

Kurskod: SKOK11  
Termin: Vårterminen 2018  
Handledare: Sara von Platen  
Examinator: Charlotte Simonsson

# **Konsten att lära sig av en kris – hur organisationers internkommunikation påverkar förutsättningarna för postkrislärande**

**FREDRIK AHLBERG**

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen



# Abstract

---

## **The art of learning from a crisis – how organisations' internal communication affects the conditions for post-crisis learning**

The purpose of this study is to explore how a communicative perspective, together with theories about sensemaking and sensegiving, can be used to gain a deeper understanding of post-crisis organizational learning. Organizations are devoting increased attention to capitalizing on crises by learning from them, but research shows that they often fail to do this. Through interviews and a qualitative document analysis the internal communication of the municipal organization Fritid Helsingborg is examined to improve understanding of how and why post-crisis learning has a tendency to fail. The organization faced a crisis in the spring of 2017 and had a clearly articulated desire to learn from this event. The analysis shows that Fritid Helsingborg in many ways acted according to the common mistakes noted in prior research, thereby creating poor conditions for learning from their crisis. The results also show that communication and sensemaking play a central role in these processes, which gives us a deeper understanding of how they arise within an organization. For those organisations wishing to capitalize on crises, using them to learn and grow, understanding how sensemaking and strategic communication can either promote or curtail post-crisis learning is essential.

*Keywords: organizational learning, management learning, post-crisis, crisis communication, internal communication, organizational communication, sensemaking, sensegiving, post-crisis learning, Weick*

*Number of characters including spaces: 113 523*

# Sammanfattning

---

## **Konsten att lära sig av en kris – hur organisationers internkommunikation påverkar förutsättningarna för postkrislärande**

Syftet med den här studien är att undersöka hur ett kommunikativt perspektiv, tillsammans med teorier om meningsskapande och meningsgivande, kan användas för att bilda en djupare förståelse för organisationslärande efter en kris. Organisationer försöker i allt större utsträckning kapitalisera på kriser genom att lära sig av dem, men forskning visar att de ofta misslyckas med detta. Genom intervjuer och kvalitativ dokumentanalys examineras internkommunikationen hos den kommunala verksamheten Fritid Helsingborg, för att öka förståelsen för hur och varför postkrislärande har en tendens att misslyckas. Organisationen drabbades av en kris under våren 2017 och har uttryckt en vilja att lära sig av händelsen. Analysen visar att Fritid Helsingborg på många sätt begått de vanliga misstag som forskningen förutspår och har på så sätt skapat dåliga förutsättningar för att lära sig av sin kris. Resultaten visar även att kommunikation och meningsskapande spelar en central roll i dessa processer, vilket ger oss en djupare förståelse för hur de uttrycker sig i en organisation. För de organisationer som vill kapitalisera på kriser och använda dem för att lära sig och utvecklas, är en förståelse för hur meningsskapande och strategisk kommunikation antingen kan främja eller blockera postkrislärande av yttersta vikt.

*Nyckelord: organisationslärande, management learning, postkris, kriskommunikation, internkommunikation, organisationskommunikation, meningsskapande, meningsgivande, postkrislärande, Weick*

*Antal tecken inklusive blanksteg: 113 523*

## **Tack!**

*Jag vill börja med att tacka min handledare, Sara von Platen, för den hjälp och stöd hon har bidragit med under hela den här processen. Utan hennes expertis och skarpa feedback hade uppsatsen inte varit i närheten av den kvalitet den har idag. Vidare vill jag rikta ett stort tack till Sara Johansson, Yasmine Claésson, Louise Gustafsson och Linnea Ekegren för deras tankar och förslag under arbetets gång. Ett speciellt tack till Yasmine Claésson och Sara Johansson för kamratgranskningen de bidrog med mot slutet av uppsatsskrivandet. Självklart vill jag även tacka alla på Fritid Helsingborg som gjorde detta arbete möjligt. Sist men inte minst vill jag tacka all personal på institutionen för strategisk kommunikation vid Lunds Universitet för utbildningen de har gett mig under de senaste tre åren, utan vilken den här uppsatsen inte hade kunnat komma till stånd.*

*Kontakt: [fredrik.ahlberg2@hotmail.com](mailto:fredrik.ahlberg2@hotmail.com)*

# Innehållsförteckning

---

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Inledning.....</b>                                | <b>6</b>  |
| 1.1 Problemformulering.....                             | 6         |
| 1.2 Syfte och frågeställningar.....                     | 8         |
| 1.3 Fallbeskrivning.....                                | 8         |
| 1.4 Avgränsningar.....                                  | 10        |
| 1.5 Disposition.....                                    | 10        |
| <br>  |           |
| <b>2. Tidigare forskning.....</b>                       | <b>11</b> |
| 2.1 Kriskommunikation och postkrislärande.....          | 11        |
| <br>  |           |
| <b>3. Teoretisk referensram.....</b>                    | <b>14</b> |
| 3.1. Kommunikation som delande process.....             | 14        |
| 3.2. Meningsskapande.....                               | 16        |
| 3.2.1. Kosmologiska episoder.....                       | 19        |
| 3.3. Organisationslärande och management learning.....  | 20        |
| 3.4 Normalisering.....                                  | 22        |
| 3.5 Sammanfattning.....                                 | 23        |
| <br>  |           |
| <b>4. Metod.....</b>                                    | <b>24</b> |
| 4.1 Vetenskapsteoretisk ansats.....                     | 24        |
| 4.2 Intervjuer.....                                     | 25        |
| 4.2.1 Forskningsetik.....                               | 27        |
| 4.3 Urval.....  | 28        |
| 4.4 Kvalitativ innehållsanalys.....                     | 29        |
| 4.5 Relevans.....                                       | 29        |
| <br>  |           |
| <b>5. Analys.....</b>                                   | <b>32</b> |
| 5.1 Tolkningar av Helsingborgs Dagblads granskning..... | 32        |
| 5.2 Förutsättningar för kritisk reflektion.....         | 37        |

