop-lärande, resiliens, terrorism, Polismyndigheten

Antal tecken inklusive blanksteg: 119 999

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemformulering	1
1.2 Fallbeskrivning av nationella särskilda händelsen Nimo	2
1.3 Definition av kris	3
1.4 Syfte och frågeställningar	4
1.5 Avgränsningar	4
2. Tidigare forskning	5
2.1 Kriskommunikation	5
2.2 Organisationslärande efter kris	5
2.3 Lärande genom digitala medier	6
3. Teoretisk referensram	8
3.1 Resiliens – tillbaka till normalläge eller chans till förbättring?	8
3.2 Argyris och Schöns teori om single och double loop-lärande	9
3.3 Lärande genom meningsskapande	11
3.4 Syn på kommunikation i digitala medier i lärandeprocessen	13
3.4.1 Kommunikation som överföring eller dialog?	13
3.4.2 Push- och pull-modellen	14
3.5 Implementering och institutionalisering – bevis på att en läxa är lärd?	15
3.6 Reflektioner av valda teorier	16
4. Metod	17
4.1 Ontologisk och epistemologisk utgångspunkt	17
4.2 Fallstudie – metod eller design?	17
4.3 Polismyndigheten som organisation och urval av intervjupersoner	18
4.4 Kvalitativa intervjuer	19
4.4.1 Etiska aspekter och intervjukvalitet	20
4.4.2 Intervjuguide	20
4.5 Kvalitativ dokumentanalys	21
4.6 Tillvägagångssätt i analys	22
4.7 Metodreflektion	22
5. Analys	24
5.1 Utvärderingen i sin helhet	24
5.2 Från kris till kunskap	27
5.2.1 Tudelade sätt att återhämta sig	27
5.2.2 Ytliga korrigeringar eller fundamentala förändringar?	29
5.2.3 Meningsskapande i efterkrisfasen	33
5.3 Syn på kommunikation i digitala medier och lärandeprocessen	36

5.3.1	<i>Parallell över- och undertro</i>	36
5.3.2	<i>Intrapolis – chans till samarbete eller en vattendelare?</i>	39
5.4	<i>Implementering – lättare sagt än gjort?</i>	42
6.	Diskussion och slutsats	46
6.1.	<i>Förslag till framtida forskning</i>	48
7.	Referenser	49
8.	Bilagor	53

1. Inledning

Den 7 april 2017 avlider fem personer till följd av en terrorattack på Drottninggatan i Stockholm, och hela Sveriges befolkning lämnas berörda. Myndigheten som har ansvaret att hantera händelsen, gör det med folkets tacksamhet och beundran som kvitto. Attacken är den första av sitt slag i Sverige, men är dock inte ovanlig i den värld vi lever i. Liknande fall kan ses i städer som till exempel Berlin, Nice och London. Med vetskapen om att terrorattacker inte är en fråga om “om” utan “när”, arbetar olika organisationer, myndigheter och länder med rustnings- och beredskapsfrågor. Kriser och extrema händelser, som terrorattacker utgör, lämnar människor och organisationerna de arbetar i emotionellt tagna, men också med erfarenheter. Dessa erfarenheter blir viktiga för organisationer att ta med sig för att kunna utveckla arbetet och lära sig bekämpa terrorismen. Genom att undersöka vad forskningsvärlden kan erbjuda för förklaringar och stöd till lärande efter kriser hos organisationer vill vi se hur kommunikation kan vara ett verktyg för att bekämpa terrorism.

1.1 Problemformulering

Det är naturligt för människan att försöka lära sig av sina misstag, för att kunna undvika att hamna i en liknande situation igen. Lärande sker automatiskt och är omöjligt att undvika enligt de tongivande forskarna Karl. E. Weick och Kathleen M. Sutcliffe (2007). Forskarna menar att det är samma sak med lärande i organisationer som består av sociala individer som ständigt lär sig. Kriser, som kan ses som ett tillfälle att lära sig och utvecklas (Frandsen & Johansen, 2011), har dock inte belysts i forskningen ur ett lärandeperspektiv enligt studier (bl.a. Deverell, 2009). I synnerhet har inte fasen efter kris – där möjlighet till reflektion och lärande finns – studerats i någon större utsträckning enligt flera forskare (se exempelvis Falkheimer et. al., 2009; Coombs, 2010; Frandsen & Johansen, 2017). Fokus inom forskningen hittills har snarare varit på den akuta fasen, det vill säga själva krishändelsen (Heide & Simonsson, 2014a, 2016; Frandsen & Johansen, 2017). Eftersom att tyngdpunkten vilat på den akuta fasen är det främst det externa perspektivet på kris som det forskats om (Falkheimer & Heide, 2006; Mazzei, 2010; Frandsen & Johansen, 2011). Kommunikationsforskningen har varit influerad av PR-praktiken vilket har gjort att det externa perspektivet har ansetts viktigare än det interna. Flera forskare

(bl.a. Hallahan et al., 2007; Heide & Simonsson, 2015; Frandsen & Johansen, 2011) menar med andra ord att det finns ett behov av att forska mer om efterkrisfasen och även det interna perspektivet på kriskommunikation.

Lärande har förvisso studerats sedan 1960-talet (Cyert & March, 1963), men det saknas forskning där lärande ses ur ett kommunikativt perspektiv, menar till exempel Heide och Simonsson (2016). Dessutom har sättet att kommunicera och därmed skapa och sprida lärdomar och nya kunskaper förändrats i samband med digitaliseringen (Heide, 2002). De nya teknikerna tillåter olika grupper och organisationer att interagera internt och externt (Kaplan & Haenlein, 2010; Granda Tandazo et. al., 2016; Hu & Kapucu, 2016). Det är därför rimligt att digitala medier tas med i studierna av lärande och hur lärdomar skapas och sprids i organisationen (Heide, 2002). Det är alltså troligt att anta att det förändrade sättet att kommunicera påverkar hur organisationer lär sig och sprider lärdomar.

Sammanfattningsvis kan det hävdas att det finns ett behov av att forskningen inom kriskommunikation utvecklas. Då syftar vi dels till det interna perspektivet, dels till efterkrisfasen samt hur organisationer arbetar med lärande efter kriser. Det går också att fråga sig var digitala medier kommer in i lärandeekvationen och hur det påverkar sättet att skapa samt kommunicera lärdomar. Heide (2002) hävdar i sin doktorsavhandling om intranät och lärande att det inte är hållbart att empiriskt försöka fastslå vad som är lärande och inte, då lärandet många gånger sker automatiskt. Det vi som forskare inom kommunikation istället kan bidra med är att lyfta kommunikationsprocessen och olika (digitala) mediers betydelse samt funktion i organisationers lärande. Dessa funderingar och denna problemformulering har vi som utgångspunkt i vår studie.

1.2 Fallbeskrivning av nationella särskilda händelsen Nimo

Fredagen den 7 april 2017 klockan 14.53 inkom flera samtal till larmcentralen i Stockholm. Vittnen berättade om ett fordon som kört på människor på Drottninggatan i Stockholm i hög hastighet. Klockan 16.23 bekräftade Polisen att ärendet klassificerats som ett misstänkt terrorbrott via Polisen.se och Twitter. I efterhand har dådet beskrivits som det värsta i modern svensk historia. Terrordådet lämnade 15 personer allvarligt skadade, fem avlidna och en hel nation i chock. Senare samma dag kunde den misstänkte gärningsmannen Rahmat Akilov gripas i Märsta norr om Stockholm. Uppmärksamheten för Polisens insats både kommunikativt och operativt florerade i dagspressen (Resume, 2017; Aftonbladet, 2017; Svenska Dagbladet,

2017). Det dröjde inte länge innan polisbilar pryddes av rosor och Polisen överöstes av kärlek på sociala medier.

Chefen för Polisens Nationella operativa avdelning (NOA), Stefan Hector, hyllades som superkommunikatör genom sin träffsäkra retorik under presskonferenser och jämfördes med erkänt duktiga kommunikatörer som Anders Ygeman och Lottie Knutson (Resume, 2017). Den 8 december 2017 kunde allmänheten ta del av Polismyndighetens publika 47 sidor långa utvärdering av den nationella särskilda händelsen, som kom att kallas Nimo. I ”Polismyndighetens hantering av attentatet i Stockholm 7 april 2017” går det att läsa om hela händelseförloppet och specifika detaljer, tillsammans med lärdomar och slutsatser av den särskilda händelsen. Utvärderingen baseras på intervjuer med cirka 100 personer som arbetade med händelsen, cirka 750 enkätsvar, loggar, minnesanteckningar samt uppföljningar som genomförts i olika delar av Polismyndigheten. Polisen beskriver utvärderingen som “(...) en startpunkt för att vidta åtgärder och ytterligare öka Polisens förmåga att hantera ett terrorattentat” (Nationella operativa avdelningen, 2017, s. 44). Från utvärderingen kan det utläsas att Polismyndighetens hantering av terrorattentat var framgångsrik – Polismyndigheten var väl förberedda, hade mental beredskap och stor kompetens för att hantera händelsen. Frågan som kvarstår: finns det något att lära inför framtiden och möjliga terrorbrott?

1.3 Definition av kris

Det är i vår studie relevant att problematisera huruvida terrordådet kan betraktas som en kris, vilken skulle vara källan till de lärdomar som dras. En del av Polisens dagliga arbete är att hantera krisartade situationer, så vad gör terrordådet så speciellt? Varför väljer vi att i detta fall kalla det för en kris för Polisen? Varför hävdar vi att detta har varit en händelse som Polisen kan ta lärdom av?

Ulmer, Sellnow och Seeger (2011) menar att svåra situationer inte nödvändigtvis behöver resultera i en kris och behöver då inte heller definieras som det. Svåra situationer i Polisens fall kan vara det vardagliga arbetet med kriminalitet och mildare brott. Författarna hävdar att kriser snarare är “unique moments in the history of organizations” (2011, s. 5). Krisen särskiljer sig på det sätt från svåra situationer genom att den kan kategoriseras av att den kommer oväntat, utgör ett hot och kräver omedelbar respons. Vidare menar samma författare att “(...) an organizational crisis is a specific, unexpected, and non-routine event or series of events that create high level of uncertainty and simultaneously present an organization with both opportunities for and threats to its high-priority goals” (2011, s. 7). Med dessa definitioner

argumenterar vi för att hanteringen av terrordådet faller inom ramen för en organisationskris hos Polisen. Terrordådet var en specifik och avvikande händelse som ställde stora krav på Polisen och dess hantering av situationen för att det inte skulle utvecklas till en ännu värre situation. Ulmer, Sellnow och Seeger (2011) menar att kriser ska behandlas som möjligheter till lärande för att undvika att organisationen drabbas av liknande kris igen. I Polisens fall så kan vi se att dådet satte organisationen på prov, men gav också upphov till lärande då Polisen måste arbeta för att förhindra att liknande kriser inträffar i framtiden. Terrordåd är en allt vanligare form av kris, och organisationer (däribland Polisen) måste inse sin utsatthet gentemot attacker som kan skada både organisationen och nationen i stort (jmf Ulmer, Sellnow & Seeger, 2011).

1.4 Syfte och frågeställningar

Med ovanstående problemformulering har vi identifierat ett kunskapsgap inom forskningen om det interna efterkrisarbetet i stort, och i synnerhet om organisationslärande ur ett kommunikativt och digitalt perspektiv. Syftet med denna studie är därför att söka förståelse för hur arbetet med organisationslärande kan te sig i praktiken efter en kris, vilken roll kommunikation har i lärandet samt vilken syn det finns på digital kommunikation i lärandeprocessen. Genom studien ämnar vi att bidra till fältet strategisk kommunikation och digitala medier med teoretisk förståelse för hur en organisation tar lärdomar efter en kris och hur de lärdomarna skapas och sprids i organisationen genom olika sorters kommunikation.

Frågeställningar

- Hur drar Polismyndigheten lärdom av den nationella särskilda händelsen Nimo, och hur kommuniceras dessa lärdomar inom organisationen?
 - Vilken syn har Polismyndigheten på kommunikation och lärande i digitala medier?

1.5 Avgränsningar

Denna studie har utförts inom fältet strategisk kommunikation, varför studien är avgränsad från kunskaper från andra vetenskapsområden som kan ge en annan synvinkel på fallstudien. Studien syftar inte till att undersöka Polismyndighetens organisationskultur och inte heller den akuta krisfasen under den särskilda händelsen Nimo. Att studera dessa områden hade troligtvis kunnat ge andra svar och förklaringar. Denna studie är alltså avgränsad till Polisens lärandeprocess i efterkrisfasen ur ett kommunikativt perspektiv.

2. Tidigare forskning

I detta kapitel avhandlas tidigare forskning som är av relevans för studien inom områdena kriskommunikation, organisationslärande efter kris och lärande genom digitala medier.

2.1 Kriskommunikation

Finn Frandsen och Winni Johansen (2011) är två forskare som ser på krisen ur dels ett kommunikativt perspektiv, dels ur ett internt perspektiv. Forskarna tar utgångspunkt i två antaganden. För det första måste forskning inom intern kriskommunikation börja med att tydliggöra relationerna mellan organisationen och dess interna intressenter (i detta fall de anställda) för att kunna kartlägga vad som karakteriserar intern kriskommunikation. För det andra systematiseras forskning inom intern kriskommunikation bäst genom att göra distinktion mellan åtminstone tre faser: förkrisfasen, krishändelsen och efterkrisfasen (Frandsen & Johansen, 2011). Genom dessa två antaganden och en genomgång av aktuell litteratur konkluderar forskarna i en studie att anställda som interna intressenter har en starkare och mer komplex dimension än de flesta andra intressenter. Anställda står organisationen närmare och de karakteriseras av att de får emotionella samt kognitiva reaktioner och känslor i en kris. Frandsen och Johansen (2011) konstaterar att mer forskning måste riktas mot de interna intressenterna och deras tolkningar, kommunikation och reaktioner i samband med kriser. Forskarna menar också, trots kritiken mot att dela upp krisen i olika faser, att forskning med fördel ska ske mot de olika faserna. Dock understryker de att några stängda dörrar inte bör finnas mellan faserna, utan att de ofta överlappar varandra. I efterkrisfasen kan man då studera lärandet och möjlighet till förändringar (Frandsen & Johansen, 2011).

2.2 Organisationslärande efter kris

Deverell (2009) genomförde en studie om kriser och organisationslärande och kunde konstatera att litteraturen som behandlar ämnet är vag och svårfångad. Detta kan tyckas märkligt och olyckligt, eftersom organisationslärande kan hjälpa organisationer att förhindra eller eliminera kriser (Deverell, 2009; Heide & Simonsson, 2016; Frandsen & Johansen, 2017). Vissa forskare hävdar till och med att lärandet i efterkrisfasen är den viktigaste aspekten av dem alla i fasen

(Frandsen & Johansen, 2017). Trots detta är forskningen kring kriser och lärande begränsad, enligt Deverell (2009), och den karaktäriseras av att vara svår att definiera, isolera, mäta och applicera. Deverell (2009) ämnade i sin studie att ta fram ett konceptuellt ramverk för lärande efter kris, och gjorde detta genom att använda fyra olika teorier. En av teorierna är Argyris och Schöns teori om single och double loop-lärande, vilken även kommer att användas i denna studie. Deverell (2009) konstaterar i sin artikel, i motsats till grundarna av teorin, att organisationer som lär sig i linje med double loop-resonemanget, kommer att dra lärdomar till att ändra specifika krisprocedurer och strukturer, snarare än till allmänna organisatoriska normer och policyer.

Chebbi och Pündrich (2015) har även dem studerat organisationslärande i relation till kris. Syftet med studien var att identifiera egenskaper som är fördelaktiga för att uppnå effektivt lärande efter en kris. De konstaterar, i likhet med Deverell (2009), att det finns en brist på forskning om lärande och kris. Genom en kvalitativ undersökning av ett oljeföretags lärandecykel i efterkrisfasen konstaterades det att organisationens lärande blir effektivt då försvarsfasen efter en kris minskas. Istället ska faser "openness" och "forgetfulness" utvidgas. I de två sistnämnda faser är organisationen öppen för lärande för att minska risken att krisen kan hända igen, och tar med sig det absolut viktigaste från händelsen.

Vidare hävdar samma författare att det är en skillnad mellan lärande efter en kris och lärande i vanliga situationer, vilket de styrker med resultatet från studien. Det lyfts även fram att chefer måste vara engagerade i lärandeprocessen och på så vis motivera övriga medarbetare. Författarna uppmanar andra forskare att studera fler organisationers lärande i efterkrisfasen för att kunna etablera fältet ytterligare inom den akademiska forskningen.

Med ett urval av den tidigare forskningen om organisationslärande efter kris kan det konstateras att det är först på senare tid forskningen börjat studera kriser och organisationers lärande i relation till varandra. En konsekvens av detta är att forskningen är begränsad. Den uppmuntran som ges till att fortsätta forska om ämnet tar vi som en inbjudan till denna studie.

2.3 Lärande genom digitala medier

Nya (digitala) medier och kommunikation har introducerats i organisationer med förhoppningen om att relationer mellan människor ska upprätthållas enklare och att lärande i organisationen ska underlättas (Kaplan & Haenlein, 2010; Heide, 2015). Heide (2002; se också 2015) menar dock i sin doktorsavhandling att IKT per se inte kan ändra kommunikationsmönster eller strukturer i en organisation. Det kommer snarare att spegla hur

organisationen ser ut och fungerar offline. Samtidigt är det ett problem i många organisationer att lärande och kunskap stannar där det produceras och inte delas till andra avdelningar (Heide, 2002). Lärande fungerar alltså bättre i mindre grupper, men inte när det ska spridas till större sammanhang, vilket är något som måste ske i Polisens fall.