|  |           |
|--|-----------|
| 5.3 Normaliseringsfällan.....  | 41        |
| 5.3.1 Kognitiv normalisering i Fritid Helsingborg.....               | 41        |
| 5.3.2 Psykologisk normalisering i Fritid Helsingborg.....            | 43        |
| 5.3.3 Sociopolitisk normalisering i Fritid Helsingborg.....          | 45        |
| 5.3.4 Att normalisera utan att hamna i fällan.....                   | 46        |
| 5.4 Ledarskapsbyte – vägen till framgång?.....                       | 47        |
| <br>   |           |
| <b>6. Diskussion och slutsatser.....</b>                             | <b>51</b> |
| 6.1 Reflektion och slutsatser.....                                   | 51        |
| 6.2 En kommunikationsstrategi för framgångsrikt postkrislärande..... | 53        |
| 6.2.1 Öppna upp för och bjuda in till kritisk reflektion.....        | 53        |
| 6.2.2 Snappa upp signaler på alternativa tolkningar.....             | 54        |
| 6.2.3 Uppmärksamma och problematisera normaliseringstaktiker.....    | 55        |
| 6.3 Framtida forskning.....  | 55        |
| <b>Referenser.....</b>   | <b>57</b> |

# 1. Inledning

---

Den 2 maj 2017 skakades den kommunala verksamheten Fritid Helsingborg av en artikel i Helsingborgs Dagblad. Journalisterna Robert Dujmovic och Joakim Andersson avslöjade att den dåvarande fritidschefens son hade blivit anställd som projektledare på Fritid Helsingborg utan att ha skickat in en ordentlig ansökan till jobbet – detta trots att ett flertal personer med tunga meriter också hade sökt positionen. Avslöjandet följdes av artikel efter artikel. Anställningen JO-anmälades, det framkom att ett flertal chefer inom verksamheten hade skrivit på anställningskontrakt för sina egna söner och döttrar och ett tryckeri där fritidschefens son tidigare hade arbetat hade använts för att köpa in gravad lax och motorsågar. Till slut fick Fritid Helsingborg en egen flik på Helsingborgs Dagblads hemsida.

Det är inte ovanligt för företag och kommunala organisationer att drabbas av kriser som denna. För den som vill bedriva en större verksamhet och inte behöva hantera en och annan kris ser läget tämligen mörkt ut. Dock finns det allt fler praktiker och forskare som pratar om möjligheterna som finns i en kris (se exempelvis Turner, 1976 eller Ulmer, Sellnow & Seeger, 2018). Tanken är att en kris kan ses som en möjlighet att lära sig och utvecklas och som ett steg i organisationens evolution (Roux-Dufort, 2000). Enligt det här perspektivet innebär en kris att gamla idéer och tankesätt kan ifrågasättas och när krisen väl har lagt sig kan organisationen byggas upp på nytt, bättre och starkare än innan. Men stämmer detta verkligen? Lär sig organisationer alltid av en kris, eller hör det till ovanligheten? Och finns det sätt för organisationer att öka sina chanser att lära sig och utvecklas av en kris, exempelvis genom att arbeta strategiskt med sin interna kommunikation?

## 1.1 Problemformulering

Kriser som den Fritid Helsingborg har fått genomleva är långt ifrån ovanliga. Nästan dagligen blir organisationer i både den privata och den offentliga sektorn utsatta för kritisk granskning – av journalister, watch-dog grupper eller

bloggare. Forskningen visar också att de flesta organisationskriser är väldigt lika varandra sett till orsakerna som lett till deras uppkomst (Smith & Elliott, 2007). Svenska kommuner är särskilt känsliga och hamnar frekvent i medialt blåsväder. I november 2016 avslöjade exempelvis Uppdrag Granskning att en högt uppsatt tjänsteman inom Göteborgs stad tecknat ett miljonavtal mellan staden och ett privat bolag, för att dagen efter stiga på som operativ chef för samma organisation (Collin, 2016). I februari 2018 avslöjade Sydsvenskan att Malmö stad systematiskt brutit mot lagen om direktupphandling i flera år och dessutom tagit märkliga åtgärder mot den tjänsteman som agerade visselblåsare i ärendet (Persson & Westerberg, 2018). Den mediala kris som Fritid Helsingborg har fått genomgå hör alltså inte till ovanligheten. Samtidigt råder det, som tidigare nämnts, en stark tro på att organisationer kan lära sig och utvecklas av kriser, samt undvika att liknande saker inträffar igen (Ulmer et al., 2018). Denna beskrivning av verkligheten stämmer dock ofta inte; många organisationer visar sig ha svårt att lära sig av kriser och begår liknande misstag om och om igen (Smith & Elliott, 2007; Christophe Roux-Dufort, 2000). När man verkligen sätter sig in i vad en kris innebär för de flesta organisationer och deras ledning är detta relativt förståeligt. Att hantera en kris innebär en ständig kamp mot klockan, ett högt informationsbehov och stor känslomässig stress. Ofta finns det ett starkt behov av att hitta individer som kan ta ansvar för det som utlöst krisen, vilket i sin tur leder till en defensiv inställning bland beslutstagare och chefer. En kris innebär dessutom ofta ett intensivt meningsskapande (Weick 1998) och en jakt efter en sammanhängande och ”sann” berättelse om vad som hänt (Smith & Elliott, 2007). Krisens kaosartade och emotionellt laddade natur skapar alltså i sig dåliga förutsättningar för lärande och ställer höga krav på den interna kommunikationen.

Att lära sig av en kris innebär stora fördelar. Framförallt innebär det en mindre chans att drabbas av kriser längre fram och en bättre förmåga att hantera kriser. Att gå igenom en kris kan ses som en fantastisk möjlighet att utveckla organisationen för att göra den starkare och mer lyhörd (Ulmer et al., 2018). Att kunna påvisa att man har lärt sig av en genomgången kris kan även stärka förtroendet för organisationen, som ofta tar skada bland både interna och externa intressentgrupper när krisen härjar (Smith och Elliott, 2007). Med detta i



åtanke är det tydligt att det behövs en bättre förståelse för hur organisationer kan skapa förutsättningar för ett framgångsrikt postkrislärande.

Tidigare forskning inom management-litteraturen har skapat en förståelse för hur organisationslärande fungerar (Robinson, 2001) och genererat teorier kring de processer som försvårar det organisatoriska postkrislärandet (jämför Smith & Elliott, 2007; Smith & Elliott, 2000; Roux-Dufort, 2000). Däremot finns det idag ingen gedigen förståelse för hur dessa processer utvecklas och tar sig uttryck i organisationen, samt hur de kan styras. Då kommunikation och meningsskapande båda spelar en central roll i framgångsrik krishantering (Frandsen & Johansen, 2017; Weick, 1988) finns det anledning att tro att teorier om meningsskapande tillsammans med ett kommunikativt perspektiv hade kunnat utveckla forskningen inom detta område. Genom att anamma ett kommunikativt perspektiv placeras uppsatsen och forskningen i den som ett bidrag till forskningsämnet strategisk kommunikation och öppnar upp det studerade fenomenet – postkrislärande – för vidare forskning inom detta ämne.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet är att undersöka och förstå hur internkommunikation skapar förutsättningar för ledare och chefer att lära sig av en kris, för att på så vis ta tillvara på de lärdomar och möjligheter som kriser innebär för att kunna utveckla organisationer samt säkerställa att liknande situationer inte uppstår. Den här uppsatsen undersöker därför möjligheterna att förstå den roll intern kommunikation har i organisationslärandet – eller avsaknaden därav – som kommer som ett resultat av en kris, samt vilka möjligheter till djupare förståelse för postkrislärande som ett kommunikativt perspektiv och meningsskapande teorier ger oss. Detta leder till följande forskningsfrågor:

- *Hur hjälper ett kommunikativt perspektiv och teorier om meningsskapande oss att förstå barriärerna för postkrislärande i organisationer som drabbats av en kris?*
- *Hur påverkar intern kommunikation och meningsskapande möjligheterna för en organisation att lära sig av en kris?*

## 1.3 Fallbeskrivning

Fritid Helsingborg är en kommunal verksamhet och en del av Helsingborg stads skol- och fritidsförvaltning. Den är politiskt styrd av idrotts- och fritidsnämnden. I skrivande stund är ungefär 125 personer anställda här, ledda av en relativt nyutnämnd fritidschef som steg på den första augusti 2017, några månader efter att den första granskande artikeln publicerades i Helsingborgs Dagblad. Fritidschefen sitter med i Fritid Helsingborgs ledningsgrupp som också består av en administrativ chef, stadens utbildningsdirektör, stadens biträdande utbildningsdirektör samt en ekonomichef. Ledningsgruppen sammanträder en gång i veckan. Under fritidschefen finns det ett antal fritidsledare, teamchefer och projektledare som driver verksamheten med direktiv från ledningsgruppen. I organisationen finns även en chefsgrupp som arbetar närmare med den operativa verksamheten.

Det var den 2:a maj 2017 som Helsingborgs Dagblad publicerade sin första granskande artikel om Fritid Helsingborg (Andersson & Dujmovic, 2017a). Artikeln avslöjade att den dåvarande fritidschefens son hade anställts som projektledare utan att skicka in en fullständig ansökan för jobbet. Detta förvånade både medborgare, politiker och tjänstemän i staden och blev snabbt ett ämne för heta diskussioner. Samma dag följde tre artiklar med uppdateringar på fallet och nya infallsvinklar. Dagen därefter, den 3:e maj, kunde tidningen meddela sina läsare att anställningen av fritidschefens son hade JO-anmälts (Andersson & Dujmovic, 2017b). Den dåvarande fritidschefen och en av verksamhetens enhetschefer figurerade centralt i dessa första artiklar. Staden stod nu inför en allvarlig förtroendekris. Fler artiklar publicerades i juni och juli, där man ifrågasatte en rad inhandlingar och rekryteringar. Fritid Helsingborg diskuterades både av idrotts- och fritidsnämnden och av kommunfullmäktige. Stadsrevisionen påbörjade en undersökning och skol- och fritidsförvaltningen skrev en intern rapport. Redan innan mediegranskningen påbörjades var det klart att den dåvarande fritidschefen skulle pensionera sig och hans efterträdare hade redan rekryterats. Dock ledde granskningen till att fritidschefen sjukskrev sig ett par månader innan hans efterträdare påbörjade sitt uppdrag. Granskningen från Helsingborgs Dagblad fortsatte i några månader efter detta och började sedan sakta ner under våren 2018. I dagsläget ser det ut som att krisen är över och dammet har börjat lägga sig.

## **1.4 Avgränsningar**

Den här studien fokuserar på att skapa kunskap om hur intern kommunikation bidrar till organisatoriskt postkrislärande. Den är situerad inom fältet strategisk kommunikation, även om den frekvent rör vid forskningsområden som främst är kopplade till managementstudier. Eftersom det är den interna kommunikationen som undersöks kommer instanser av extern kommunikation inte analyseras, förutom i de fall då de utgör ett tydligt exempel på autokommunikation, det vill säga extern kommunikation som även fyller en intern kommunikativ funktion. Fokus ligger främst på kommunikation mellan chef och chef, om än på olika nivåer i den organisatoriska hierarkin. Detta då jag har valt att anamma ett ledningsperspektiv i forskningen, då det är chefer – särskilt de som befinner sig högre upp i hierarkin – som främst är inblandade i organisatoriskt lärande (Daft & Weick, 1984). Det skulle självklart vara av värde att ha ett organisationsperspektiv i en studie om organisationslärande, men detta ansågs vara en rimlig avgränsning med tanke på att organisationslärande och lärandet som sker bland chefer är djupt sammanlänkade (Daft & Weick, 1984). Dock intervjuades en samordnare som ligger närmre medarbetarna i hierarkin samt en vaktmästare – detta för att skapa lite mer bredd i analysen och ge olika perspektiv på den interna kommunikationen under denna period.