I Mats Heides doktorsavhandling ”Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande” (2002) problematiseras användningen av intranät och digitala medier som hjälpmedel för lärande. Heide (2002) hävdar bland annat att digitala medier i första hand är lämpliga för spridning av information, men mindre lämpliga för att producera nya kunskaper. Bradley och McDonald (2011) menar i kontrast till detta att organisationslärandet visst förbättras av virtuella nätverk och digitala medier. Bradley och McDonald (2011) har baserat sina antaganden på en studie de genomförde av 400 internationella organisationer. Författarna har en stark tro på nya digitala och sociala medier och hävdar att organisationer genom dem kan skapa värde och nya kunskaper, och till slut bli “social organisations”. Nyckeln till att bli en social organisation är genom “mass collaboration” (mass-samverkan). Mass collaboration skapas genom tre komponenter: sociala medier, gemenskap (community) och syfte (purpose). Sociala medier är enligt författarna en onlinemiljö som skapas med syftet att främja mass collaboration. Sociala medier är alltså där mass collaboration sker, inte själva teknologin i sig. Författarna ger exempel som uppfyller kraven för sociala medier enligt deras definition med både Facebook och Wikipedia. Det är alltså extremt viktigt att onlinemiljön har *syftet* mass collaboration, annars är det bara ytterligare en teknologi. Genom sociala medier och mass collaboration kan organisationer värva intressen, kunskap, talang och erfarenheter från alla i den “värdeskapande kedjan”. Genom att tillsammans skapa kan bland annat ny kunskap genereras (Bradley & McDonald, 2011).

Heide (2002) kan tolkas hålla med till viss del då han hävdar att digitala medier kan fungera som ett viktigt komplement till andra medier i det kontinuerliga organisationslärandet om organisationsmedlemmarna får möjlighet att mötas personligen då och då. Heide hävdar också:

De digitala medierna har kommit för att stanna och efterhand som de blir allt vanligare i organisationerna, får de en allt viktigare funktion. Av den anledningen finns det många skäl till fortsatta studier om hur användningen av digitala medier påverkar organisationer, organisationsmedlemmar och deras praktiker! (Heide, 2002, s. 219)

3. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras fem olika avsnitt: resiliens, teorin om single och double loop-lärande, lärande genom meningsskapande, synen på kommunikation i digitala medier samt implementering. I varje avsnitt ges också motiveringar till hur och varför teorierna kommer att appliceras i analysen.

3.1 Resiliens – tillbaka till normalläge eller chans till förbättring?

Det var den amerikanske statsvetaren Aaron Wildavsky som introducerade konceptet resiliens till samhällskunskapen år 1988. Konceptet hade tidigare cirkulerat i naturvetenskapen, men nu definierade Wildavsky (1988, s. 77) resiliens som “(...) the capacity to cope with unanticipated dangers after they have become manifest, learning to bounce back”. Ordet resiliens härstammar från latinskans “resilire” vilket betyder “studsas tillbaka” (Heide & Simonsson, 2016). Ett vanligt förekommande synsätt i forskningen om resiliens är därmed att organisationen ska ta sig tillbaka till “normalläge” efter en kris. Det finns ett motsatt synsätt på resiliens som menar att organisationen efter en kris ska ta sig framåt istället för tillbaka till normalläge (Koronis & Ponis, 2018). Forskarna hävdar alltså att resiliens istället bör ses som en process som tar organisationen framåt och gör att den utvecklas efter krisen.

Att skapa mening i ovissa situationer är en stor del av resiliens, vilket Karl E. Weick och Kathleen M. Sutcliffe (2007) har undersökt. De hävdar att en resilient organisation kännetecknas av ett “mindset” där oväntade händelser ses som en naturlig del inom organisationen. Det går inte att förutse händelser, utan resiliens handlar istället om förmågan att uppmärksamma de händelserna som har skett och att snabbt kunna dra lärdom av dem (Weick & Sutcliffe, 2007). Lärande är en konstant pågående process och krissituationer är inget som sätter käppar i hjulet för processen, kriser bör snarare ses som tillfälle för lärande. Problematiken med resiliens är dock okunskapen om vad det faktiskt är som organisationen kommer att lära sig. Weick och Sutcliffe (2007) menar därför att det kan vara en utmaning att upprätthålla engagemanget för resiliens, i och med svårigheten att se resultatet av själva lärandet och hur det kommer att ske.

Koronis och Ponis tog fram ett ramverk för en resilient organisation i artikeln “Better than before: the resilient organization in crisis mode” (2018). Ramverket består dels av kulturella egenskaper som ligger till grund för en resilient organisation. Dessa kulturella drag inkluderar förtroende, upplevd organisationsidentitet och en “misstagsvänlig” kultur. Vidare beskriver forskarna att det finns fyra drivande egenskaper för resiliens: anpassningsförmåga (adaptiveness), mottaglighet (responsiveness), beredskap (preparedness) och lärande (learning). Forskarnas ramverk kan vara ett svar på hur en organisation upprätthåller engagemanget för resiliens, då den organisatoriska resiliensen ökar om egenskaperna finns inom organisationen. Det är inte relevant i vår studie att undersöka organisationskulturen hos Polisen, däremot är det intressant att undersöka om Polisen i efterkrisfasen har egenskaper likt de fyra drivande egenskaperna.

I den här studien lyfts resiliens som ett analytiskt begrepp, och ses som ett paraplybegrepp för den fas som ämnas att undersöka, efterkrisfasen. Alltså analyseras i vilken bemärkelse Polisen återhämtar sig från den särskilda händelsen Nimo.

3.2 Argyris och Schöns teori om single och double loop-lärande

För att svara på frågan hur Polisens tar lärdom av Nimo använder vi oss av Argyris och Schöns teori om single loop-lärande och double loop-lärande (1996) i analysen. Argyris och Schöns teori valdes då de är två inflytelserika forskare inom fältet organisationslärande, och deras distinktion mellan single och double loop kan visa hur lärandet hos Polisen tar sig uttryck och på vilket sätt organisationen lär sig genom kommunikation.

Organisationslärande enligt Argyris och Schön (1996) kan ses i nya sätt att tänka och agera inom en organisation. De beskriver organisationslärande som en social process som skapas av medarbetarna inom organisationen. Författarna skiljer i sin tur på två olika former av organisationslärande: single loop-lärande och double loop-lärande.

Single loop-lärandet innebär att problem korrigeras utan att organisationens struktur, mål eller sätt att arbeta ändras. Alltså ifrågasätter eller förändrar själva lärandet inte det initiala målet (Argyris, 1976). Single loop-lärande kan därför ses som en enkel process i vilken misstag upptäcks och rättas till genom att organisationen använder ett nytt tillvägagångssätt. Vissa hävdar att detta är ett ytligt sätt att lära sig (bl.a. Heide, 2002; Heide & Simonsson, 2016; Frandsen & Johansen, 2017), och att organisationens självreflekterande eller referensram för reflektion, handling och kommunikation inte har ändrats. Single loop-lärande kan alltså förklaras genom att organisationsmedlemmar uppmuntras att lära sig, så länge lärandet inte

ifrågasätter eller förändrar fundamentala mål, strategier eller aktiviteter i organisationen (Argyris, 1976).

Vid double loop-lärande resulterar lärandet däremot i förändringar i organisationens strategier, värderingar och antaganden (Argyris & Schön, 1996). Double loop-lärande definieras som en komplex process i vilken misstag upptäcks och korrigeras, och processen leder till att det initiala målet ifrågasätts och förändras. Double loop-lärande uppmuntrar därmed organisationsmedlemmarna att ifrågasätta grundläggande aspekter och tillvägagångssätt inom organisationen. Double loop-lärande öppnar upp för fler människor att ta del av reflektions- och lärandeprocessen och i att korrigera fel. Således är det inte ensam ledare som styr lärandeprocessen. Befogenhet till att lära sig ska istället ges till alla som har kompetens, och alla som är relevanta i besluten eller implementeringen av korrigeringen av problemet (Argyris, 1976).

Trots att Argyris och Schön (1996) skiljer på single loop och double loop som två olika former av lärande, menar de inte att det är helt problemfritt att dela på dem. Ibland kan till exempel en single loop-lärdom leda till en double loop. Författarna beskriver distinktionen mellan de två formerna av lärande som komplicerad och organisationens storlek och komplexitet är två exempel som komplicerar distinktionen. Double loop-lärande framställs många gånger som det bättre alternativet över single loop-lärandet. Argyris och Schön (1978) hävdar till och med att det är det enda sanna sättet att lära. Detta är något som Deverell (2009) menar inte nödvändigtvis stämmer. Som nämnt i avsnitt 2.2 motsatte sig Deverell (2009) även påståendet då han hävdade att double loop-lärdomar inte behöver relatera till organisationsnormer och -mål, samt arbetsprocesser. Så kallade "ytliga korrigeringar" av praktiska tillvägagångssätt är också viktiga lärdomar. Double loop-lärdomar kan också göra att aktörer överser eller missar viktiga single loop-lärdomar (Argyris & Schön, 1996).

Ett exempel på single loop-lärande som Frandsen och Johansen (2017) tar upp handlar om en dansk barnklädestillverkare. Tillverkaren anklagades av media för att ha hanterat en produktåterkallelse dåligt, då de glömt att underrätta offentliga myndigheter om att det hittats spår av cancerframkallande kemikalier i t-shirts som producerats i Asien, vilket är något företag i Danmark måste göra. Informationen till konsumenterna var också begränsad. I en single loop-process finner företaget felet, korrigerar det och fortsätter att sälja barnkläder som producerats i Asien. Om detta istället hade varit en double loop-lärdom hade tillverkaren förstått att problemet inte ligger i att förbättra företagets produktåterkallelseprocedurer, utan att undvika produktåterkallelser som sådana. Det vill säga att förbättra tillverkningskedjan.

Distinktionen mellan single och double loop liknas ofta vid en termostat (Argyris, 2002). Argyris (2002, s. 1) förklarar det närmare i artikeln "Teaching smart people how to learn":

I have coined the terms "single loop" and "double loop" learning to capture this crucial distinction. To give a simple analogy: a thermostat that automatically turns on the heat whenever the temperature in a room drops below 68 degrees is a good example of single-loop learning. A thermostat that could ask, "Why am I set at 68 degrees?" and then explore whether or not some other temperature might more economically achieve the goal of heating the room would be engaging in double-loop learning.

Sammanfattningsvis är Argyris och Schöns teori om single och double loop-lärande svårdefinierad, och många gånger förenklas processen och distinktionen mellan dem. Dock anser vi att detta är befogat, eftersom teorin i den tidiga litteraturen från 1976 kan ses som svårtolkad och situationsberoende. Begrepp som "theories of action", "theories in use" och "espoused theories" (Argyris, 1976) kommer vi – likt många andra forskare – inte att behandla i denna studie. Det som tas med i analysen är att double loop-lärdomar, till skillnad från single loop, är lärande där stora delar av organisationen involveras, och uppmanas till att ifrågasätta befintliga strukturer, tillvägagångssätt och initiala mål.

3.3 Lärande genom meningsskapande

På senare tid har socialkonstruktivism kommit att bli en allt vanligare utgångspunkt inom fältet kriskommunikation. Socialkonstruktivism utgår från att världen är socialt konstruerad där vi skapar förståelse tillsammans med andra människor genom kommunikation, och vi tolkar händelser utifrån våra erfarenheter (Weick, 1995). En forskare vars teori grundar sig i socialkonstruktivismen är organisationsteoretikern Karl E. Weick. Den framstående forskaren har i många årtionden influerat fältet och det är Weick som introducerat konceptet meningsskapande (engelska sensemaking) till fältet om organisationsstudier.

Inom teorin om meningsskapande är tolkning en central del. Daft och Weick (1984) beskriver tolkning som att förstå händelser som sker inom organisationen och skapa mening utifrån dem. Forskarna hävdar tolkning inom organisationer som svår att begripa, men de sammanfattar ändå vad de kallar en "overall learning process" som är uppdelad i tre steg: Scanning → tolkning → lärande. Scanning innebär att samla in data, alltså att scanna av omgivningen och det som händer runt omkring. I det andra steget sker själva tolkningen av data, där uppfattningar delas med andra och på så vis skapas mening av data. Forskarna skiljer

på det andra och tredje steget genom att lärande involverar agerande. I linje med Argyris och Schön (1976) hävdar de att lärandet involverar nya sätt att agera som följd av vår tolkning.

Vid första anblick kan processen se väldigt enkel ut, men forskarna menar att det är en komplex process och att modellen förenklar den. De hävdar att modellen istället bör ses som en förenkling av relationen mellan tolkning relaterat till scanning och lärandet. Vi är väl medvetna om denna komplexa process och har förståelse för att det är många olika faktorer som spelar in. I denna studie appliceras modellen genom att studera hur tolkningen av händelsen Nimo sker, hur uppfattningar delas inom organisationen och om tolkningen därefter leder till nytt agerande.

Att kommunikation också är en central del inom teorin om meningsskapande råder det inga tvivel om. Det kan fastställas när Weick et al. (2005, s. 409) beskriver det som att "situations, organizations, and environments are talked into existence". För att minska tvetydighet i situationer som skapar förvirring, vilket vi kan dra likheter till en situation som terrordådet, menar Weick (2001) att det är viktigt med rik information. Forskarna anser att information blir mer rik när människor kommunicerar och interagerar med varandra. Det är alltså inte mängden information som är viktig, utan själva kvalitén på informationen. Dialog förespråkas för att kunna skapa nya kunskaper, samt för att kunna sprida dem i organisationen (Heide & Simonsson, 2016). Berättelser har också en central del i lärandet, eftersom de skapar mening och kunskap, samt utökar de kollektiva kunskaperna i en organisation (Weick, 2001). Vidare beskriver Weick (2001) meningsskapande som en retrospektiv process, och det bästa sättet att finna mening är genom att titta tillbaka. Misstag inom organisationen bör ses som möjligheter till lärande och något som hjälper organisationen att utvecklas och ta sig framåt.

Vi anser att Weicks teori om meningsskapande är relevant att använda i denna fallstudie då det handlar om att *tolka* händelser, förstå vad det är som sker och kunna kommunicera därefter. Med hjälp av Weicks teori kan det undersökas hur Polisen tar lärdom från Nimo och tittar tillbaka på händelsen för att utvecklas och ta sig framåt. Det är även intressant att studera om interaktionen mellan medarbetarna värderas och hur Polisen väljer att kommunicera med varandra, genom rik eller fattig information? Heide och Simonsson (2016) hävdar också att Weicks teori är meningsfull att använda i studier inom området intern kriskommunikation.

3.4 Syn på kommunikation i digitala medier i lärandeprocessen

Vi vill genom att studera olika synsätt på kommunikation, se hur lärandeprocessen kan se ut via digitala medier. Fyra olika synsätt kommer att undersökas: transmissionssyn, meningsskapande perspektivet, push-modellen och pull-modellen. En vanlig syn inom forskningen om digitala medier och kommunikation är att öga mot öga-kommunikation är att föredra. Culnan och Markus (1987) hävdar dock att det finns flera fördelar och funktioner, till exempel adressering (möjlighet till att adressera direkt den grupp eller person som ska nås), minne, lagring och återhämtning.

3.4.1 Kommunikation som överföring eller dialog?

Synen på kommunikation har en avgörande roll för hur vi ser på kunskaper och lärande. Det finns två grundläggande synsätt på kommunikation: transmissionsperspektivet och det meningsskapande perspektivet (Varey, 2000). Båda perspektiven kan ses som två extremer och Heide (2002) hävdar att verkligheten inte behöver vara antingen svart eller vit. Ur transmissionsperspektivet ses kunskaper som objekt vilka existerar oberoende av deltagarna. Det antas att kunskaper kan transporteras via medier och direkt användas och ägas av mottagaren (Varey, 2000). Ur det meningsskapande perspektivet på kommunikation uppfattas kunskaper som något som uppstår i kommunikationen mellan människor i deras meningsskapande processer (Weick, 2001). Dessa synsätt är också relevanta att ta med sig i studien av lärande genom digitala medier eftersom det blir avgörande för att se hur organisationsmedlemmar lär sig. Det vill säga, ses kommunikation via digitala medier som en transmission, där viktig kunskap och information endast förs vidare via digitala medier likt en överföring? Eller används de digitala medierna som ett verktyg för dialog?

Transmissionssynen är inte ovanlig i organisationer och den stora spridningen av informations- och kommunikationsteknik har medfört att synen på kommunikation reducerats till att endast utgöra en överföringsprocess av information (Heide, 2002). Med andra ord, en transmissionssyn på kommunikation från en sändare till en mottagare via en kommunikationskanal. I kontrast till detta hävdar Galpin och Sims (1999) att människor omvandlar en händelse till en erfarenhet först när vi kopplat samman den till en berättelse. Det blir alltså berättelsen och dialogen som är nyckeln till att kunna dels skapa kunskap, dels sprida erfarenheterna. När människor inte berättar för varandra om sina erfarenheter och kunskaper genom dialog riskerar kunskapspridandet att försvinna. Alltså är kommunikationen mellan organisationsmedlemmar fundamental för organisationslärandet (Heide, 2002).