## **1.5 Disposition**

I följande kapitel kommer tidigare litteratur inom ämnet postkrislärande att redovisas och diskuteras. Detta följs av uppsatsens tredje kapitel, där jag kommer beskriva min teoretiska referensram och presentera de teorier och begrepp som ligger till grund för analysen, bland annat meningsskapande, organisationslärande och normalisering. I det fjärde kapitlet beskrivs de metodval som gjorts, tillsammans med en tillhörande reflektion. Därefter, i uppsatsens femte kapitel, presenteras det empiriska materialet och analysen av detta. Uppsatsens sjätte kapitel innehåller en diskussion av analysens resultat samt förslag på vidare forskning.

## 2. Tidigare forskning

---

*Som nämndes i inledningen kommer den här uppsatsen undersöka postkrislärande ur ett kommunikativt perspektiv. Kriskommunikation är ett ständigt växande fält, men det finns fortfarande områden som är relativt outforskade. Ett av dessa är vad som händer efter en kris och hur organisationer kan lära sig och utvecklas som ett resultat av en genomgången kris (Frandsen & Johansen 2017). Det har även funnits ett starkt fokus på extern kriskommunikation i forskningen och det finns fortfarande utrymme att undersöka den interna kommunikationens roll under och efter en kris (Heide & Simonsson, 2016). Innan vi kan börja applicera forskning och teorier om kommunikation för att förstå dess roll i postkrislärande måste dock den tidigare forskningen i detta ämne redogöras, vilken som sagt inte har ett kommunikativt perspektiv. Här nedan följer en genomgång av tidigare litteratur inom området postkrislärande, vilket senare kommer kopplas till kommunikation och meningsskapande i teorikapitlet.*

### **2.1 Postkrislärande**

Studier om postkrislärande är ett relativt outvecklat område i forskningen. Christophe Roux-Dufort är en pionjär i detta avseende och skriver om svårigheterna organisationer och chefer har när det kommer till att lära sig av kriser. Enligt Roux-Dufort (2000) har chefer svårt att lära sig av kriser eftersom deras naturliga respons i en krissituation är att försöka återvända till ett ”status-quo”, vilket leder till att man försöker normalisera och avdramatisera krisen. Roux-Dufort (2000) beskriver tre typer av normalisering: kognitiv, psykologisk och sociopolitisk. Han beskriver kriser som paradoxala i och med att de kan belysa sådant som organisationen tidigare inte varit medveten om, vilket skapar förutsättningar för lärande och utveckling, samtidigt som sättet de manifesterar sig på ofta ger dem karaktäristika som försvårar inlärningsprocessen (Roux-Dufort, 2000). Hans forskning visar att chefer har en tendens att måla upp en

alltför simpel version av kriser för att lättare kunna förstå dem och ta beslut om hur de ska hanteras (Roux-Dufort, 2000). Man kan exempelvis skylla en kris på en enskild persons slarv, när det i själva verket rör sig om underliggande strukturella eller kulturella problem i organisationen. Chefer strävar också efter att reducera den emotionella laddningen i krisen, ofta genom att skylla på den mänskliga faktorn och genom att använda sig av expertutlåtanden för att förvandla krisen till ett vetenskapligt objekt (Roux-Dufort, 2000). I många fall hanterar man även kriser genom att ta åtgärder som gör händelsen mer sociopolitiskt acceptabel utan att engagera sig i något djupare lärande, som att införa nya rutiner. En mer detaljerad beskrivning av Roux-Duforts normaliseringsteori kommer göras i kapitel 3.

Förutom Roux-Dufort har även Denis Smith och Dominic Elliott (2007) gjort märkbara bidrag till forskningen om postkrislärande. Smith och Elliott har bland annat skrivit om tre olika relationer mellan krisen som fenomen och lärandet som process: *lärande av en kris*, *lärande för en kris* och *lärande som en kris*. Att lära sig av en kris är det som de flesta skulle beskriva som optimalt – det innebär att organisationen lär sig av sina egna eller andras kriser och utvecklas utefter detta. Lärande för en kris innebär att man helt enkelt lär sig hur man bättre kan hantera en kris när den väl bryter ut. Lärande som en kris sker i de fall då lärandeprocessen har en så pass dramatisk effekt på chefer och medarbetare att den utlöser en intern kris (Smith & Elliott, 2007). Enligt Smith och Elliott är det under efterkrisfasen, när organisationen försöker återhämta sig och bygga upp sin legitimitet på nytt, som mycket av krislärandet kan ske. Under denna tid ponerar de att meningsskapande kommer anta en central roll, då man försöker reda ut olika ”event narratives” för att förstå vad som har hänt (Smith & Elliott, 2007). Författarna påpekar också att under den ”operationella krisfasen”, när organisationen befinner sig i en aktiv kris, kan den förvirring och intensiva aktivitet som detta ofta innebär vara en av de största faktorerna som förhindrar att man lär sig av krisen, vilket kan jämföras med Roux-Duforts (2000) teorier om varför chefer tillämpar normaliseringstaktiker. Med basis i Pauchant och Mitroffs ”lökmmodell” för krishantering beskriver de hur många organisationer bara lär sig på en ytlig nivå (Smith & Elliott 2007), det organisationsforskarna Argyris och Schön (1995) kallar ”single-loop learning”. Detta istället för att verkligen ta till sig ny kunskap och förståelse och

därigenom kunna åstadkomma ”double-loop learning”, något som kommer diskuteras mer utförligt i uppsatsens teorikapitel. Förändringarna som sker i detta läge brukar röra strukturer och planer snarare än rådande tankemönster och organisationskultur (Argyris & Schön, 1995). De flesta organisationer går igenom en fas av reflektion och analys omedelbart efter en kris, men dessa leder ofta endast till ett ytligt ”single-loop” lärande. Detta kan jämföras med Roux-Duforts teori att man ofta genomför analyser och använder expertutlåtanden för att förvandla krisen till ett vetenskapligt objekt och därmed avdramatisera den (2000). Processen hjälper chefer och i vissa fall medarbetare att bearbeta krisen, men kan skapa problem för ett effektivt postkrislärande.