En viktig aspekt med transmissionssynen är att det lätt kan uppstå ett överflöd av information på till exempel intranät (Heide, 2002). Detta eftersom tolkningsprocessen glöms bort då det råder en refererad syn på information. Information, enligt Heide (2002), ses som något konkret. Som ett paket med ett visst innehåll, som ska levereras till mottagarna. Detta ses genom den nya informations- och kommunikationspraktiken, som har uppstått med användningen av intranät.

3.4.2 Push- och pull-modellen

Tillgång till information är en viktig förutsättning för organisationslärande, och information kan därmed ses som råmaterial för lärande (Heide, 2002). Traditionellt sett genomsyras organisationers kommunikation av en push-modell. Modellen innebär att sändaren skickar ut information med jämna mellanrum till mottagarna. Som Heide (2002, s. 91) uttrycker det ”ifall-att-de-skulle-behöva-den” någon gång. Problemet med detta är, enligt Telleen (1997), att mottagarna (i detta fall organisationsmedlemmarna på Polisen) blir beroende av att information skickas till dem. De blir på så sätt passiviserade och förväntar sig samtidigt att information ska skickas till dem.

Motsatsen till push-modellen, där ledning ”trycker ut” information till organisationsmedlemmarna, är pull-modellen. Då förväntas istället organisationsmedlemmarna hämta information själva (Telleen, 1997). I pull-modellen får organisationsmedlemmarna större tillgång till information och därmed ett större ansvar att ta del av informationen på eget bevåg. Det krävs alltså att medarbetaren aktivt söker information själv (Heide, 2002). Det går att se viss problematik med detta i organisationssammanhang. Heide (2002) menar att det i privata sammanhang fungerar enkelt att själv leta reda på den information som intresserar en, medan i organisationssammanhang krävs det att medarbetarna tar del av information som det ibland inte finns så mycket intresse för. Risken är att information som är viktig för medarbetaren, men som inte är av intresse, faller mellan stolarna. Om detta ses ur ett ledningsperspektiv kan information behövas “tryckas ut” eftersom det är viktigt för medarbetarna att de tar del av informationen. Viktigt blir även att skapa ett intresse för informationen bland medarbetarna.

I relation till digitala medier undersöker vi detta för att se på vilket sätt organisationsmedlemmarna lär sig: utsätts de för push-modellen där all kunskap och information trycks ut till dem, eller handlar det snarare om ett pullbeteende där medlemmarna själva får hämta den kunskap och information som är relevant för dem. De digitala medierna hos Polisen kan alltså generera kunskap på åtminstone två olika sätt.

3.5 Implementering och institutionalisering – bevis på att en läxa är lärd?

För att kunna se hur Polisen sprider och kommunicerar lärdomar från den särskilda händelsen Nimo, vill vi undersöka hur lärdomar har implementerats. Crossan, Lane och White (1999) menar att organisationslärande kan ses som fulländat när lärdomar blivit institutionaliserade i organisationsstrukturen. Alltså kan lärdomar bara ha utbredda och långvariga effekter om de är utspridda och inbäddade i organisationsstrukturen (Crossan, Lane & White, 1999). Detta kan undersökas genom att se till de beteendemässiga dimensionerna i organisationen, som speglar ökningen av kunskap och insikter (Crossan, Lane & White, 1999). Crossan, Lane och White (1999) menar att tillgången till information och kunskap inte garanterar en lyckad lärandeprocess, utan organisationer måste översätta fakta till konkreta lärdomar för att kunna implementera dem (jmf Deverell, 2009; Heide & Simonsson, 2016). När lärdomarna är omvandlade till formella regler och förhållningssätt kan de ses som ett lyckat organisationslärande, eftersom det skiljer sig från det individuella lärandet.

Ovanstående resonemang kommer från “The 4 I Framework of Organizational Learning” vilken Crossan, Lane och White (1999) har utvecklat. De fyra I:na står för *intuiting*, *interpreting*, *integrating* och *institutionalizing*. De två sistnämnda utspelar sig på, till skillnad från de två första, organisationsnivå och är säkerställandet av att aktiviteter för att förändra beteendet och implementeringen av lärdomarna sker. Därför används endast *integrating* och *institutionalizing* i analysen, eftersom det är organisationslärandet som ska undersökas. Med institutionalisering hävdas att organisationsmedlemmarna har nått konsensus eller delade uppfattningar om de lärdomar som gjorts. För att nå institutionalisering måste lärdomar först implementeras (*integrating*). Då är fokus att ändra organisationsmedlemmarnas förståelse för saker och deras agerande i situationer. Detta påpekar författarna är en kollektiv process. Implementering sker via dialog, konversationer och genom delade aktiviteter. Genom studier har författarna kommit fram till att implementering sker till stor del genom berättelser (Crossan, Lane & White, 1999).

Att studera Polisens tillvägagångssätt för implementering och sedan se om implementeringsinsatserna har lett till institutionalisering, blir ett sätt att kartlägga hur lärandeprocessen ser ut. För att göra det ser vi även till förändrade formella regler. På så sätt kan vi svara på hur Polismyndigheten tar lärdom av den nationella särskilda händelsen Nimo, och hur lärdomar sedan kommuniceras inom organisationen.

3.6 Reflektioner av valda teorier

För att kunna studera Polisens lärandeprocess i efterkrisfasen efter terrordådet 2017 bidrar de valda teorierna med förståelse på olika sätt. Lärandeprocessen i efterkrisfasen sträcker sig från det att händelsen inträffade fram till idag. För att få en uppfattning om hur hela det tidsförloppet förhåller sig och relaterar till kommunikation kommer olika delar att analyseras, med olika teorier. De delar som kommer att undersökas är hur Polisen återhämtar sig, hur organisationen drar lärdomar, vilken sorters lärdomar det är och hur de implementeras genom olika kommunikationsinsatser och -verktyg. På så sätt kan frågeställningarna besvaras med ett brett spektrum av teorier.

4. Metod

Nedan följer en beskrivning av den vetenskapsteoretiska utgångspunkten, forskningsdesign, beskrivning av Polisen som organisation, urval, metodval, tillvägagångssätt samt en reflektion av det metodologiska förfaringssättet.

4.1 Ontologisk och epistemologisk utgångspunkt

I denna studie togs ontologisk utgångspunkt i det socialkonstruktivistiska perspektivet. Det hävdas därmed att världen är socialt konstruerad och att det till följd inte finns någon objektiv eller mätbar sanning (Bryman, 2011). Som Falkheimer, Heide och Larsson (2009, s. 32) sammanfattar det, “(...) människors tolkning och uppfattning av olika saker påverkar hur de tänker och agerar. Det enda som existerar är därför gemensamma (det vill säga socialt) konstruerade uppfattningar eller bilder av verkligheten”. I och med den socialkonstruktivistiska ontologiska utgångspunkten applicerades en interpretativistisk epistemologi. Med detta tolkande perspektiv ansåg vi alltså att det behövs tas hänsyn till skillnader mellan människor som studieobjekt för att vi ska kunna fånga den subjektiva innebörden av social handling (Bryman, 2011). Dessa ontologiska och epistemologiska utgångspunkter, och kvalitativa fallstudier har emellertid mötts av kritik, då forskaren anklagas för att lämna generalisering till egen subjektiv tolkning (Heide & Simonsson, 2014b). Alvesson och Sköldbberg (2008) har bemött kritiken, och anser att den i första hand handlar om epistemologin och vad som anses med generalisering. Om generalisering handlar om ytliga regelbundheter, är det knappast troligt att ett mönster som upptäckts kommer gälla för andra situationer, däremot kan det finnas underliggande mönster som är gemensamma för flera ytfenomen. Vi syftade dock inte till att dra generaliserbara slutsatser i denna studie, utan att kunna skapa förståelse för lärandeprocesser i efterkrisfasen hos en vald organisation.

4.2 Fallstudie – metod eller design?

I syfte att undersöka efterkrisfasen och lärandeprocesser hos Polisen valde vi att göra en fallstudie. Inom organisationsforskningen är det vanligt med fallstudier, vilket innebär undersökning av en avgränsad enhet, som en organisation eller en grupp (Merriam, 1994). Det

är fördelaktigt att genomföra en fallstudie när det efterfrågas rik kunskap av komplexa fenomen och frågor (Heide & Simonsson, 2014), vilket Polisens arbete i efterkrisfasen med lärandeprocesser får hävdas är. Dock bör det understrykas att fallstudier snarare är en strategi eller forskningsdesign än en metod (Heide & Simonsson, 2014b). I vår fallstudie använde vi därför en kombinerad metod av kvalitativ dokumentanalys och kvalitativa intervjuer. Det gjordes för att kunna samla in ett så rikt empiriskt material som möjligt, och med förhoppningen att den ena metodens svaghet skulle kompletteras av den andras styrka (Bryman, 2011).

4.3 Polismyndigheten som organisation och urval av intervjupersoner

Polismyndigheten bildades 2015 och blev då *en* svensk statlig förvaltningsmyndighet. Det är rikspolischefen som leder organisationen som består av knappt 30 000 anställda. Det finns sju olika polisregioner och åtta nationella avdelningar, samt rikspolischefens kansli. Varje region leds av en regionpolischef.

De som intervjuats till denna studie arbetar vid Nationella operativa avdelningen (vilken innefattar Nationella taktiska rådet), Kommunikationsavdelningen (vilken innefattar Nationellt mediecenter och KA region Väst och Stockholm), samt en polis i yttre tjänst.

- Presschef – Nationellt mediecenter. Processansvarig för kris och chef för enheten Nationellt mediecenter
- Koordinator Polisens kriskommunikation – Nationellt mediecenter. Ansvarig för framtagningen av nya riktlinjer inom kriskommunikation, samt ansvarig för utvärderingen av kommunikationen under terrordådet
- Processledare och analytiker – Nationella taktiska rådet. Processansvar för Polisens förmåga att bekämpa och förhindra terrorism
- Analytiker – Nationella taktiska rådet. Deltog i teamet som utformade utvärderingen vilken kommer analyseras
- Kommunikationschef – Kommunikationsavdelningen region Stockholm. Arbetade under dådet hos Nationellt Mediecenter
- Presstalesperson – Kommunikationsavdelningen region Stockholm
- Kommunikationschef – Kommunikationsavdelningen region Väst
- Polisassistent – Norrmalmspolisen. Polis i yttre tjänst under dådet, inom yttre verksamhet ingripande

Då Polismyndigheten är en relativt stängd myndighet är det inte helt enkelt att få kontakt med intervjupersoner. För tillgång till ovanstående personers kontaktuppgifter kontaktades först region Stockholms pressavdelning. Genom ett telefonsamtal med presstjänsten fick vi uppgifter till de första personerna. Allt eftersom fick vi fler kontaktuppgifter till nya personer från de vi redan intervjuat. Detta sätt att samla intervjupersoner kallas snöbollstekniken (Bryman, 2011). Snöbollstekniken är bra att använda i studier då det kan vara svårt att komma i kontakt med intervjuobjekten (Bryman, 2011). Bryman (2011) menar att det går att ifrågasätta urvalets representativitet när snöbollstekniken används. Dock är representativitet relevant i kvantitativa studier, i vår studie som är kvalitativ handlar det snarare om att få så informationsrika fall som möjligt. Det vill säga att hitta intervjupersoner med erfarenheter och kompetens som är relevant för oss att studera.

Vi valde att intervjua kommunikationschef vid Region Väst för att skapa större förståelse för hur en region som inte direkt drabbades av Nimo tagit del av lärdomar från händelsen. Att intervjua polis i yttre tjänst kunde även ge oss insikt i hur polisen som arbetar ute på fält har upplevt efterkrisfasen och tagit del av lärdomar.

Fortsättningsvis i uppsatsen kommer de olika enheterna benämnas enligt följande: Nationella operativa avdelningen – NOA, Nationella taktiska rådet – NTR samt Nationellt medicenter – NMC.

4.4 Kvalitativa intervjuer

Intervjuns huvudsakliga funktion är att blottlägga och tillgängliggöra information som inte kan observeras (Merriam, 1994). Därför valde vi att genomföra kvalitativa intervjuer, för att få en förståelse för lärandeprocessen som vi inte har möjlighet att observera.

Intervjun med koordinatör för kriskommunikation och presschefen vid NMC skedde i par på plats i Polishuset på Kungsholmen i Stockholm. Likaså skedde intervjun tillsammans med processledaren och analytikern vid NTR i par på samma plats. Intervjuerna skedde i par då det var förutsättningen för att få möjlighet att genomföra intervjuerna. Intervjun med kommunikationschefen i region Stockholm var individuell, och skedde även den på plats i Polishuset i Stockholm. Övriga intervjuer med polis i yttre tjänst, kommunikationschefen region Väst och presstalespersonen vid region Stockholm skedde individuellt via telefon. Fördelen med telefonintervju var att vi fick tillgång till att intervjua personer som inte var inom geografisk närhet (Kvale & Brinkmann, 2014). Nackdelen var att vi inte hade möjlighet att läsa av kroppsspråk eller ansiktsuttryck.

Den tidsmässiga variationen på de individuella intervjuerna sträckte sig från 20 minuter till 40 minuter. Intervjuerna i par varierade från 45 minuter till 70 minuter. Variationen på intervjutid berodde på intervjupersonens sätt att formulera sig, då en del intervjupersoner gav mer konkreta och kortfattade svar, andra behövde mer tid på sig. Variationen på intervjutiden berodde även på hur mycket diskussion det skapades kring varje fråga mellan intervjupersonerna. Att intervjupersonerna sinsemellan skapade diskussion kring frågorna upplevde vi som givande då det skapades reflektioner som berikade svaren.

4.4.1 Etiska aspekter och intervjukvalitet

I denna kvalitativa studie fann vi det viktigt att reflektera över intervjukvalitet samt etiska aspekter. Därför har Kvale och Brinkmanns (2014) etiska frågor samt kvalitetskriterier funnits i åtanke innan och under intervjuerna. Analysen utgörs till stor del av empiriskt material insamlat från våra intervjuer, kvaliteten på intervjuerna är därför avgörande (Kvale & Brinkmann, 2014).

Vi försökte att vara transparenta som forskare genom att meddela intervjupersonerna i god tid via mail om den förväntade tidsmässiga längden på intervjun, syftet med studien och varför vi fann personen intressant. På plats innan intervjun informerade vi om möjligheten att få vara anonym, att avstå från frågor, möjligheten att avbryta intervjun samt frågade om möjligheten att spela in intervjun på telefon. Vi hoppades på så sätt bidra till att intervjupersonen kände sig bekväm med att framföra sina åsikter. Intervjupersonerna fick även ta del av transkriberingen av intervjun för att kunna säkerställa att de kände igen sig i svaren. Vi lät även intervjupersonerna ta del av de citat vi valt att använda i studien, för att säkerställa att personerna kunde stå för det de sagt, och för att få deras godkännande då det kunde röra sig om känslig information som inte allmänheten får ta del av. Vid återkoppling meddelade samtliga intervjupersoner att de inte hade några synpunkter på varken transkriberingarna eller citaten som vi valt att använda. Endast polis i yttre tjänst angav att han ville vara anonym.

4.4.2 Intervjuguide

I syfte att förbereda de semistrukturerade intervjuerna togs en intervjuguide fram. Intervjuguiden strukturerar mer eller mindre strängt intervjuns förlopp, och innehåller de ämnen som ska täckas (Kvale & Brinkmann, 2014). Vid utformning av intervjuguide togs intervjupersonens titel i beaktning, eftersom vi ville belysa och fråga om olika saker beroende på vad personerna arbetar med. Till chefer ställdes frågor rörande utvärdering, spridning och uppföljning av lärdomar samt arbetssätt för att främja lärande. Till analytiker ställdes frågor om

arbetet med utvärderingen och implementeringen av lärdomar. Till polis i yttre tjänst och medarbetarna på kontoret ställdes frågor om deras syn på ovanstående samt hur de upplevt att de fått ta del av lärdomar i efterkrisfasen. Följdfrågorna anpassades efter intervjupersonernas svar och både direkta och indirekta frågor ställdes (Kvale & Brinkmann, 2014).

4.5 Kvalitativ dokumentanalys

Med syftet att generera en översiktlig bild av Polisens lärandeprocess i efterkrisfasen och undersöka hur lärdomar har dragits har en kvalitativ dokumentanalys av ett offentligt utvärderingsdokument genomförts. Utvärderingsdokumentet publicerades den 8 december 2017 och gjordes tillgänglig för allmänheten med syftet att kartlägga den särskilda händelsen Nimo. Analysen baseras även på utbildningsmaterial som Polisen tagit fram och använt efter Nimo, som vi fick tillgång till. Genom kvalitativ dokumentanalys av dokument kan forskare få en inblick i den sociala och organisatoriska verkligheten (Bryman, 2011). På så vis möjliggörs en djupare analys av kontexten. Dokument måste däremot betraktas i termer av dels den kontext i vilken de produceras, dels deras underförstådda läsekrets (Atkinson & Coffey, 2004; Bowen, 2009). Därför har Polisens utvärderingsdokument förstått som en del av kontexten av efterkrisfasen och de undersökningar som utfördes av Polisen som är till för den offentliga läskretsen.

Dokument behöver ses som vad de i grunden är, nämligen texter som formuleras med specifika syften och inte som texter som helt enkelt avspeglar verkligheten (Atkinson & Coffey, 2004). Därför användes utvärderingen som ett medel för att förstå Nimo och Polisens arbetssätt, samt förstå vilka lärdomar Polisen lyfter fram som viktiga. I en kvalitativ dokumentanalys behövs andra källor för att kunna säga något om bakomliggande verklighet (Atkinson & Coffey, 2004; Bowen, 2009), varför vi valde att kombinera intervjuer med en dokumentanalys. För att förstå och tolka dokumentet använde vi oss av hermeneutiken (Bryman, 2011). I hermeneutiken ska forskaren analysera text och få fram dess mening utifrån dess upphovsmakares perspektiv. Det innebär att forskaren riktar fokus mot den sociala kontext som texten är skriven i (Bryman, 2011). Fördelen med analysen är att materialet och innehållet inte påverkas av forskarens närvaro (Merriam, 1994).

Det finns dock kritik mot dokumentanalysmetoden då det hävdas att valet av dokument kan bli partiskt (Yin, 1994). Vi menar däremot att vårt val av dokument inte kan vara till antingen vår fördel respektive nackdel, då vi inte ämnade att kritiskt granska lärandeprocessen. Vi ämnade snarare att undersöka den för att skapa teoretisk förståelse, samt skapa förståelse för

bakgrund, kontext och tillvägagångssätt gällande händelsen (Bowen, 2009). Samtidigt var vi medvetna om att dokumentet är producerat för andra ändamål än forskning, vilket gör att det ensamt inte kan ge ett rikt svar på våra forskningsfrågor (Bowen, 2009). Vi var även medvetna om Polisen som upphovsmän bakom dokumentet kan ha utelämnat känsliga eller kritiska delar.

4.6 Tillvägagångssätt i analys

I arbetet med analysen har ”Den analytiska abstraktionsstegen” (Eksell & Thelander, 2014) använts. Den består av tre olika steg: summera och förpacka empirin, återförpacka och aggregera empirin samt utveckla ett förklarande ramverk.

I analysen användes både ett deduktivt och induktivt angreppssätt. Eksell och Thelander (2014) hävdar att en kombination av dessa är vanligt inom strategisk kommunikation. Att kombinera deduktivt med induktivt innebär att vi i analysen pendlade mellan våra teorier och vår empiri, vilket gjorde det möjligt för oss att skapa kodkategorier. Att kombinera induktivt med deduktivt angreppssätt innebär också att vi skapade kodkategorier som utgjordes av både a priori-kategorier och in vivo-kodning. A priori-kategorier innebär att kodkategorierna skapades utifrån våra teorier, och in vivo-kodning innebär att kodkategorierna skapades genom att intressanta iakttagelser återfanns i det empiriska materialet (Eksell & Thelander, 2014). Efter våra genomförda kvalitativa intervjuer transkriberades materialet och fördes in i Google Docs. Därefter markerades den text som relaterade till teorierna, samt yttranden från intervjupersonerna som var intressanta och värdefulla för analysen. Samma procedur genomfördes i dokumentanalysen.

I steg två identifierades teman och trender i empirin, och ett mönster upptäcktes i materialet. I detta skede kunde ett samband identifieras mellan dokumentanalysen och intervjuanalysen och vi valde att slå ihop dessa för att skapa analytiska teman.

I det tredje och sista steget skapades ett förklarande ramverk. Eksell och Thelander (2014) menar att det finns flera alternativa sätt att skapa det förklarande ramverket. Syftet med studien och det empiriska materialet styr hur forskaren väljer att skapa detta, och det viktigaste är att det egna materialet kan jämföras med teori och tidigare forskning.

4.7 Metodreflektion

Studien vi genomfört är av kvalitativ ansats, där syftet var att nå en djupare förståelse kring en mindre, men informationsrik mängd empiri (Bryman, 2011). Därför valde vi att avgränsa oss till den publika versionen av Polismyndighetens utvärdering. Delvis eftersom det på grund av

sekretesskäl hade varit svårt att publicera en uppsats som berör internt och hemligt material, men också eftersom vi var av uppfattningen att poliser troligtvis kan samtala mer öppet om lärandeprocessen när det rör områden som allmänheten kan ha insyn i. Det är dock värt att ha i åtanke att den publika versionen kanske inte tar upp viktiga lärdomar, eftersom de kan ha utelämnats med hänsyn till sekretess. Vi var dock positiva till att lärandeprocessen som sådan kunde analyseras, utan att de specifika lärdomarna som kommit ur den togs i beräkning.

En svaghet med denna studie är att endast en polis i yttre tjänst har intervjuats. Det hade varit önskvärt att intervjua fler, vilket i detta fall inte var möjligt. Eftersom vi ville få en så bred bild som möjligt var det av stor vikt att inkludera poliser som arbetade operativt under Nimo, vilket denna intervjuperson gjorde. Vi valde trots omständigheterna med att vi endast fick kontakt med en polis i yttre tjänst att inkludera intervjun som en del av vårt empiriska material då det gjorde materialet rikt. Svaren polisen gav var informationsrika och relevanta, och kunde bidra med ytterligare ett perspektiv jämfört med om endast kontorsanställda poliser intervjuats.

Det kommer alltid vara forskarna som gör tolkningar av situationen och de konstruerar sin verklighet och uppfattning utifrån den. Det är därför meningsfullt att vi som författare reflekterat över vår roll som forskare, eftersom det höjer trovärdigheten i studien (Kvale & Brinkmann, 2014). Därför ansåg vi att det var viktigt att ta kontakt med intervjupersonerna för att meddela i vilken kontext vi valt att använda deras citat. Vi såg det också som positivt att ingen av personerna hade någon anmärkning.

5. Analys

För att besvara våra forskningsfrågor utgår analysen från tre olika teman. Först kommer vi att analysera kring hur Polisen har dragit lärdomar genom att se till resiliens, meningsskapande och single och double loop-lärande. Därefter kommer vi att analysera hur synen på kommunikation i digitala medier ser ut i lärandeprocessen, för att till sist analysera hur lärdomarna har implementerats och institutionaliserats i organisationen genom kommunikation. Till att börja med följer en beskrivning av utvärderingsdokumentet som analyserats i dokumentanalysen, för ökad förståelse för den övergripande analysen.

5.1 Utvärderingen i sin helhet

Dokumentet “Utvärdering av den nationella särskilda händelsen Nimo – Polismyndighetens hantering av attentatet i Stockholm 7 april 2017” gjordes tillgänglig för allmänheten den 8 december 2017, nästintill på dagen åtta månader efter attentatet. Bakom utvärderingen står NTR vid NOA, med stöd av representanter från samtliga sju Polisregioner, HR/kompetens samt kommunikationsavdelningen. Även stöd från Nationellt Centrum för Krishanteringsstudier (Crismart) vid Försvarshögskolan har använts för metodstöd och kritisk granskning av utvärderingen. För att kartlägga allmänhetens uppfattning av polisiär närvaro har studenter från Gävle högskola inom ramen för sin praktik vid Polisen genomfört en undersökning ur ett trygghetsskapande perspektiv, vars resultat ingår i utvärderingen.

Utvärderingen baseras på intervjuer med cirka 100 personer som arbetade under händelsen, cirka 750 enkätsvar, loggar, minnesanteckningar samt uppföljningar som genomförts i olika delar av Polismyndigheten. Utvärderingen grundas även på samverkande myndigheters egna utvärderingar. I begränsad utsträckning har även intervjuer med samverkande myndigheter genomförts. Den nationella särskilda händelsen pågick från 7 till 19 april 2017. I praktiken har det dock konstaterats att en stor del av åtgärderna genomfördes den inledande helgen, det vill säga 7-9 april, vilket innebär att merparten av utvärderingen fokuserar på dessa dagar.

Inledningsvis beskrivs syftet och bakgrunden med utvärderingen som följande:

Syftet med denna utvärdering är att, utifrån händelsen och vad som sedan tidigare är känt om framgångrik terrorismbekämpning, ta fram lärdomar som fokuserar på att förstärka det som fungerat väl och skapa möjlighet att justera det som inte har fungerat under händelsen. (Nationella operativa avdelningen, 2017, s. 3)

Utvärderingen består av fyra kapitel: inledning, händelseförloppet, lärdomar och slutsatser samt en sammanfattande avslutning. Kapitlet om lärdomar och slutsatser blir mest intressant för oss att studera, då vi studerar Polisens lärandeprocess i efterkrisfasen.

Polisen uttrycker själva att utvärderingen tar utgångspunkt i den svenska strategin mot terrorism som kommer från Regeringens skrivelse 2014/15:146, och det ansvar som strategin ger Polismyndigheten när det gäller att hantera ett terroristattentat. Detta innebär i huvudsak att se till fem olika delar: responsförmåga, ledningsförmåga, förundersökning, kriskommunikation och samverkan.

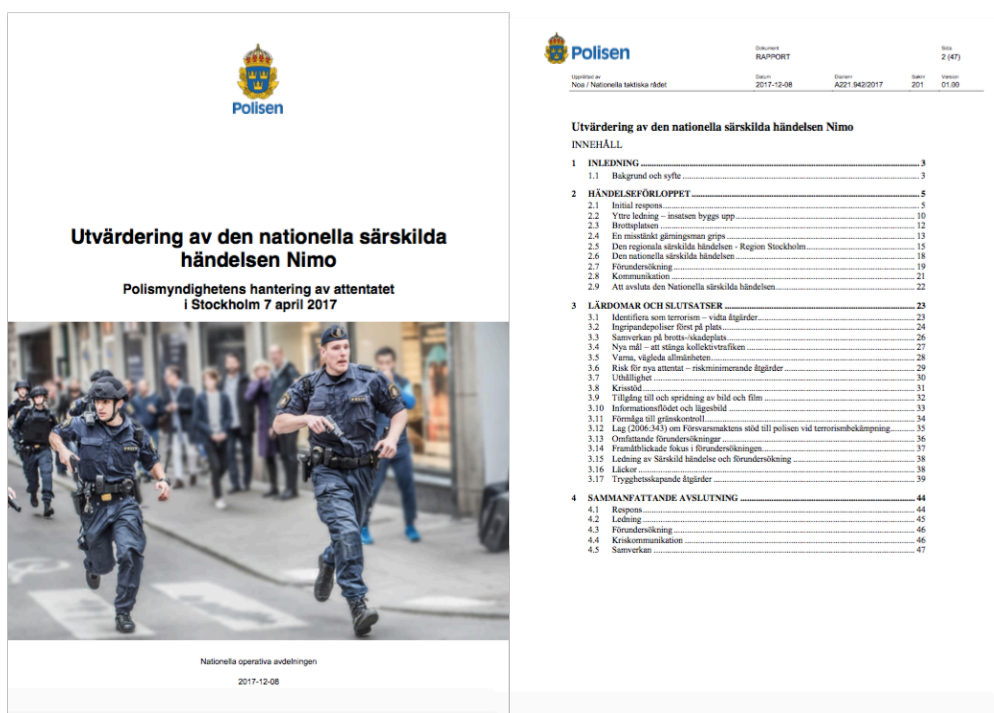


Bild 1 och 2, framsida och innehållsförteckning i “Utvärdering av den nationella särskilda händelsen Nimo – Polismyndighetens hantering av attentatet i Stockholm 7 april 2017”

I analysen av utvärderingen kunde tre teman identifieras: framgångsfaktorer, tidigare erfarenheter och behov. Dessa teman lyfte olika dimensioner av händelsen och kommer att beskrivas mer utförligt i följande avsnitt.

Framgångsfaktorer

I stort sett alla delar i kapitel 3 “Lärdomar och slutsatser”, och även i en del av kapitel 2 “Händelseförloppet”, innehåller framgångsfaktorer. Framgångsfaktorerna syftar alltså till tillvägagångssätt, processer eller situationer under händelseförloppet som fungerat bra och varit framgångsrika. Vid analys av framgångsfaktorerna har Polisen identifierat många faktorer som berör kommunikation, informationsspridning och medarbetare. Att kommunicera klokt och till rätt personer belyses som viktiga faktorer för en framgångsrik hantering av händelsen. Framgångsfaktorerna kopplas inte sällan till behov.

Att tidigt initiera arbetet med krisstöd, och fortsätta att följa upp detta en längre period efteråt för att säkerställa att all berörd personal nås, är en framgångsfaktor. (Nationella operativa avdelningen, 2017, s. 32)

Tidigare erfarenheter

Tidigare erfarenheter tas inte upp i lika stor utsträckning som framgångsfaktorer, men återfinns löpande genom kapitel 3. Tidigare erfarenheter refererar nästan uteslutande till tidigare utbildningar inom ämnet och händelser internationellt och nationellt. Temat tidigare erfarenheter är enligt vår analys en reflektion av lärdomar som dragits vid tidigare händelser som i och med Nimo blivit bekräftade som effektiva. Det vill säga, tidigare lärdomar blir bekräftade som viktiga att fortsätta att ta med sig i arbetet med att förhindra terrorism.

Utbildningar, övningar och tidigare erfarenheter har bidragit till högre förmåga i polisens riskminimerade arbete. Det finns därför behov av att kontinuerligt genomföra utbildningar och övningar på området. (Nationella operativa avdelningen, 2017, s.30)

Behov

Behov är de aspekter där Polisen ser möjligheter till förbättring och utveckling. Det är aspekter som i vissa fall behöver initiering av nya arbetssätt och utbildningar. Polisen beskriver många olika behov löpande genom hela utvärderingen. De flesta behov som det reflekteras kring berör främst att utveckla internkommunikationen, informationsspridningen och utbildningen av operativt arbete på fält.

Det finns behov av att fortsätta arbeta för att skapa bättre förutsättningar för samverkan på brotts-/skadepplats, genom gemensamma övningar, planeringsmetoder samt ökad förståelse och kunskap för varandras roller. Aktörsgemensam övning och utbildning bör vara inriktad på att skapa förutsättningar

för att genomföra åtgärder även utan tydlig lägesbild och på platser som ännu inte kan bedömas som säkra. (Nationella operativa avdelningen, 2017, s. 27)

5.2 Från kris till kunskap

Nedan följer analys av hur Polisen dragit lärdom av Nimo med hjälp av teorierna om resiliens, single och double loop-lärande och meningsskapande.

5.2.1 Tudelade sätt att återhämta sig

För att kunna se hur Polismyndigheten har dragit lärdom av Nimo kan synen på efterkrisfasen och resiliens först diskuteras, i och med att den på många sätt präglar hur lärandet sker. Synen på resiliens är – som vi nämnde i avsnitt 3.1 – tudelad. Ena synsättet rotar sig i att organisationen ska ta sig tillbaka till ett normalläge (Wildavsky, 1988, s. 77). Det andra synsättet, som Koronis och Ponis (2018) menar, är att organisationen istället ska utnyttja tillfället till att förbättras och se efterkrisfasen som en möjlighet till lärande.

Vi kan återfinna de olika synsätten på resiliens inom Polisen beroende på vilken position medarbetaren har i organisationen. Det finns en skillnad i sätten att återhämta sig mellan polisen i yttre tjänst och de kontorsanställda poliserna. För polisen i yttre tjänst handlar efterkrisfasen mer om att återgå till det ”normala” än vad de gör för de som arbetar på kontoret. En stor del av arbetet hos polisen i yttre tjänst handlar om att kunna släppa situationer och händelser. Detta kan vara en svår balansgång – att snabbt lära sig “släppa” en händelse som varit känslösam för att kunna återgå till det normala arbetet redan dagen efter.

Ja, första dagen så pratades ju inte om något annat (...) redan kvällen efter så är livet tillbaks till det normala, folk var på klubb, folk var fulla och dumma (...) så fort vanliga personer börjar begå andra brott så började det snackas om annat i korridoren. Och det går väl ihop på något sätt, det var 100% fokus på dådet i början, och det hände knappt något annat heller, men så fort livet börjar gå tillbaks till det normala, och det gick ju oväntat fort, händer samma sak i korridoren. (Intervju: Polis i yttre tjänst, Norrmalmspolisen Stockholm, 2018)

För de som arbetar på kontoret verkar efterkrisfasen sett annorlunda ut. Arbetet och det så kallade “snacket” om terror pågår inte bara ett par dagar för att sedan försvinna i skuggan av något annat. Intervjupersonerna som arbetar på kontor uttryckte att det hela tiden måste fortsätta att arbetas med. Arbetet med uppföljning och utvärdering i efterkrisfasen kan ses ligga på de kontorsanställdas bord, snarare än i förarsätet i polisbilen. Det blir alltså de kontorsanställdas uppgift att utvärdera arbetet, identifiera framgångsfaktorer och behov, för att sedan dra

lärdomar av händelsen. Lärdomarna ska därefter kommuniceras till hela organisationen. Både kommunikationsansvarig i region Stockholm, processledaren samt analytikern vid NTR hävdar att det finns ett naturligt fokus hos Polisen att utvärdera, att det finns integrerat i den vardagliga arbetsprocessen. Detta kan också ses som ett naturligt fokus att vilja utvecklas i efterkrisfasen. Det naturliga fokuset till att utvecklas kan också ses i att det efter terrorrådet fanns ett tydligt ”mindset” att en utvärdering skulle genomföras. Utöver den stora utvärderingen genomfördes även ett flertal utvärderingar på olika enheter inom organisationen. Kommunikationsavdelningen i region Stockholm var en av de enheter som redan två veckor efter rådet genomförde en spontanutvärdering, för att sedan göra en mer omfattande utvärdering en tid efter. Region Väst, som inte var direkt inblandade i händelsen, gick även de upp i beredskap under Nimo och utvärderade sitt arbete efteråt. Analytikern vid NTR beskriver de olika utvärderingarna som följande:

Sedan är det ju också viktigt i en sån här stor händelse, att det finns många olika funktioner i enheter som vill utvärdera sitt arbete. Så när det här beslutet (beslutet att utvärdera red. anm.) trillar ner och kommer till oss så poppar det ju ändå upp andra utvärderingar på andra håll i myndigheten, som vi försöker få koll på och se. Inte för att hindra dem från att göra något, utan för att kunna stötta och ta deras lärdomar som dom drar från sin utvärdering till oss och få med i vår större utvärdering. (Intervju: Analytiker, NTR, 2018)

För poliser i yttre tjänst verkar efterkrisfasen i större utsträckning innebära en förmåga att kunna släppa händelsen och arbeta vidare “normalt”, därav kan vi se tendenser till en mer “bounce back”-syn på resiliens. Samtidigt utspelar sig en annan del av efterkrisfasen uppe på kontoren, då framtagning av nya riktlinjer och uppföljnings- och utvärderingsarbetet sker där. Det tyder på en syn på resiliens som något som tar organisationen framåt och att de utvecklas efter krisen. Dock menar vi att de två sätten att återhämta sig i efterkrisfasen hos Polisen kompletterar varandra. Poliser i yttre tjänst delar med sig av erfarenheter från den särskilda händelsen, för att sedan återgå till det normala arbetet operativt på fält. Medarbetarna på kontoret använder sig av informationen och utformar nya riktlinjer och utbildningar, för att delge dem till poliser i yttre tjänst för att de ska kunna ta del av dem och utvecklas i sitt arbete.