Smith och Elliott beskriver rigida kärnövertygelser och ineffektiv kommunikation som två möjliga begränsande faktorer i postkrislärandet (Smith & Elliott, 2007; Smith, Elliott & McGuinness, 2000). Om man är övertygad om att allt sker som det ska i organisationen och att alla beslutsfattare är skötsamma personer med rent mjöl i påsen, kan det vara svårt att acceptera information som tyder på det motsatta (Smith & Elliott, 2007). Ineffektiv kommunikation kan bero på bland annat att vissa individer inte har tillgång till den information som behövs för att de ska märka att organisationen beter sig på ett bristfälligt sätt i vissa avseenden (Smith & Elliott, 2007). Smith och Elliott (2006) har även visat att kulturförändringar inte nödvändigtvis sker som ett resultat av en kris, något andra författare har påstått (jämför Turner 1976).

Denna genomgång ger en förståelse för och överblick av den forskning som har gjorts om postkrislärande hittills. I nästa avsnitt presenteras uppsatsens teoridel, där kommunikation och meningsskapande kommer ha en betydande roll.

## 3. Teoretisk referensram

---

*Den teoretiska referensramen inom den här studien har sin utgångspunkt i forskning inom internkommunikation, meningsskapande, kriskommunikation, organisationslärande och management learning. Christophe Roux-Duforts teorier om den normalisering som ofta sker i samband med kriser samt Karl Weicks teorier om sensemaking eller meningsskapande diskuteras i detalj, tillsammans med David Grays forskning om den kritiska reflektionens roll i management learning. Nedan presenteras de teorier som kommer användas i uppsatsens analysdel. Vissa av teorierna har nämnts i det föregående kapitlet om tidigare forskning; här presenteras de på ett mer djupgående och detaljerat vis.*

### **3.1 Kommunikation som delande process**

Innehållet som överförs i kommunikation är det vi ofta benämner information. Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2012) har man inom många moderna organisationer en viss övertro på denna information och dess betydelse. Framförallt många chefer har inställningen att om man bara når fram med informationen, kommer alla som mottar den förstå dess innebörd. Dock pekar organisationsforskningen på att detta inte stämmer (Heide et al., 2012). En övertro på information leder ofta till en så kallad transmissionssyn på kommunikation, där man ser på kommunikationen som överföring av ett budskap där informationens betydelse inte påverkas av mottagaren snarare än en delning av ett budskap där både avsändare och mottagare spelar en aktiv roll i den kommunikativa processen (Heide et al., 2012). Detta kan jämföras med paradigmskiftet mot en mer deltagarorienterad strategisk kommunikation som Heide och Falkheimer beskriver (2014), där sändar- och mottagarroller blir mer diffusa och svårskiljbara och kommunikation präglas av samverkan och samskapande.

Heide et al. (2012) definierar kommunikation som en process där något görs gemensamt. Den här definitionen bygger på ordets latinska ursprung, *communicare*, som betyder just ”att göra gemensamt”.

Vidare pläderar Heide et al. för en förståelse för kommunikation som en delning snarare än en överföring av ett budskap. Enligt det här perspektivet ses kommunikation som ett medel som ”skapar, påverkar och bevarar relationer, iscensätter delade värden, gemensamma kulturer och mål” (2012, s. 33). Den här synen på kommunikation benämns ibland för den meningsskapande synen på kommunikation.

I den här uppsatsen används denna meningsskapande syn på kommunikation. Här ses alltså kommunikation som en process i vilken ett budskap delas mellan avsändare och mottagare och mening skapas gemensamt. Den meningsskapande synen på kommunikation är inte explicit kopplad till de teorier om meningsskapande som diskuteras i följande avsnitt. Dock finns det en implicit koppling – om den meningsskapande synen på kommunikation beskriver kommunikation som ett sätt att skapa och dela mening, kan det vara ett sätt att förstå meningsskapande processer och relationen mellan meningsskapande och kommunikation.

### **3.2. Meningsskapande**

Meningsskapande är en term som förekommer både i managementlitteraturen och i kommunikationsforskningen. Den dominerande teoretikern inom området är Karl E. Weick. Enligt Weick (1995) kan man observera ett flertal sätt att definiera och förstå meningsskapande i litteraturen. Vissa menar att meningsskapande kan förstås som en process där ny kunskap sätts i relation till en persons referensramar (som i sin tur består av tidigare kunskap och upplevelser) för att tolkas och förstås (Weick, 1995). Andra, specifikt Meryl Louis, menar att det rör sig om ett sätt att tänka som innebär att man skapar retrospektiva berättelser för att förklara överraskningar (Weick, 1995). Enligt Weick talar även Louis om att placera ny kunskap i etablerade referensramar, och då främst som något som görs i situationer där folks förväntningar bryts ner (Weick, 1995). Andra teoretiker fokuserar mindre på referensramar och mer på andra typer av aktiviteter, som informationssökande och agerandet som sker i



samband med den meningsskapande processen. När organisationer står inför förändring, som vid en omorganisering eller kris, blir även konceptet sensegiving eller meningsgivande intressant (Gioia & Chittipeddi, 1991). När en chef- eller ledningsgrupp engagerat sig i ett kollektivt meningsskapande och tolkat krisen gemensamt, blir nästa steg ofta att man försöker kommunicera den bilden neråt i organisationen. Det är detta som kallas meningsgivande (Gioia & Chittipeddi, 1991). När dessa två koncept – meningsskapande och meningsgivande – möter varandra ser vi en tydlig koppling till den meningsskapande synen på kommunikation.