En gemensam uppfattning inom organisationen verkar vara att extrema händelser, som Nimo, inte ses som något oväntat. Weick och Sutcliffe (2001) hävdar att en resilient organisation kännetecknas av ett “mindset” där oväntade händelser ses som en naturlig del inom organisationen. Vi kan se Polisen som en resilient organisation för att det är en myndighet som

ser extrema händelser som något vardagligt. De är ständigt på tårna, och samtliga intervjupersoner beskriver själva att det inte är en fråga om “om” utan “när” ett terrordåd inträffar igen. Polisen har därmed beredskapen för terrordåd. Beredskap är en av de fyra drivande egenskaperna för en resilient organisation enligt Koronis och Ponis (2018) ramverk. Med vetskapen om att ett terrordåd med största sannolikhet kommer att ske igen, men ovetskapen om när, är det viktigt att Polisen snabbt kan identifiera förbättrings- och utvecklingsområden. Precis som Weick och Sutcliffe (2007) påstår så handlar resiliens om förmågan att uppmärksamma händelser och snabbt kunna dra lärdom av dem, snarare än att förutse dem.

Processledaren samt analytikern vid NTR uttrycker att de tydligt kunde se att de poliser som gjort övningar inom terror innan händelsen kunde hantera attentatet bättre. Tidigare erfarenheter och övningar var även något som identifierades genomgående som framgångsfaktorer i utvärderingen, ”Utbildningar, övningar och tidigare erfarenheter har bidragit till högre förmåga i polisens riskminimerande arbete. Det finns därför behov av att kontinuerligt genomföra utbildningar och övningar på området” (Nationella Operativa Avdelningen, 2017, s. 30). Detta kan ses som ett kvitto på att utbildningar och övningar i detta fall var behjälpligt för Polisen, och att förberedelser mentalt är något viktigt. Att vara förberedd och mottaglig för en kris är två av de egenskaper i Koronis och Ponis (2018) ramverk för en resilient organisation. Att Polisen ser resultat från tidigare utbildning och lärdomar kan även ge ytterligare bränsle till att fortsätta ta lärdom av extrema händelser i framtiden. Som nämnt i den teoretiska referensramen kan det vara svårt att upprätthålla engagemanget för resiliens. Att få bekräftat att tidigare lärdomar gett resultat, kan motivera Polisen att fortsätta vara en resilient organisation.

5.2.2 Ytliga korrigeringar eller fundamentala förändringar?

I analysen av *hur* Polisen har dragit lärdom av den särskilda händelsen Nimo använde vi oss av Argyris och Schöns (1996) teori om single och double loop-lärande. I den teoretiska referensramen förklarade vi komplexiteten i teorin. Det är svårt att särskilja single loop-lärandet från double loop, och dessutom svårt att urskilja vad som karakteriserar de två sätten att lära. Detta stötte vi även på i analysen av Polisens lärande. Vi kan se vissa tendenser av double loop-lärande, men framförallt av single loop-lärande.

Den betydande skillnaden mellan de två sätten att lära är förändring eller icke-förändring av det initiala målet (Argyris, 1976). I Polisens fall med lärandet efter Nimo och hanteringen av terrorism kommer det initiala målet – med största sannolikhet – alltid att bli detsamma: att

bekämpa och förebygga terrorism. Därför kan det ses som svårt att dra double loop-lärdomar från första början för Polisen i lärandeprocessen efter Nimo. Det utesluter dock inte att det initiala målet kan ifrågasättas eller att de fundamentala värderingarna, normerna och policys i organisationen ifrågasätts. Dock kan dem vara svåra att *förändra* genom double loop-lärande i och med att Polismyndigheten är just det: en svensk statlig förvaltningsmyndighet. Detta blev tydligt i intervjuerna med intervjupersonerna från NTR och NMC, då vi fick en förståelse för hur komplex och stor organisationen är, och hur dess arbete och uppgift i samhället är minst lika komplext och stort. Processledaren och analytikern på NTR förklarade vad de på hennes enhet är ansvariga för, digniteten i deras arbete som är viktig att ha förståelse för i analysen av hur Polisen tar lärdom av Nimo.

Vi har processansvar för Polisens förmåga att bekämpa eller förhindra terrorism. Så vi jobbar hela tiden med de frågorna; terrorismbekämpning, hur ska Polisen bli bättre på att bekämpa terror. Det handlar om alla delar egentligen, från att förebygga till hur ska man kunna hantera när det har hänt. (...) vi gör inte jobbet själva utan vi ser till att andra gör det jobbet de ändå ska göra, men kopplat till terrorism, väldigt förenklat. (Intervju: Processledare och analytiker, NTR, 2018)

Det är först i analysen av intervjuerna som vi kan konstatera att double loop-lärande i sin helhet är svårt för Polisen. Däremot går det att se tendenser till double loop-lärande. Dels engageras stora delar av myndigheten i reflektions- och lärandeprocessen, dels finns det möjlighet att ifrågasätta tillvägagångssätt. Det är inte en ensam ledare som styr processen, utan befogenhet har givits till fler personer (Argyris, 1976). Den person som haft huvudansvaret för genomförandet av utvärderingen intervjuades. Hon berättade hur hon, tillsammans med sitt team från NTR, delat upp utvärderingen i olika delar som skulle undersökas. Kommunikationen var en sådan del, där hon gett befogenhet till en annan person som fick utvärdera kommunikationshanteringen närmare genom djupintervjuer och enkäter. Samma sak gjordes med ett antal andra delar som sedan sammanställdes med övriga delar som också utvärderades och ett stort dokument kunde produceras. 750 enkätsvar samlades in, alla från personer som arbetade direkt med dådet. Det var alltså många personer som deltog i utvärderingen och arbetet med den. Detta liknar Argyris (1976) definition av double loop-lärande där befogenhet till att lära sig ska ges till alla som har kompetens, och alla som är relevanta i besluten eller implementeringen av korrigeringen av problemet.

Polisen jobbar med finjusteringar av procedurer, strukturer, utbildningar och processer kontinuerligt. Istället för att korrigera arbetssätt dramatiskt efter en händelse som Nimo, justeras de allteftersom. Ofta sker de små förändringarna efter diskussion, möten och dialog.

Det sker löpande diskussioner och avstämningar i vår ledningsgrupp, att vi prickar av att vi har levererat de här sakerna som vi ska leverera, och att det sprids ut i verksamheten. Och sedan så har vi ju dels övningar (...) där man testade en del av den här checklistan vi har tagit fram. (Intervju: Presschef, NMC, 2018)

I och med att det är finjusteringar som dominerar sättet Polisen ändrar sina arbetssätt efter lärdomar, minskar möjligheten för double loop-lärdomar. Hur Polisen drar lärdomar från Nimo är alltså mer likt single loop-lärande, där ett misstag upptäcks och rättas till genom att det används ett nytt tillvägagångssätt (Argyris, 1976). I analys av intervjuer, och framförallt utvärderingsdokument kan vi se exempel på sådana korrigeringar.

Många har också uppgett att det saknades ballistiska hjälmar samt tunga västar, eller att dessa inte fanns i rätt storlek. (...) Sannolikt kommer ingripandepoliser vara först på plats för att ingripa mot gärningsmän vid ett terrorattentat. Det är därför av vikt att ingripanderesurserna har rätt utrustning och kompetens. (Nationella operativa avdelningen, 2017, ss. 25-26)

Denna typ av korrigeringar som gjorts till följd av single loop-lärande, det "ytliga" sättet att lära enligt flera forskare (bl.a. Heide, 2002; Heide & Simonsson, 2016; Frandsen & Johansen, 2017), är alltså livsviktiga (se också bild 3 och 4). Utan liknande single loop-lärdomar skulle Polisens arbete vara svårt att förbättra. Att ifrågasätta och ändra det initiala målet i fallet med Nimo och hanteringen av terrorism är till synes inte nödvändigt. Även om det initiala målet inte förändras, kan själva processen till att komma fram till "ytliga korrigeringar" ha inslag av double loop-lärande. Polisen arbetar som nämnt, mycket aktivt med att involvera många personer i lärandet och reflektionsprocessen. Detta kan tydas från ett exempel på lärandeprocess vi fick via mejl från en av intervjupersonerna.

Vi genomförde en större övning kring terror strax före påsk med ett antal funktioner inklusive kommunikation (nationella N7 och regionala R7). Det kanske mest givande var inte själva övningen i sig (...) men alla funktioner samlades en hel dag efteråt för utvärdering och redovisade sina respektive erfarenheter. Den samlade bilden av vad andra hade upplevt har medfört att vi tydligare kunnat

identifiera utvecklingsområden. (...). (Mejlkorrespondens: Koordinator kriskommunikation, NMC, 2018)

Polisen.se

"Redundansen på webbplatsen polisen.se bör förstärkas för att klara en större belastning av besökare."

- ✓ Teknisk uppdatering av polisen.se genomförd
- ✓ Utvärderingsdialog med krisinformation.se (MSB) om fortsatt samverkan

Samverkan

"En aktiv samverkan inom Polismyndigheten och med Säkerhetspolisen är en förutsättning för att säkerställa ett gemensamt budskap. Gemensam planering och förberedande arbete bör därför fortsätta."

- ✓ Gemensam övning kring terrordåd genomförd



Bild 3 och 4, utbildningsmaterial, "Vidtagna åtgärder inom kommunikation (N7/R7) efter utvärdering av operation Nimo"

I fallet med Nimo kan vi konstatera att efterkrisfasen hos Polisen främst består av single-loop lärdomar och tendenser till double loop. Däremot kan vi utifrån intervjuerna se exempel på vad som kan likna double loop-lärdomar från tidigare år inom organisationen. Processledare och analytiker samt kommunikationschefen berättade att terror innan 2014 var ett uppdrag för Säpo, snarare än för Polisen.

Jag skulle säga såhär, om man går tillbaka och tittar på myndigheten för fem-tio år sen, till exempel attentatet 2010, som hanterades helt annorlunda (...) Där fanns inte den där förberedelsen, man lyckades inte identifiera terror så snabbt, man förstod inte riktigt vad det var man skulle göra. Men här (dådet 2017, red. anm.) fanns det en tydlig medvetenhet och förståelse. Och tar man innan 2014 så man "Terrorism? Nej det hanterar Säpo". (Intervju: Processledare och analytiker, NTR, 2018)

Jag jobbade som pressekreterare några år här och så fort det kom en fråga om terror så fick man säga att "var vänliga och ring Säpo". För det var så tydligt att det var liksom inte öppna polisens fråga, allt om terrorism var ju hos Säpo. Så jag skulle säga att efter Bryggaregatan började vi verkligen att prata om terror liksom här, och började förbereda oss för det och implementera den tanken och så där. (Intervju: Kommunikationschef, region Stockholm, 2018)

Dådet på Bryggaregatan 2010 och hopslagningen till en myndighet 2015 verkar varit händelser som lett till vad som kan liknas vid double loop-lärdomar för Polisen, då hanteringen av terror även lades på Polisens bord. Dessa händelser går utanför ramen för vår fallstudie, men skulle kunna vara exempel på då double loop-lärande, eftersom det initiala målet har ändrats för

Polisen. Med initialt mål menas här att terrorhantering blev en del av Polisens arbete, då det innan varit Säpos ansvarsområde. Detta innebär också att om Polisens hantering av Nimo hade slutat med ett "sämre" resultat, hade kanske det initiala målet kommit att förändrats. Till exempel hade terrorbekämpning kunnat flyttas tillbaka till Säpos ansvarsområde, och en double loop-lärdom med ändrat initialt mål hade dragits. Detta är dock spekulationer från vår sida, för att exemplifiera hur en double loop hade kunnat se ut i fallet med Nimo.

Lärandet hos Polisen efter Nimo har onekligen varit en social process som skapats av medarbetarna inom organisationen (jmf Argyris & Schön, 1996). Denna sociala process är däremot svår att kategorisera som antingen enbart single loop eller enbart double loop. Vi hävdar att det går att se båda delar i Polisens lärande, vilket inte behöver vara negativt. Snarare anser vi att det är positivt då organisationen i utvärderingen har hittat ett sätt att vara självkritiska där flera personers åsikter och upplevelser har tagits i beräkning. Samtidigt är Polisen en så pass stor och komplex organisation där det initiala målet bör bli detsamma: att bekämpa och förebygga terrorism. Det är därför inte lämpligt att alla 30 000 anställda ska ifrågasätta fundamentala värderingar. Däremot kan korrigeringar i arbetssätt och strukturer vara nyttiga för att kunna göra bekämpningen och förebyggandet så effektivt som möjligt. Vi vill därmed också framföra kritik mot antagandet att single loop-lärdomar är "sämre" än double loop, båda fyller sin funktion. Som tidigare nämnt i analysen, är så kallade "ytliga korrigeringar" av praktiska tillvägagångssätt också viktiga lärdomar. De blir kritiska för Polisens arbete med att bekämpa och förebygga terrorism.

5.2.3 Meningsskapande i efterkrisfasen

I den fortsatta analysen av hur Polisen har dragit lärdom av Nimo, har tolkningsprocessen och meningsskapandet undersökts för att få en förståelse för hur kunskap har skapats. Lärande i efterkrisfasen förutsätter, enligt teorin om meningsskapande, att en tolkning har skett av händelsen.

Efterkrisfasen hos Polisen efter Nimo har präglats av ett synsätt där möten, utbildning och reflektion som sker ansikte mot ansikte ger störst effekt vid skapandet och spridningen av lärdomar. Heide och Simonsson (2016) hävdar att dialog förespråkas för att nya kunskaper ska kunna spridas, och dialog är något som Polisen har prioriterat i efterkrisfasen. Insatser för att skapa och sprida lärdomar från händelsen Nimo i efterkrisfasen har bland annat varit föreläsningar och workshops. Koordinatör för kriskommunikation vid NMC är en av dem som har besökt de olika polisregionerna för att föreläsa om händelsen och sprida information om framtagandet och appliceringen av de lärdomar som dragits av Nimo. De besök som

koordinatör för kriskommunikation har gjort har bestått av heldagsutbildningar som bland annat innefattat övningar och genomgång av nya gemensamma arbetssätt. Koordinatör för kriskommunikation menar att mycket har skett genom diskussion vid dessa utbildningar. Det har handlat mycket om att lyssna och ta in andras perspektiv och tolkningar, likväl som att utbilda. I dessa utbildningar finner vi beståndsdelar som är viktiga i meningsskapandet, nämligen dialog, diskussion och interaktion.

Ja, det har ju varit heldagsutbildning. Våldigt mycket har varit kring Nimo. Sedan har vi haft lite övningar och gått igenom så att vi har gemensamt arbetssätt, och det är ju mest genom diskussioner. Kört mycket diskussion (...) Vi har lyssnat mycket helt enkelt. (Intervju: Koordinator kriskommunikation, NMC, 2018)

Analytikern vid NTR anser att mycket samtal och reflektion har skett i den grupp som de polisanställda arbetar inom. Samtal och reflektion har däremot även skett gränsöverskridande mellan olika grupper och enheter. Analytikern vid NTR hävdar också att det har uttryckts i intervjuer och enkäter att det för de inblandade varit värdefullt att få prata om händelsen och utvärdera den. De som intervjuats eller fått svara på enkäter kände att deras upplevelser av händelsen har tagits på allvar.

(...) väldigt många av dem jag var med och intervjuade uttryckte hur viktigt det var. Det vi gjorde. Att det verkligen var något lärande för dem att sitta i intervju. Att få berätta vad man varit med om. Alltså att utvärderingen i sig är värdefull och en lärandeprocess. (Intervju: Analytiker, NTR, 2018)

Trots att flera personer var på samma plats vid samma tidpunkt, så har samtliga troligtvis tolkat händelsen och konstruerat sin verklighet utifrån den på olika sätt (jmf Weick, 1995). Därför är det viktigt att de får dela med sig av sina uppfattningar av händelsen, och på så vis tilldela händelsen mening. Precis som Weick (2001) hävdar blir berättelser en viktig del i lärandet, eftersom berättelserna skapar mening och kunskap som på så vis kan delas med de andra i Polismyndigheten. Varje person som var delaktig i arbetet med terrordådet har en unik berättelse att dela med sig av. Nimo var en extrem händelse som skapade starka reaktioner hos medarbetarna, och somliga kan behöva mer tid att få prata och dela med sig av sin berättelse än andra. Möjligheten till att dela med sig av sin berättelse kan även ses som ett sätt att bearbeta den. Att medarbetarna erbjuds möjligheten att berätta om sin egen uppfattning fyller alltså flera funktioner, däribland tolkning och bearbetning. Själva intervjufasen av utvärderingen blir alltså en viktig del i lärandeprocessen efter Nimo. Det blir också viktigt att medarbetarna får bearbeta

händelsen och berätta om den på andra sätt. Presschefen förklarar hur reaktionerna på arbetsplatsen kunde se ut:

(...) men det jag jobbat vidare med som chef, som man fångar upp, är det här psykosociala som vi absolut inte får glömma som är jätteviktigt. (...) Det här hände ju i vår stad, så det tar ju några minuter innan folk har etablerat – var finns mina anhöriga? Är det någon som är skadad? Får man tag i dem överhuvudtaget? Och sen var det en hel del personer som faktiskt hade en reaktion, liksom bara av att det här hände, att det kunde hända. Och den måste man ju också fånga upp i arbetet och i bemanningstänket att ge det där stödet, både där på plats och efter. (Intervju: Presschef, NMC, 2018)

Om Dafts och Weicks tolkningsmodell (1984) appliceras i efterkrisfasen, handlar det för Polisen om att scanna av terrordådet, för att därefter tolka händelsen och berätta hur den upplevdes. Forskarna hävdar att lärandet sker i det tredje steget, då lärande involverar ett nytt sätt att agera. Samtidigt hävdar dem att modellen är förenklad, och att tolknings- och lärandeprocessen inte bör ses som linjär. Detta påstår även vi efter analys av Polisens tolkningsprocess i efterkrisfasen. Att medarbetaren fick prata om händelsen var något som uttryckligen värderades och sågs som lärande. Alltså kan det ses i Polisens fall att lärandet sker redan i andra steget, då tolkningen av händelsen sker och den tilldelas mening. Förändringar i agerande blir som en bekräftelse på att lärande har skett (Argyris & Schön, 1996), men det utesluter inte att lärande har skett i tolkningsfasen.

Det är inte enbart formaliserade samtal, workshops eller utbildningar som bidrar till meningsskapandet och kunskapsskapandet samt -spridandet av Nimo. Genom intervjuer kunde det antydast att "vardagligt prat" mellan medarbetarna inom organisationen också är en central del. Tolkning av händelsen kan ske kollegor emellan i bilen, i korridoren, i omklädningsrummet eller ute på gatorna. Detta verkar framförallt gälla för polisen i yttre tjänst, som uttryckte en stark tilltro till sina kollegor. På frågan vad det viktigaste polisen i yttre tjänst tar med sig från Nimo, gavs följande svar:

(...) det tror jag ändå är att det är så skönt att ha så jävla bra kollegor, och som man kan snacka med och så. För när ingenting annat funkar som det ska, så vet man att man fortfarande har kollegor som kämpar dygnet runt och kör 24 timmars skift för att få det att funka, det låter lite klyschigt men det är väl det. (Intervju: Polis i yttre tjänst, Norrmalmspolisen Stockholm, 2018)

Trots att polis i yttre tjänst uttryckte stark tilltro till kollegor och det vardagliga pratet, så utesluter inte det att det inte är viktigt med formaliserade samtal för att tolka händelsen och på

så vis skapa mening kring den. Polis i yttre tjänst berättade att en debriefing i helgrupp efter Nimo inte blev av, utan att det rann ut i sanden. Jämförelsevis med poliserna på kontoret verkar alltså formaliserade samtal prioriteras högre för dem än för polisen i yttre tjänst, och det verkar även vara mer förekommande. Att det är en skillnad i arbetsrollerna (arbete på kontor jämfört med arbete ute på fält) kan i detta fall ha betydelse för varför situationen ser ut som den gör. Det faktum att rollerna ser olika ut behöver nödvändigtvis inte betyda att behoven för samtal om Nimo ser olika ut. Att därför se till att poliser i yttre tjänst också ges möjlighet till formaliserade samtal i grupp kan vara ett sätt att öppna upp fler forum för meningsskapande, tolkning och skapande samt spridning av lärdomarna från Nimo.

Vi kan konstatera att det är viktigt för Polisen att tolka händelsen Nimo för att dra lärdom av den. Tolkningen, meningsskapandet och lärandet av Nimo i efterkrisfasen sker på olika sätt. Den gemensamma nämnaren verkar vara att det i efterkrisfasen prioriteras dialog och interaktion, det vill säga rik information. Rik information kan vara dels formaliserade samtal, men också "vardagliga samtal". Det ena bör inte ses som bättre än det andra, utan olika personer skapar mening och konstruerar sin verklighet utifrån händelsen på olika sätt.

5.3 Syn på kommunikation i digitala medier och lärandeprocessen

I detta avsnitt presenteras Polisens intranät och synen på kommunikation i digitala medier och lärande.

5.3.1 Parallell över- och undertro

Polisens intranät heter Intrapolis och är tillgängligt för alla som är anställda hos myndigheten. Intrapolis introducerades år 2015 i samband med att Polisen genomgick stora organisatoriska förändringar och gick från att bestå av 21 lokala myndigheter till en nationell. På plattformen publiceras bland annat nyheter kring utvecklingsfrågor genom artiklar och reportage. Intranätet beskrivs av flera intervjupersoner som tungt med information och dokument. Det finns möjlighet att dels ta del av dokument, dels kunna kommunicera direkt med varandra. En intervjuperson som är chef, liknar det vid Facebook där det är möjligt att skriva till hennes medarbetare direkt i en grupp. Samma person menar också att det var tänkt att intranätet skulle göra det enklare att kommunicera med varandra, att det skulle upplevas som mer "nära". Intranätet introducerades med förhoppningen om att relationer mellan människor ska upprätthållas enklare och att lärande i organisationen ska underlättas. Denna förhoppning tas också upp i forskning om digitala medier (Kaplan & Haenlein, 2010; Heide, 2015). Dock

antyder flera av intervjupersonerna att det inte fungerar. Intranätet används istället som en kanal för informationsspridning (jmf Heide, 2002).

Intranätet är ju vår ständiga diskussion. Vi har ett tungt intranät, det finns jättemycket dokument och information, men det är alldeles för få som hittar någonting där. Och det är väl dessvärre också alldeles för få som har tid att sitta vid datorn och leta också. (Intervju: Kommunikationschef, Region Stockholm, 2018)

I Intrapolis finns en kommentarsfunktion där det ges möjlighet att uttrycka sig angående publicerade dokument, samtidigt som det är möjligt att markera inlägg med en tumme ner respektive upp. Funktionen är dock något som används sparsamt, framförallt används det inte i syftet att föra diskussion eller dialog, anger samtliga intervjupersoner. Detta blir ett möjligt svar på organisationens syn på kommunikation i digitala medier: transmissionssynen. Information och dokument, däribland utvärderingen av Nimo, publiceras och förväntas tas emot av mottagaren likt en överföring. Det finns utrymme för att skapa dialog, men det sker inte inom Intrapolis virtuella väggar. Istället sker dialog och diskussion, som nämnt, via ansikte mot ansikte. Dessutom går det att urskilja en skillnad i användningen av Intrapolis. På kontoren är Intrapolis ett mer naturligt verktyg i vardagen, även om det används i olika utsträckning. Intranätet är relativt främmande för polisen i yttre tjänst – något som uttrycks av kontorsanställda så väl som polis i yttre tjänst. De kontorsanställda som intervjuats uttrycker att det finns svårigheter i att nå poliser i yttre tjänst via intranätet, vilket även polis i yttre tjänst bekräftar. Poliserna som befinner sig i så kallade radiobilar har varken tid eller möjlighet att orientera sig på intranätet och söka information där.

Ja, alltså vi har ju intranätet, vi kommer ju åt det. Men (skratt) vi har ju varken tid eller möjlighet att sitta och fördjupa oss särskilt ofta. Det har väl blivit någon gång ibland (...) Det finns i alla fall inte på arbetstid möjlighet eller tid att klicka igenom eller läsa. Om man vill så är det ju efter arbetstid, och det vet jag inte någon som vill sitta och klicka på intranätet. (Intervju: Polis i yttre tjänst, Norrmalmspolisen Stockholm, 2018)

Det finns till synes en problematik i att Polisen inte på framgångsrika sätt kan sprida information och kunskap via digitala medier i efterkrisfasen till polis i yttre tjänst. På så vis kan vi av intervjuerna identifiera en övertro på digitala medier, parallellt med en undertro. Det finns

en övertro på Intrapolis i efterkrisfasen gällande utvärderingen hos de kontorsanställda. Utvärderingen publicerades där tillsammans med en videospelad presentation, som alla medarbetare förväntades ta del av på ett lättillgängligt och smidigt sätt. Polis i yttre tjänsts brist på kunskap om vad som faktiskt går att finna på Intrapolis, samt brist på tid, gör att det antyds en undertro på intranätet. Undertron utgörs av att polis i yttre tjänst saknar kunskap om vilken information som finns att tillgå på intranätet, därför finns också en bristande uppfattning om vad intranätet kan användas till. Gapet i uppfattningen om vad intranätet kan användas till i efterkrisfasen, har i detta fall gjort att polis i yttre tjänst gått miste om viktig information och lärdomar från Nimo.

Gapet mellan kontorsanställda och poliser i yttre tjänst i användningen av intranätet skulle kunna vara en följd av hur väl integrerat verktyget är i arbetssättet. För de kontorsanställda finns Intrapolis som en del av deras vardagliga arbetssätt, även om det skiljer sig från person till person på kontoret hur det används. Det nämns av en av intervjupersonerna att det står i medarbetarpolicyn att man som anställd har skyldighet att leta reda på information och hålla sig uppdaterad. Samma person berättar också att de i hennes enhet har intranätsmöten där viktig information tas upp och tips på vad som ska läsas delges. Personen, som är chef, anser också att det är en del av hennes uppgift som chef att stötta hennes anställda i användningen av intranätet. Polis i yttre tjänst däremot, har inte samma vana och relation till intranätet, vilket kan utläsas i citatet ovan. Konsekvensen blir att kontorsanställda och polis i yttre tjänst inte använder intranätet på samma sätt i lärandeprocessen. Något som dock är viktigt att understryka är att olika anställda har olika behov av att ta del av lärdomar och skapa kunskap. Det görs på olika sätt i organisationen.

De som jobbar i den operativa verksamheten, de får ju utbildning inom det här (terrorberedskap red. anm.) hela tiden. Men vi som jobbar lite vid sidan av, men ändå har en viktig roll i processerna, vi måste ju se till att hålla oss uppdaterade och ajour med vad som är viktigt och på gång på andra sätt. (Intervju: Kommunikationschef, Region Väst, 2018)

Det finns en viktig poäng i citatet ovan. Olika typer av tjänster inom Polisen arbetar med olika saker, situationer och verksamheter, därför är det rimligt att de behöver lära sig på olika sätt. Polis i yttre tjänst går utbildningar kontinuerligt, vilka uppdateras allt eftersom. De kontorsanställda har inte chans till samma typer av utbildningar, utan måste ta del av viktig information på andra sätt. Därför är dokumenten (till exempel utvärderingen av Nimo) på

intranätet av annan relevans för dem. Heide (2002) problematiserade dock intranät och digitala medier som hjälpmedel för lärande. Författaren konstaterade istället att digitala medier i första hand är lämpliga för spridning av information, men mindre lämpliga för att producera nya kunskaper. Det är något som vi kan se hos Polisen och lärandet efter Nimo.

Digitala medier skulle kunna vara en metod att skapa och sprida lärdomar inom organisationen, så att de inte stannar på stället där de producerades (Heide, 2002). Den funktionen påtalar även flera intervjupersoner. Bland annat ges förslaget att den digitala kommunikationen skulle kunna förskjutas även till mobiler. Idag finns inte Intrapolis att tillgå i mobilen, utan endast via datorer. Det är också en av anledningarna till att användningen av Intrapolis hos poliser i yttre tjänst är begränsad, de har helt enkelt inte möjlighet att ta del av det när de arbetar operativt ute i samhället. Det finns alltså en förväntan att alla ska ta del av intranätet, men alla har inte samma förutsättningar, vilket verkar göra gapet mellan de olika grupperna större. Polis i yttre tjänst ifrågasatte varför han – som jobbade under dådet på plats – inte fått samma möjlighet att ta del av utvärderingen som de som arbetar på kontor. Han hävdade att presentationen av utvärderingen endast ägt rum vid en tidpunkt då han som arbetar i yttre tjänst inte hade möjlighet att ta del av den. Dock var han ovetande om att en filminspelning av hela presentationen finns att se i efterhand på intranätet. Polis i yttre tjänsts okunskap om möjligheten att ta del av utvärderingen digitalt kan illustrera hans inställning till intranätet. Hela ansvaret att hitta information bör inte ligga på polis i yttre tjänsts axlar, utan ett visst ansvar ligger även på de som ska informera övriga poliser genom intranätet. Uppenbarligen behövs spelreglerna på Intrapolis tydliggöras, för allas skull. I dagsläget verkar det inte finnas en gemensam uppfattning om hur, när och varför intranätet ska användas – vilket försvårar lärandeprocessen och meningsskapandet som kan ske via det. Det kan vara så, likt Heide (2002; se också 2015) hävdar, att digitala medier per se inte kan ändra kommunikationsmönster eller strukturer i en organisation. Det kommer snarare att spegla hur organisationen ser ut och fungerar offline. Kanske finns det redan utanför intranätet ett gap mellan de olika anställda och deras roller, vilket förstärks i undersökningen av lärande och kommunikationssyn i Intrapolis efter Nimo.

5.3.2 Intrapolis – chans till samarbete eller en vattendelare?

De intervjuer som genomförts visar två saker gällande synen på kommunikation i digitala medier. För det första råder det en transmissionssyn då det över lag sänds ut information via intranätet likt en överföring. Det finns förutsättningar för dialog, diskussion och på så vis

meningsskapande digitalt, men det används inte enligt intervjupersonerna i någon utsträckning. För det andra används både en push- och en pull-modell i Intrapolis. Mycket och tung information sänds ut, ungefär som Heide (2002) uttryckte det, ”utifall-att-de-skulle-behöva” den. Samtidigt finns det en förväntan att medarbetarna själva ska söka information och hålla sig uppdaterade. Vi har sett prov på att videoinspelat material av presentationen av utvärdering har sänts, men någon implementering för dessa lösningar verkar inte ha skett enligt våra intervjuer. Återigen verkar inte intranätet vara en arena där det finns gemensamma spelregler, det finns inget eller bristande konsensus i vilket avseende man ska använda det. Det *syfte*, som Bradely och McDonald (2011) nämnde att sociala medier måste ha för att fungera för mass collaboration har vi inte kunnat identifiera i fallet med Nimo. Har inte sociala medier i organisationer *syftet* att främja samarbete och samverkan, kan inte kunskap och lärande skapas eller spridas via intranätet. En intervjuperson nämnde vad syftet med intranätet var från början och vad det blivit istället.

Det där är ju en sån utvecklingsfråga, för det nya intranätet byggdes ju i samband med den nya organisationen 2015, den blev klar precis där. Och tanken var ju att det också skulle vara mer direkt så att chefer skulle skriva direkt till sin personal. (...) Så det var liksom så det var tänkt att det skulle bli mer nära och så, men det har väl funkat sisådär, en del chefer använder det men långt ifrån alla. (Intervju: Kommunikationschef, Region Stockholm, 2018)

Tanken om att kunna komma varandra närmre med intranätet fanns när Intrapolis introducerades, men har inte fungerat hundra procentigt i längden. Konsekvensen för lärandet av Nimo i organisationen i efterkrisfasen är att många personer inte nås och går miste om skapandet och spridandet av lärdomar. Detta kan leda till att lärandet digitalt stagnerar eller uteblir helt. Vad som skulle kunna vara en effektiv lösning för att skapa och sprida lärdomarna med bättre resultat, blir istället en vattendelare mellan olika enheter. Det går inte att avgöra i vilken mån Polisen bör digitaliseras. Kanske hade Polisen i fallet med Nimo kunnat ha stor nytta av en välfungerande digital kommunikation i skapandet och spridningen av lärdomar i efterkrisfasen, med tanke på organisationens storlek. Samtidigt finner vi en skarp önskan hos intervjupersonerna om att kommunicera ansikte mot ansikte i viktiga frågor och lärande. Det behöver nödvändigtvis inte vara antingen eller, det handlar snarare om att se till organisationens och medarbetarnas behov och vilka sätt att kommunicera som passar bäst.

En funktion som däremot nämndes, som kan liknas vid det mass collaboration som Bradley och McDonald (2011) beskriver, är den chatt via Cisco Jabber som kan användas av de Polisanställda. Där kan medarbetarna enkelt ställa frågor till varandra, utbyta erfarenheter och få stöd från varandra. Presstalespersonen vi intervjuade förklarade att de ibland sitter ensam med sina arbetsuppgifter och att de då kan skriva till motsvarande position i andra regioner och få hjälp.

Presstalesperson: Det hjälper ju också att hålla uppe kontakten, det blir ju lättare att ställa frågor till exempel. Jag kan ju själv använda just den där chattfunktionen. (...) Det är ett bra sätt att slänga ut en fråga liksom. För ibland sitter man en fredagskväll helt ensam i Stockholm, men man har faktiskt sex andra ute i landet som jobbar. (Intervju: Presstalesperson, Region Stockholm, 2018)

Det verkar dock finnas en genomgående syn på informationen på intranätet som "fattig" då information anses rik när de interagerar och kommunicerar med varandra (jmf Weick, 2001). Provet på denna syn fick vi under intervjun med processledaren och analytikern från NTR när vi frågade om intranätet används för dialog och diskussion.