Grundtanken i meningsskapande är att verkligheten konstrueras genom försök att skapa ordning och retrospektiv mening av det som händer (Weick, 1993). Eftersom varje persons referensramar är unika kan var och en, rent teoretiskt, göra en helt unik tolkning av en upplevelse eller ett nytt fenomen. Weick beskriver dock meningsskapande som en process som grundar sig i både individuella och sociala aktiviteter och betonar att människor ofta skapar gemensamma tolkningar, särskilt inom organisationer (Weick, 1995). Maitlis (2005, s. 21) beskriver meningsskapande som ”a fundamentally social process: organization members interpret their environment in and through interactions with others, constructing accounts that allow them to comprehend the world and act collectively”. Så meningsskapande är en social process, men detta behöver inte innebära att meningsskapande alltid sker i ett socialt sammanhang. När individer skapar mening kring oväntade händelser gör de ofta det genom att tänka på hur andra i deras organisation kommer tolka och förstå dessa, även om de inte nödvändigtvis gör det i samtal med andra (Weick, 1995). Dock spelar samtal och interaktioner också en viktig roll i den meningsskapande processen. Denna sociala aspekt av meningsskapande låter oss återigen dra paralleller till kommunikation, som spelar en nyckelroll i sociala interaktioner, speciellt inom en organisatorisk miljö. Enligt Maitlis kan meningsskapande till viss del kontrolleras om ledare tar tillvara på den sociala aspekten av meningsskapande genom att använda formella kanaler för att engagera sig i meningsgivande aktiviteter (2005). När ledare aktivt använder formella kommunikationskanaler så som personalmöten kan de undvika att mening skapas i informella konversationer, eftersom de skapar möjligheter för interaktion i en kontrollerad kontext (Maitlis, 2005). Med detta i åtanke kan vi se att ledare och chefer till

viss del har förmågan att kontrollera meningsskapandet som sker i organisationen, genom att utnyttja formella kommunikationskanaler.

Hittills har vi sett hur både meningsskapande och meningssgivande är viktiga begrepp i forskningen om organisatoriskt meningsskapande. Organisationsforskarna Hervé Corvellec och Annette Risberg har bidragit till forskningen med ytterligare en term: *mise-en-sens*. Termen bygger på det dramaturgiska begreppet *mise-en-scène*, som beskriver hur rekvisita och dekorationer arrangeras på en scen, samt det faktum att det franska ordet ”sens” kan översättas till både ”riktning” och ”mening” (Corvellec & Risberg, 2007). *Mise-en-sens* beskriver den process genom vilken meningsgivare (oftast i form av ledare och chefer) kontextualiserar beslut och projekt för att ge dem mening och riktning (Corvellec & Risberg, 2007). Enligt forskarna själva är konceptet användbart för att beskriva de meningssgivande aktiviteterna hos entreprenörer och projektledare, men jag applicerar det här för att analysera arbetet med att dirigera förändringarna som kommer som ett resultat av en genomgången kris. Detta innebär inte att termens betydelse ändras, bara att den appliceras i ett nytt sammanhang.

Enligt Weick finns det sju egenskaper som särskiljer meningsskapande från andra typer av aktiviteter. Två av dessa har redan nämnts: att meningsskapande är socialt och retrospektivt. Mening skapas socialt, både i och med att den skapas via sociala processer samt i att mening skapas genom att tolka andras förståelse och reaktioner på olika stickrepliker. Mening skapas även retrospektivt, genom att blicka tillbaka på det som har hänt. Enligt Weick spelar också identitetskonstruktion en central roll i meningsskapande. Meningsskapande handlar i mångt och mycket om att etablera, bibehålla och förstärka en tydlig, konsekvent och positiv självbild. Vi tolkar det som händer inom vår organisation baserat på hur detta påverkar vår självbild, eller hur vi tänker oss att den påverkas (Weick, 1995). Meningsskapande i organisationer handlar även till viss del om att skapa eller konstruera verkligheten, något Weick kallar ”enactment”. När en chef väljer att kalla in sina medarbetare till ett möte och skriver upp en agenda, påverkar hon sin miljö och hur den utvecklas under dagen. När en beslutstagare väljer att reagera på en kris genom att göra sig oemottaglig för journalister, skapar han en specifik verklighet för sig själv och organisationen. Meningsskapande kan också beskrivas som en pågående

process, eftersom det handlar om att tolka och förstå saker som ständigt är just pågående. De har ingen tydlig början och slut. Meningsskapande görs också genom att fokusera på specifika ”stickrepliker” (eng: ”cues”)<sup>1</sup> – meningsskapare använder specifika händelser, beslut eller föremål för att bygga sina resonemang på (Weick, 1995). Ett exempel på en sådan stickreplik skulle kunna vara tidningsartiklar skrivna om organisationen. Sist men inte minst så är rimlighet viktigare för meningsskapande än exakthet (Weick, 1995). Ofta behöver inte meningsskapandet stämma överens med all fakta, det väsentliga är att meningsskaparna kan måla upp en rimlig bild av vad som hänt.