Analytiker NTR: Ja, alltså det är ju mejl och så. Men på intranätet så finns det ju kommentarsfält. Så om man går ut med en nyhet, eller att utvärderingen släpps där, så kan man lägga kommentarer.

Kajsa: Är det något som används?

Analytiker NTR: Ja, jo det gör det ju, men det är inget strukturerat.

Processledare NTR: Det är inget forum för lärande.

Analytiker NTR: Nej, det är inget forum för lärande, det sker ingen återkoppling. Så att nej. (Intervju: Processledare och analytiker, NTR, 2018)

Intervjupersonerna som ansvarade för utvärderingen verkar ha en syn att Intrapolis inte är optimalt för lärande. De menar själva att det inte är ett forum för lärande då det inte sker någon återkoppling, ett påstående som kan grunda sig i tron om att lärande uppstår vid återkoppling. Det är även ett påstående som grundar sig i mycket teoretisk forskning, där flera författare menar att lärande och meningsskapande sker vid interaktion och kommunikation tillsammans med andra människor (se Weick, 2001; Heide & Simonsson, 2016). Vi anser att Polisen inte bör förkasta intranätet som ett forum för lärande. Information behöver inte nödvändigtvis ses som "fattig" bara för att den finns i ett digitalt medium. Möjligheten för kommunikation och interaktion finns också i detta fall även digitalt. Hade Weicks forskning om meningsskapande

och lärande publicerats i vår moderna och digitala samtid, hade synen på rik kommunikation kanske sett annorlunda ut.

5.4 Implementering – lättare sagt än gjort?

Nästa steg i analysen är att undersöka vidare hur lärdomarna från Nimo kommuniceras i organisationen. Därför har vi valt att se till implementeringen och institutionaliseringen som är Crossans, Lanes och Whites (1999) två sista delar av de fyra I:na.

Implementering är det som kanske är svårast att undersöka i en organisations lärandeprocess, likaså var det i fallet med implementeringen av lärdomarna från Nimo. Crossan, Lane och White (1999) menar att tillgången till information och kunskap inte är en garanti för att en lärandeprocess ska ses som lyckad. Därför går det inte att dra slutsatsen att Polisens lärande är fullbordat när utvärderingen är gjord och finns att tillgå. Samma författare hävdar att organisationer måste översätta fakta till konkreta lärdomar för att kunna implementera dem. Detta görs visserligen genom utvärderingen. Utvärderingen kan ses som en stor konkretiseringsprocess då dådet med hela händelseförloppet kartläggs och analyseras. I framtagandet av utvärderingen genomfördes intervjuer, och de som arbetat direkt med dådet fick möjligheten att delge sin version av både vad som hände och vad som kändes bra eller mindre bra. De fick vara med i processen att formulera, berätta och konkretisera det som skett. Genom dessa berättelser kan lärdomar formas och även implementeras (jmf Crossan, Lane & White, 1999). Det är dock först när Polisen har omvandlat lärdomarna till formella regler och förhållningssätt som det kan ses som lyckat organisationslärande i och med att det då blivit institutionaliserade. Detta återfanns i några av intervjuerna då flera personer talade om nya utbildningar som genomförts, nya lathundar som tagits fram, mallar som formulerats och uppföljningar som gjorts av utförda förändringsaktiviteter. En av intervjupersonerna uttryckte sig angående en uppföljning.

(...) Vi tog upp det (kriskommunikationen red. anm.) på flera mötestillfällen på olika sätt för att titta på vad det är vi behöver göra. Och sen bara nu senast här förra veckan så hade vi en sådan grej igen, för då identifierade vi på ett enhetsmöte att det fortfarande var lite oklarheten kring olika delar i det där. Så då hade vi en workshop nu bara i veckan senast, hela enheten och gick igenom vad är det som händer egentligen när – om vi tar en skjutning till exempel – vad är det som händer? (Intervju: Kommunikationschef, Region Väst, 2018)

Vanligtvis är det NTR som ansvarar för uppföljning av implementering, så även i hanteringen av Nimo. NTR är alltså ansvariga för att både genomföra utvärderingen och för att kontrollera att de lärdomar som tagits fram följs upp och inte fastnar i implementeringen. Detta är dock en komplex och svår utmaning, enligt de två personer vi intervjuat från NTR. Olika typer av lärdomar leder till olika typer av beslut, förändringar och aktiviteter. Processledaren och analytikern på NTR gjorde ett försök i att förklara hur komplex följderna av en lärdom kan vara.

Ja vi kan ta exemplet med Polisiär konflikthantering som ska ges till alla Poliser som jobbar i yttre tjänst. 48 timmar om året ska de ha. I det har det legat ett block om terrorism. Det har legat där innan dådet och ligger kvar efter attentatet (...) Men det måste ju fortsätta rulla, och det är ju varje regions ansvar att man ser till att den egna personalen blir utbildad. Men vi har nationell utvecklingscentra som lägger beställning på att det är "det här" som ska ingå. Vi har ett kompetenscentra som ser till att utbildningsmaterial finns, att instruktörer finns och sådana delar. Men det är regionerna som skickar instruktörer. Så vissa delar ligger på regionen, andra delar ligger nationellt, men i olika delar nationell. Och det skulle jag säga är den stora utmaningen i implementeringen, det är att hitta var är huvudansvaret, eller vad är det i organisationen som inte fungerar. (Intervju: Processledare och analytiker, NTR, 2018)

Genom intervjuer får vi uppfattningen av att det saknas ett tydligt verktyg för hur det ska gå till, något som kanske gör att vissa lärdomar faller mellan stolarna. I utvärderingen kunde det även – som tidigare nämnt – utläsas att Polisen dragit tre olika typer av lärdomar: framgångsfaktorer, tidigare erfarenheter och behov. Dessa fick vi bekräftat kräver flera sätt för att implementera. När ett behov identifierats kan det mycket väl vara så att något nytt arbetssätt måste initieras. Då är det NTRs uppgift att visa på behovet och påtala vad det är som behövs göras. Ibland måste det fattas ett beslut någonstans i organisationen, och då ser NTR till att det beslutet tas. Gällande framgångsfaktorer är NTRs uppgift att "bara" sprida kunskapen om vad som varit framgångsrikt. Spridandet kan variera. Utvärderingen av den särskilda händelsen Nimo presenterades i stor sal av NTR och alla polisanställda har, som nämnt, haft möjlighet att se presentationen i efterhand via Intrapolis. Vi kunde konstatera i analysen av digitala medier att den informationen inte hade framgått till alla. Utvärderingen finns även att läsa i skriftlig form via intranätet, något som inte heller framgått till alla.

Vi tycks kunna se en diskrepans mellan de kontorsanställda och polis i yttre tjänst i uppfattningen om utvärderingen och spridningen och kommunikationen av den. De kontorsanställda chefer och medarbetare som intervjuats är alla positiva till utvärderingen och sättet de fått ta del av den. Även intervjupersonen från region Väst upplevde att hon fått ta del

av den, reflektera kring den och på så vis skapa mening om den, trots att händelsen inte utspelade sig i hennes region. Medan polis i yttre tjänst som tjänstgjorde under dådet inte tagit del av utvärderingen, som till stor del handlade om det arbete som han genomförde. Denna intervjuperson hade i allmänhet ett föga intresse av utvärderingen:

Nja, alltså på intranätet tror jag det har funnits någon liten utvärdering, men ja, jag vet inte. Jag är lite skeptisk till sånt där, ofta är det lite... sådär smöriga texter om att man prisar hur bra allting har gått. Och jag är väl inte något jättefan av att läsa sånt där utan hade hellre tagit del av det sådär, en kritisk och ärlig granskning. Jag har i och för sig hört att denna ska vara mer så, kritisk. (Intervju: Polis i yttre tjänst, Norrmalmspolisen Stockholm, 2018)

Värt att notera är att polisen i yttre tjänst uttalar sig om kvaliteten och innehållet i utvärderingen, utan att ha läst den. Inställningar likt denna skulle kunna leda till en motvilja gentemot att ta del av lärdomar och implementeringen av dem. Däremot framkommer det i intervjuer att polis i yttre tjänst inte tar del av lärdomar och implementeringen av dem lika explicit som de kontorsanställda gör. Polis i yttre tjänst går kontinuerliga utbildningar, vilka hela tiden justeras och korrigeras, för att de ska hållas uppdaterade efter händelser och liknande. På så vis får polis i yttre tjänst möta lärdomar, kanske utan att de är medvetna om att det är lärdomar som dragits från en särskild händelse. Kontorsanställda å andra sidan märker mer uttryckligen när utvärderingen genomförts och när lärdomarna som tagits ska spridas. Vi fick ta del av det utbildningsmaterial som kommunikatörer inom Polisen fått vid utbildningstillfällen efter dådet (se bild 3 och 4), som handlat om dådet. Där tas bland annat direkta citat om lärdomar från utvärderingen upp, till exempel ”Det finns behov av att säkerställa polisens förmåga att snabbt skicka ut varningsbudskap, såväl via polisens egna kanaler som via media och VMA”. Sedan följer en checklista där fyra åtgärder som vidtagits redovisas. Vid intervju framkom det också att de som deltog i utbildning fått reflektera kring och diskutera dessa åtgärder. Detta är ett tydligt exempel på hur lärdomar implementerats genom att de konkretiserats, och hur organisationsmedlemmarna skapar förståelse för dem via dialog (Crossan, Lane & White, 1999).

Implementeringen av lärdomarna från Nimo hos Polisen går att se i viss grad, då många lärdomar konkretiserats, förmedlats till organisationsmedlemmarna och satts i verk. Gällande många lärdomar verkar det finnas konsensus i organisationen, de har blivit institutionaliserade via till exempel lathundar, mallar och nya arbetssätt. För djupare förståelse för implementering av lärdomarna och om dessa har nått ut till alla i organisationen, anser vi att det hade varit

fördelaktigt med fler intervjuer alternativt en undersökning med specifikt fokus inom just det. Utifrån vårt empiriska material verkar det däremot finnas tecken på att lärdomarna inte nått alla, utan bara implementerats och kommunicerats inom vissa enheter eller regioner. Det är dock viktigt att ha i åtanke att det endast gått ett år sedan händelsen. Det är möjligt att vissa lärdomar tar längre tid att implementera, medan vissa lärdomar kan kommuniceras genom enkla medel. Det framstår som att det saknas tydliga processer för hur uppföljning av lärdomar och implementering ska ske inom organisationen, mycket väl för att myndigheten är så stor och dessutom komplex. Olika tjänster och roller hos organisationen verkar också vara i behov av olika varianter av implementering, då de arbetar med olika saker. Detta är något som vi uppmuntrar Polisen att ta med sig i arbetet med framtida särskilda händelser och implementeringen och kommunikationen av lärdomar från dem. Målgruppsanpassning sker många gånger naturligt i kommunikationsinsatser till externa intressenter, frågan är om det sker i lika stor utsträckning internt.

6. Diskussion och slutsats

Syftet med denna uppsats var att undersöka hur arbetet med organisationslärande kan te sig i praktiken efter en kris, vilken roll kommunikation har i lärandet samt vilken syn det finns på digital kommunikation i lärandeprocessen. För att få en förståelse för detta har vi studerat Polismyndigheten genom en fallstudie och svarat på frågorna: Hur drar Polismyndigheten lärdom av den nationella särskilda händelsen Nimo, och hur kommuniceras dessa lärdomar inom organisationen? Samt vilken syn har Polismyndigheten på kommunikation och lärande i digitala medier?

Tidigare forskning inom fältet kriskommunikation har mestadels fokuserat på den akuta krisfasen och det externa perspektivet. Kriser har inte heller i någon större utsträckning belysts ur ett lärande- eller ett kommunikationsperspektiv. Det har identifierats ett behov av att rikta mer fokus till de interna intressenterna och deras tolkningar, kommunikation och reaktioner i samband med kriser. Samtidigt har det konstaterats att digitala medier och dess inverkan på organisationer och organisationsmedlemmar bör studeras vidare. Dessa begränsningar inom den tidigare forskningen gjorde att vi genom vår studie ämnade att bidra till fältet strategisk kommunikation med teoretisk förståelse för hur en organisation tar lärdomar efter en kris, och hur de lärdomarna skapas och sprids i organisationen genom kommunikation. På så vis ämnade vi fylla kunskapsgapet i fältet kriskommunikation vad det gäller det interna efterkrisarbetet i stort, och i synnerhet om organisationslärande ur ett kommunikativt och digitalt perspektiv.

Efter dokumentanalys och kvalitativa intervjuer kan vi genom analysen dra slutsatsen att det inom Polisen finns tudelade synsätt och tillvägagångssätt i efterkrisfasen. Där innefattas lärandet, kommunikationen och digitala medier.

De två sätten till återhämtning inom Polisen skiljer sig i den bemärkelsen att medarbetarna på kontoret inte återgick till det normala tillståndet efter Nimo på samma sätt som polis i yttre tjänst gjorde. Polisen i yttre tjänsts sätt till resiliens kan mer liknas vid "bounce back", medan de kontorsanställda utnyttjar efterkrisfasen som en chans till utveckling och lärande. Det kunde också konstateras att dessa tudelade sätt att återhämta sig är nödvändiga, då polisen i yttre tjänst är mer beroende av att snabbt kunna återgå till det normala arbetet än de kontorsanställda. Dock utesluter detta inte att polis i yttre tjänst inte utvecklas eller lär sig i

efterkrisfasen. De skapar däremot mening av händelsen på olika sätt. Polis i yttre tjänst värdesätter det “vardagliga pratet” med kollegorna för att skapa mening, kontorsfolket å andra sidan uttryckte uppskattning för formaliserade samtal, möten och diskussioner. Gemensamt för dem båda var dock att mening skapades bäst när de fick interagera och kommunicera med varandra, genom så kallad rik kommunikation.

Ytterligare en slutsats i analysen av hur Polisen drar lärdom av Nimo är att det påstådda “bättre” djuplärandet double loop inte nödvändigtvis är bättre för Polisen. Den komplexa distinktionen av single och double loop-lärande i teorin visade sig vara lika komplex i appliceringen av den i en fallstudie. Vi fann istället att single loop-lärande, och så kallade ytliga korrigeringar, är livsviktiga i Polisens fall. Processen fram till en single loop-lärdom kan också innehålla inslag av double loop, och bör inte underskattas. I Polisens fall är det inte heller relevant att värdesätta den ena typen av lärdom över den andra. Det viktiga är att arbetet med att förhindra och bekämpa terrorism fortskrider. Alltså att det initiala målet blir detsamma. Strategier och tillvägagångssätt har dock förändrats till följd av lärdomar från Nimo.

En skillnad i synsättet på lärandet i efterkrisfasen återfinns i synen på lärandet genom digitala medier samt synen på kommunikationen. Många viktiga dokument (däribland utvärderingen) publiceras på intranätet med en transmissionssyn, med förhoppning och förväntan att alla ska ta del av den. Samtidigt finns det en syn att intranätet inte är ett optimalt forum för lärande då det inte sker någon återkoppling eller dialog, och att det är till för de kontorsanställda. Vi liknar detta vid en parallell över- och undertro på intranätet som ett digitalt medium, samt att det finns ett gap mellan olika positioner i organisationen i användningen av intranätet. Den tudelade uppfattningen om intranätet kan möjligtvis vara en spegling av hur organisationen ser ut offline, det vill säga att det finns ett gap mellan positioner även i andra frågor. Gapet i uppfattningen om intranätet bör i vilket fall som helst elimineras, då Intrapolis skulle kunna vara en viktig lösning för Polisen i efterkrisfasen gällande skapandet och spridningen av lärdomar från Nimo. Spridningen av lärdomar i fallet Nimo kan vi konstatera som viktig, då stora delar av organisationen behöver ta del av dem, både de som arbetat direkt med dådet, och de som inte har gjort det. Gemensamma spelregler och förutsättningar för intranätet föreslår vi bör tydliggöras för alla anställda hos Polisen, oavsett position.

För att undersöka hur lärdomarna efter Nimo kommuniceras analyserades implementeringen. Inom Polisen kunde det ses exempel på lärdomar som blivit implementerade och institutionaliserade. Dock kunde också en avsaknad av tydliga verktyg för uppföljning av implementering och institutionalisering identifieras. Återigen gör sig organisationens

komplexitet påmind. Det tycks finnas ett behov av målgruppsanpassad implementering, då variationen i arbetsroller gör att alla inte kan ta till sig lärdomar på samma sätt.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att det finns tudelade synsätt och tillvägagångssätt i lärandet hos Polisen. Det går inte att hådra till ett visst perspektiv, teori eller synsätt och det finns inte heller någon mening med att göra det. Det bör, i Polisens fall med lärandet efter den nationella särskilda händelsen Nimo, finnas ett både-och-tänk. Komplexiteten hos organisationen gör att enbart ett sätt inte är möjligt, det viktigaste är att hitta det lärande i efterkrisfasen som passar Polisen bäst. Att omfamna de tudelade synsätten, och därmed de så kallade paradoxala spänningar som finns inom organisationer har flera forskare tidigare konstaterat som framgångsrikt i internkommunikation (bl.a. Lewis, 2000; Smith & Lewis 2011). Att integrera ett både-och-tänk innebär att erkänna de olika synsätten eller spänningarna och deras olika fördelar för att förbättra organisationens krishantering och kriskommunikation (Smith & Lewis, 2011). Smith och Lewis (2011) menar att det ofta är stora och komplexa organisationer som upplever att det finns spänningar, vilket gör att vi tror att det finns fler organisationer som hanterat samma typ av utmaningar som Polisen efter Nimo. Till exempelvis brandkåren, sjukhus och landsting, som också består av stora och komplexa organisationsstrukturer och arbetsområden.