När man placerar meningsskapande som en central process inom organisationer bör man se till att ha ett perspektiv på vad organisationer är och hur de fungerar som stämmer överens med detta. Enligt Weick finns det inte någon specifik organisationsteori som är karaktäristisk för det meningsskapande perspektivet. Däremot finns det sätt att prata om organisationer som tillåter en att se meningsskapande som en central process i dem (Weick, 1995). För att göra detta krävs en syn på organisationer som kommunikativa enheter som ständigt rör sig mellan intersubjektivitet och generisk subjektivitet (Weick, 1995). Intersubjektivitet är den process där personliga tankar och känslor ”sammanfogas eller syntetiseras i konversationer i vilka *jag* förvandlas till *vi*” (Weick, 1995, s. 71). Generisk subjektivitet ligger på en högre nivå av abstraktion. Här försvinner konkreta subjekt och det finns inga individer kvar alls. Här finns bara generiska individer, ”fyllare av roller och följare av regler” (Weick, 1995, s. 71). På den här nivån är specifika individer oviktiga, eftersom rollerna de fyller kan fyllas av andra som följer ungefär samma regler och går efter ett liknande manus. När vi förstår organisationer som enheter där dessa två processer ständigt interagerar med varandra, kan vi förstå den centrala funktion som meningsskapande spelar i dem.

### ***3.2.1. Kosmologiska episoder***

En kosmologisk episod definieras av Weick som en situation där folk plötsligt upplever en djuprotad känsla av att universum inte längre följer invanda,

---

<sup>1</sup> Den allmänt vedertagna översättningen av den meningsskapande termen ”cue” inom svensk forskning är ”ledtråd”. Jag föredrar ”stickreplik” då denna term fångar de dramaturgiska konnotationerna i det engelska ordet ”cue”.

rationella mönster. Han använde först begreppet i 1985, då med en något vagare definition – en plötslig avsaknad av mening (Weick, 1985). Sedan dess har han specificerat termen, och i en artikel skriven 1993 beskriver han det som ”vu jadé”, motsatsen till ”deja vú”, känslan av att det man upplever är helt nytt och att man inte har några tidigare upplevelser att jämföra det med (Weick, 1993). Här kopplar Weick termen väldigt tydligt till filosofisk kosmologi och förklarar att den grundar sig i en socialkonstruktivistisk ontologi. Enligt Weick präglas vi alla av ett behov att se på universum – kosmos – som ett rationellt och ordnat system, där tid och förändring sker linjärt och förutsägbart. Denna konstruktion av verkligheten kan utsättas för stress när oväntade och förvånansvärda saker händer, och det är i sådana situationer som en kosmologisk episod utlöses. Detta skapar en oerhörd press på meningsskapande där de som utsätts för den kosmologiska episoden måste försöka tolka och förstå det som händer runtomkring dem (Weick, 1993). Kriser och större organisationsförändringar är typexempel på kosmologiska episoder.

En kosmologisk episod utlöser ett intensivt meningsskapande och leder ofta till en ny förståelse för verkligheten (Weick, 1993). Dock sker meningsskapande inom organisationer även utan kosmologiska episoder. Det är viktigt att poängtera att enligt Weicks mer detaljerade definition från 1993 behöver inte alla kriser och omorganiseringar innebära en kosmologisk episod. Så länge dessa händelser inte sker helt oväntat och det är någorlunda möjligt att förstå dem, kommer de inte nödvändigtvis utlösa en kosmologisk episod. Däremot kommer de förmodligen ändå sätta en högre press på organisationens meningsskapande, då de innebär förändringar och överraskningar av olika art. Enligt Weick (1995) utlöses meningsskapande processer i situationer där människor upplever att deras miljö har blivit osäker, där organisationen möts av antingen en hög informationsbörda, ökad komplexitet, turbulens eller en kombination av dessa tre. En kosmologisk episod är förstas ett extremt fall av detta, men det är enkelt att se att andra typer av händelser också kan leda till att någon av dessa egenskaper träder fram.

### **3.3. Organisationslärande och management learning**

Som nämnts ovan är forskningen om postkrislärande relativt outvecklad idag. Däremot finns det en stor mängd forskning om organisationslärande. Fältet är dock fortfarande ungt och ämnet är komplext. Dessutom finns det idag relativt få empiriska studier om organisationslärande (Robinson, 2001). Med detta i åtanke bör man vara försiktig när man utvecklar och använder teorier om organisationslärande.

Den centrala frågan som behöver besvaras är – hur kan man prata om organisationslärande när det egentligen är individuella personer inom organisationen som lär sig? Enligt Robinson har konceptet validitet i och med att man kan tala om ett utbrett och koordinerat lärande som sker bland dessa individer, som sedan hjälper organisationens verksamhet (Robinson, 2001). Det individuella lärandet slås alltså ihop och kan förstås på ett organisatoriskt plan. De forskare som kanske har haft störst effekt på det här fältet är Chris Argyris och Donald Schön. De beskriver organisationslärande som något som sker när individer inom en organisation ställs inför en problematisk situation och söker en djupare förståelse för den å organisationens vägnar (Argyris & Schön, 1996). Dessa individer erfar en ”överraskande missanpassning mellan förväntade och faktiska resultat”, vilket leder dem till att ändra sin bild av organisationen eller organisatoriska fenomen och förändra sitt beteende därefter (Argyris & Schön, s. 33). Notera att denna definition av organisationslärande är slående lik Weicks beskrivning av meningsskapande i organisationer (se §3.2).

Argyris och Schöns mest välkända bidrag till forskningen om organisationslärande är begreppen ”double-loop learning” och ”single-loop learning”. Detta är två olika typer av lärande: den ena enkel och ytlig, den andra komplicerad och djupgående. Single-loop lärande sker när ett misstag registreras och organisationen åtgärdar den genom att ändra sitt agerande, men utan att se över organisationens mål eller underliggande strukturer. Organisationen har lärt sig något, men inte ändrat sin självförståelse eller referensramar (Frandsen & Johansen, 2017). Double-loop lärande är en mer komplicerad process där ett misstag uppmärksammas och åtgärdas men där organisationen också ser över sina mål och underliggande struktur. Organisationen självförståelse och referensramar har ändrats (Frandsen & Johansen, 2017).