6.1. Förslag till framtida forskning

Studien om lärande i efterkrisfasen har varit spännande och andra metoder hade kunnat ge fler resultat. Forskare hade med fördel kunnat genomföra observationer hos Polismyndigheten (eller andra organisationer) för att få en ännu bättre bild av lärandet och se hur medarbetarna agerar i vissa situationer. Då hade beteendeförändringar kunnat observeras mer gediget, än vad som är möjligt genom kvalitativa intervjuer. Förslag till framtida forskning är därför att greppa ett mer etnografiskt eller praktiktäna perspektiv för att analysera hur lärandet kan te sig. Vidare hade framtida forskning också kunnat avhandla en av använda teorier enbart, i syfte att utforska den inneliggande komplexiteten och roten till den. Det hade också varit intressant att studera varianter av polismyndigheter i andra länder, för att kunna kartlägga skillnader mellan organisationer som arbetar med ungefär liknande saker. Vi vill därmed bjuda in till fler studier som behandlar efterkrisfasen och lärandet inom dem, med förhoppningen om att fältet blir mer etablerat i forskningsvärlden.

7. Referenser

- Aftonbladet. (2017). *Så hyllas polisen efter lastbilsdådet*. Hämtad 2018-04-30 från <https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/5aPPE/sa-hyllas-polisen--efter-lastbilsdadet>
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative Science Quarterly*, (3), 363.
- Argyris, C. (2002). Teaching smart people how to learn. *Reflections*, 4(2), 4-15.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Atkinson, R. & Coffey, A. (2004). Analysing documentary realities. I: D. Silverman (red.), *Qualitative research: Theory, method and practice*. (2 uppl.) London: Sage
- Bradley, A. J. & McDonald, M. P. (2011). The social organization: How to use social media to tap the collective genius of your customers and employees. *Boston, MA: Harvard Business Review Press*.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2., [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40
- Chebbi, H., & Pündrich, A. P. (2015). Learning crisis unit through post-crisis: Characteristics and mechanisms. *Learning Organization*, 22(4), 198-214.
- Crossan, M. M., H. W. Lane, & R. E. White. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review* 24: 522-37
- Coombs, W. T. (2010). Crisis communication and its allied fields. I Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (red) *The Handbook of Crisis Communication*. Malden, MA: Blackwell, pp.54–64.
- Culnan, M.J. & Markus, M.L. (1987). Information technologies. I F.M. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts & L.W. Porter (red.), *Handbook of Organizational Communication* (s. 420–443). London: Sage.

- Daft, R.L. & Weick, K.E. (1984). Towards a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*. Vol. 9 Issue 2, ss. 284-295
- Deverell, E. (2009). Crises as Learning Triggers: Exploring a Conceptual Framework of Crisis-Induced Learning. *Journal of Contingencies & Crisis Management*. Vol. 17 Issue 3, ss. 179-188
- Eksell, J. & Thelander, Å. (2014). Kvalitativ analys i strategisk kommunikation. I J. Eksell, & Å. Thelander (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (ss. 197-211). Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2006) Multicultural crisis communication: towards a social constructionist perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(4), ss. 180-189.
- Falkheimer, J., Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Malmö: Liber (s. 31–35).
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2011) The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal* 16: 347–361.
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication*. London: Sage.
- Galpin, S. & Sims, D. (1999). Narratives and identity in flexible working and teleworking organisations. I P.J. Jackson (red.), *Virtual Working: Social and Organizational Dynamics* (s. 76–94). London: Routledge.
- Granda Tandazo, C. V., Paladines Galarza, F. & Velásquez Benavides, A. (2016). Digital strategic communication in Ecuador's public organisations. Current state and future projection. *Revista Latina de Comunicación Social*, 71, 21-231
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.
- Heide, M. (2002). Intranät – en ny arena för kommunikation och lärande. *Department of Sociology*, Lund University
- Heide, M. (2015). Social intranets and internal communication: Dreaming of democracy in organisations. I W. T. Coombs, J. Falkheimer, M. Heide & P. Young (red.) *Strategic Communication, Social Media and Democracy: The Challenge of the Digital Naturals*. August 11, 2015, :45-53
- Heide, M., & Simonsson, C. (2014a). Developing internal crisis communication: New roles and practices of communication professionals. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 128–146

- Heide, M., & Simonsson, C. (2014b). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I J. Eksell, & Å. Thelander (Red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (ss. 215-232). Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2015). Struggling with internal crisis communication: A balancing act between paradoxical tensions. *Public Relations Inquiry*, 4(2), 223–255.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2016). *Krisen inifrån*. Lund: Studentlitteratur
- Hu, Q., & Kapucu, N. (2016). Information communication technology utilization for effective emergency management networks. *Public Management Review*, 18(3), 323-348.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53, 59–68.
- Koronis, E. & Ponis, S. (2018). Better than before: the resilient organization in crisis mode. *Journal of Business Strategy*. 39(1) :32-42
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Mazzei, A. (2010) Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal* 15: 221–234
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod* (B. Nilsson, övers.). Lund: Studentlitteratur.
- Nationella operativa avdelningen, 2017. *Polismyndighetens hantering av attentatet i Stockholm 7 april 2017: Utvärdering av den nationella särskilda händelsen Nimo*. Polismyndigheten.
- Resume. 2017. *Polischefen hyllas som superkommunikatör efter terrorattacken*. Hämtad 2018-04-30 från <https://www.resume.se/nyheter/artiklar/2017/04/10/polischefen-hyllas-som-superkommunikator--efter-terrorattacken/>
- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication: Management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38, 294–302.
- Svenska Dagbladet. 2017. *Polisen hyllas: "Stolt och tacksam-fantastisk insats"*. Hämtad 2018-04-30 från <https://www.svd.se/polisen-hyllas-stolt-och-tacksam--fantastisk-insats>
- Telleen, S. (1997). *Do You Really Want an Intranet?* [WWW-dokument]. Tillgänglig: (2018-03-28) <http://www.iorg.com/papers/want.html>
- Ullmer, R. R., Sellnow, T L. & Seeger, M. W. (2011) *Effective crisis communication- moving from crisis to opportunity*. SAGE publications.

- Varey, R. J. (2000). A critical review of conceptions of communication evident in contemporary business and management literature. *Journal of Communication Management*, 4(4): 328–340
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell business
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. San Francisco, CA: Wiley
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*. (4):409-421
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for Safety*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2a uppl.). Thousand Oaks, CA: Sage.

8. Bilagor

Intervjuguide

Intervjufrågor chef region Väst

- Anser du att terrordådet skiljer sig från andra händelser/brott? I så fall hur?
- Anser du att terrordådet har påverkat polisen som organisation? I så fall hur?
- Vad är din uppfattning om tiden efter dådet? Pratas det mycket om det?
- Har ditt arbete påverkats efter terrordådet? Märker du några förändringar?
- Har ni i regionen reflekterat kring dådet på något sätt?
- Har du fått ta del av några lärdomar, slutsatser eller utvärderingar från terrordådet?
Till exempel den stora utvärderingen?
- På vilket sätt har du fått ta del av dem?
- I vilka forum kommuniceras information till dig? Digitalt? Öga mot öga?
- På vilka sätt föredrar du att ta del av ny information?
- Upplever du att du har fått det utrymme du behöver för att kunna reflektera, utvärdera och komma fram till lärdomar?
- Upplever du att du har fått det utrymme/förutsättningar du behöver för att kunna sprida dina erfarenheter och lärdomar?
- Vilken har varit den viktigaste lärdomen efter denna händelse, för dig?
- Hur använder du Intrapolis? Skulle du vilja använda det på något annat sätt?
- Upplever du att det finns ett samarbete mellan enheterna?
- Upplever du att Polisen arbetar för att förändra eller utveckla sitt arbete efter Nimo? I så fall hur?
- Vad är det viktigaste du tar med dig från den här händelsen?

Intervjufrågor chef region Stockholm.

- Kan du beskriva övergripande det som hänt efter terrordådet fram tills idag.
 - För dig
 - För Polisen
- Anser du att terrordådet skiljer sig från andra händelser/brott? I så fall hur?

- Anser du att terrordådet har påverkat polisen som organisation? I så fall hur?
- Vilken roll har du haft i efterkrisarbetet?
- Har ni gjort egna utvärderingar?
- Deltog du i den stora utvärderingen som Processledaren tog fram?
- I vilka forum arbetar ni med att utreda, utvärdera och reflektera kring Nimo?
Workshops, konferenser, intervjuer, via intranät, diskussionsgrupper etc. Vilka deltar där? Har alla som vill möjlighet att delta?
- Hur ser möjligheterna ut att uttrycka sig om vad som har hänt, och hur man upplevde det?
- Upplever du att du har fått det utrymme du behöver för att kunna reflektera, utvärdera och komma fram till lärdomar?
- Upplever du att du har fått det utrymme/förutsättningar du behöver för att kunna sprida dina erfarenheter och lärdomar?
- Vad har du/ni gett andra anställda för förutsättningar för att kunna reflektera, utvärdera och komma fram till lärdomar?
- Vilka lärdomar anser du är de viktigaste som ni har tagit med er, och hur arbetar ni för att implementera dem?
- Upplever du att Polisen arbetar för att förändra eller utveckla sitt arbete efter Nimo? I så fall hur?
- Anser du att arbetet efter krisen (alltså inte under akuta händelsen) hade kunnat göras på något annorlunda sätt?
- Kan du berätta om en lärdom, och hur ni konkret har arbetat för att kunna förändra verksamheten eller implementera den lärdomen.
- Vi förutsätter att ni har ett intranät? Hur har det använts i arbetet med att sprida information och lärdomar? Finns det fler digitala kanaler ni använder? Skulle det kunna användas på något annat sätt?
- Föredrar du att ta del av information via intranät (el övriga digitala medier) eller via dialog öga mot öga? .
- Vad är det viktigaste du tar med dig från den här händelsen?

Intervjufrågor chef NMC

- Kan du beskriva övergripande det som hänt efter terrordådet fram tills idag.
 - För dig
 - För Polisen

- Vilken roll har du haft i efterkrisarbetet?
- Anser du att terrordådet skiljer sig från andra händelser/brott? I så fall hur?
- Anser du att terrordådet har påverkat Polisen som organisation? I så fall hur?
- Vad är första steget efter Nimo? Vem har ansvaret? Många eller få? Vem ansvarar för att börja följa upp arbetet?
- I vilka forum arbetar ni med att utreda, utvärdera och reflektera kring Nimo?
Workshops, konferenser, intervjuer, via intranät, diskussionsgrupper etc. Vilka deltar där? Har alla som vill möjlighet att delta?
- Upplever du att du har fått det utrymme/förutsättningar du behöver för att kunna sprida dina erfarenheter och lärdomar?
- Vad har du/ni gett andra anställda för förutsättningar för att kunna reflektera, utvärdera och komma fram till lärdomar?
- Vilka lärdomar anser du är de viktigaste som ni har tagit med er, och hur arbetar ni för att implementera dem?
- Anser du att arbetet efter krisen (alltså inte under akuta händelsen) hade kunnat göras på något annorlunda sätt?
- Upplever du att Polisen arbetar för att förändra eller utveckla sitt arbete efter Nimo? I så fall hur?
- Kan du berätta om en lärdom, och hur ni konkret har arbetat för att kunna förändra verksamheten eller implementera den lärdomen.
- Vi förutsätter att ni har ett intranät? Hur har det använts i arbetet med att sprida information och lärdomar? Finns det fler digitala kanaler ni använder? Skulle det kunna användas på något annat sätt?
- Föredrar du att ta del av information via intranät (el övriga digitala medier) eller via dialog öga mot öga?
- Vad är det viktigaste du tar med dig från den här händelsen?

Intervjufrågor medarbetare/chef NTR

- Vad heter du och vad har du för titel/vad arbetar du med?
- Kan du beskriva övergripande det som hänt efter terrordådet fram tills idag.
 - För dig
 - För Polisen
- Anser du att terrordådet skiljer sig från andra händelser/brott? I så fall hur?
- Anser du att terrordådet har påverkat polisen som organisation? I så fall hur?

- Vad är första steget efter en extrem händelse? Vem har ansvaret? Många eller få? Vem ansvarar för att börja följa upp arbetet?
- Vilken roll har du haft i efterkrisarbetet?
- I vilka forum arbetar ni med att utreda, utvärdera och reflektera kring Nimo?
Workshops, konferenser, intervjuer, via intranät, diskussionsgrupper etc.
 - Vilka deltar där?
 - Har alla som vill möjlighet att delta?
- Vilka lärdomar anser du är de viktigaste som ni har tagit med er, och hur arbetar ni för att implementera dem?
- Hur ser möjligheterna ut att uttrycka sig om vad som har hänt, och hur man upplevde det?
- Vad har du/ni gett andra anställda för förutsättningar för att kunna reflektera, utvärdera och komma fram till lärdomar?
- Upplever du att du fått det utrymme/förutsättningar som behövs för att kunna sprida dina erfarenheter och lärdomar?
- Anser du att arbetet efter krisen (alltså inte under akuta händelsen) hade kunnat göras på något annorlunda sätt?
- Upplever du att Polisen arbetar för att förändra eller utveckla sitt arbete efter Nimo? I så fall hur?
- Kan du berätta om en lärdom, och hur ni konkret har arbetat för att kunna förändra verksamheten eller implementera den lärdomen.
- Vi förutsätter att ni har ett intranät? Hur har det använts i arbetet med att sprida information och lärdomar? Finns det fler digitala kanaler ni använder? Skulle det kunna användas på något annat sätt? Används det i implementeringen?
- Föredrar du att ta del av information via intranät (el övriga digitala medier) eller via dialog öga mot öga?
- Vad är det viktigaste du tar med dig från den här händelsen?

Intervjufrågor Polis inom yttre verksamhet ingripande.

- Kan du beskriva övergripande det som hänt efter terrordådet fram tills idag.
 - För dig
 - För Polisen
- Anser du att terrordådet skiljer sig från andra händelser/brott? I så fall hur?
- Anser du att terrordådet har påverkat polisen som organisation? I så fall hur?

- Har ditt arbete påverkats efter terrordådet? Märker du några förändringar?
- Vad är din uppfattning om tiden efter dådet? Pratas det mycket om det?
- Hur ser möjligheterna ut att uttrycka sig om vad som har hänt, och hur man upplevde det?
- Upplever du att du har fått det utrymme du behöver för att kunna reflektera, utvärdera, ta del av och komma fram till lärdomar?
- Upplever du att du har fått det utrymme/förutsättningar du behöver för att kunna sprida dina erfarenheter och lärdomar? I så fall vilka förutsättningar?
- I vilka forum arbetar ni med att utreda, utvärdera och reflektera kring Nimo?
Workshops, konferenser, intervjuer, via intranät, diskussionsgrupper etc. Vilka deltar där? Har alla som vill möjlighet att delta?
- Anser du att arbetet efter krisen (alltså inte under akuta händelsen) hade kunnat göras på något annorlunda sätt?
- Upplever du att Polisen arbetar för att förändra eller utveckla sitt arbete efter Nimo? I så fall hur?
- Vi förutsätter att ni har ett intranät? Hur har det använts i arbetet med att sprida information och lärdomar? Finns det fler digitala kanaler ni använder? Skulle det kunna användas på något annat sätt?
- Föredrar du att ta del av information via intranät (el övriga digitala medier) eller via dialog öga mot öga?
- Vad är det viktigaste du tar med dig från den här händelsen?

Intervjufrågor medarbetare region Stockholm

- Kan du beskriva övergripande det som hänt efter terrordådet fram tills idag.
 - För dig
 - För Polisen
- Anser du att terrordådet skiljer sig från andra händelser/brott? I så fall hur?
- Anser du att terrordådet har påverkat polisen som organisation? I så fall hur?
- Vilken roll har du haft i efterkrisarbetet?
- I vilka forum arbetar ni med att utreda, utvärdera och reflektera kring Nimo?
Workshops, konferenser, intervjuer, via intranät, diskussionsgrupper etc. Vilka deltar där? Har alla som vill möjlighet att delta?
- Hur ser möjligheterna ut att uttrycka sig om vad som har hänt, och hur man upplevde det?

- Upplever du att du har fått det utrymme du behöver för att kunna reflektera, utvärdera, ta del av och komma fram till lärdomar?
- Upplever du att du har fått det utrymme/förutsättningar du behöver för att kunna sprida dina erfarenheter och lärdomar?
- Upplever du att Polisen arbetar för att förändra eller utveckla sitt arbete efter Nimo? I så fall hur?
- Anser du att arbetet efter krisen (alltså inte under akuta händelsen) hade kunnat göras på något annorlunda sätt?
- Vi förutsätter att ni har ett intranät? Hur har det använts i arbetet med att sprida information och lärdomar? Finns det fler digitala kanaler ni använder? Skulle det kunna användas på något annat sätt?
- Föredrar du att ta del av information via intranät (el övriga digitala medier) eller via dialog öga mot öga?
- Vad är det viktigaste du tar med dig från den här händelsen?