Forskningen om ”management learning” och organisationslärande går ofta in i varandra. Teorier tagna från organisationslärande appliceras frekvent i forskningen om management learning. Enligt Daft och Weick (1984) innebär de också i princip samma sak, eftersom organisationslärande vanligtvis används för att beskriva lärandet som sker bland ledningsgrupper och chefer (det vill säga organisationens ”management”). Detta med tanke på att det är dessa som vanligtvis har en övergripande bild av organisationen och ett övergripande ansvar för dess arbete och utveckling. I den här uppsatsen kommer forskning från båda fälten användas. I överlag används begreppet *organisationslärande* i uppsatsen. Detta begrepp är lite mer välförankrat i litteraturen och de studier som nämns i kapitel 2 berör alla organisationslärande.

David E. Gray (2007) hävdar att management learning endast kan ske när ledningen engagerar sig i kritisk reflektion, vilket kräver ett ifrågasättande av rådande sociala, kulturella och politiska normer, något som kan leda till starka ångestkänslor. Eftersom kriser ofta utgör vad Weick (1993) kallar en ”kosmologisk episod” där verkligheten plötsligt och obarmhärtigt förlorar sin tidigare struktur och mening, skapar detta en oerhörd press på meningsskapande. Det är naturligt att många chefer väljer att spela på säkra kort i en sådan situation och undviker den här typen av kritisk reflektion, som annars hade kunnat skapa en ny, djupare förståelse för organisationen. Sättet att undvika detta är att se till att det finns strukturer på plats för att snappa upp svaga signaler i organisationen som tyder på kritiska perspektiv eller underliggande problem (Heide & Simonsson, 2016). Genom att säkerställa att man inom organisationen möjliggör negativ uppåtgående information, det vill säga information som lyfter dessa kritiska synpunkter och drar uppmärksamhet mot problem i verksamheten (Heide & Simonsson, 2016.), kan man skapa förutsättningar för kritisk reflektion.

### **3.4. Normalisering**

Enligt Roux-Dufort hanterar de flesta chefer och beslutstagare en kris genom att engagera sig i en normaliseringsprocess. Normalisering innebär att man använder ”välkända och acceptabla kognitiva, emotionella och sociopolitiska normer och ramar” (Roux-Dufort, 2000, s. 28) för att hantera krisen. Genom att

normalisera krisen blir den lättare att hantera, men detta skapar också dåliga förutsättningar för att lära sig av krisen. Detta för att man i normaliseringsprocessen avvärjar den potential en kris har att belysa djupliggande strukturella eller kulturella problem i organisationen, samt dess förmåga att skapa en brinnande plattform för förändring.

Roux-Dufort beskriver tre typer av normalisering: kognitiv, psykologisk och sociopolitisk. Kognitiv normalisering går ut på att skapa en förenklad bild av krisen och dess orsaker. Detta för att göra det enklare för beslutsfattare att förstå vad som hänt, vilket ofta kan vara svårt under den akuta krisfasen. Denna typ av normalisering leder ofta till att man använder sig av invanda processer och standardiserade problemlösningsmetoder för att svara på krisen. Den innebär även att chefer bygger upp enkla kausala förhållanden för att beskriva vad som hänt.

Psykologisk normalisering handlar om att förminska krisens emotionella laddning. En kris innebär ofta starka ångestkänslor och ett intensivt meningsskapande, vilket kan vara extremt påfrestande för chefer som ofta gör allt de kan för att skapa en mer psykologiskt säker miljö inom organisationen (Roux-Dufort, 2000). Anledningen till att många chefer använder sig av den här typen av normalisering samt kognitiv normalisering kan ha att göra med att de ofta har svårt att hantera den kognitiva och emotionella börda som en kris innebär (Elliott et al., 2000). Enligt Roux-Dufort (2000) är det vanligaste exemplet av psykologisk normalisering att man skyller krisen på den mänskliga faktorn, det vill säga "human error". Denna enkla och lättsmälta förklaring på krisen reducerar informationsbehovet och ger både medarbetare och chefer ett begripligt sätt att förstå krisen på. En annan normaliseringstaktik som tillhör den här kategorin är användandet av expertutlåtanden. Genom att låta "experter" studera krisen och organisationen och sammanställa en rapport eller göra ett uttalande om vad som hänt kan man förvandla krisen till ett vetenskapligt objekt. På så sätt förvandlar man något väldigt känsloladdat till något som kan tolkas och förstås på ett rationellt och objektivet vis. Medan expertrapporter kan hjälpa chefer att ta beslut och lära sig av krisen, skapar de också en farlig illusion av kontroll (Roux-Dufort, 2000).

Den tredje typen av normalisering är sociopolitisk. En kris innebär oftast att flera intressentgrupper upplever att organisationen har brutit mot

förväntningarna som lagts på dem. Detta innebär en stor press på organisationen att göra situationen socialt och politiskt acceptabel för att snabbt vinna tillbaka förtroendet från sina intressenter. Även här kan man se att "human error" används, den här gången genom att en eller flera individer pekats ut som syndabockar. Expertpaneler och rapporter spelar också en roll här, då de signalerar att organisationen tar krisen på allvar och utreder vad som har hänt samt hur man kan förhindra att det händer igen (Roux-Dufort, 2000).

### **3.5 Sammanfattning**

Sammantaget ser vi hur dessa teorier tillsammans utgör ett teoretiskt ramverk som kan ge värdefulla insikter i det studerade ämnet. Genom att anamma en meningsskapande syn på kommunikation och kombinera detta med teorier om meningsskapande går det att få en djupare förståelse för hur intern kommunikation påverkar hur medarbetare och chefer tolkar händelser under en kris, samt hur detta påverkar reaktionerna på dessa. En förståelse för organisationslärande gör det möjligt att ta denna insikt och se vilken effekt meningsskapandet har på organisationens förmåga att lära sig av krisen. Genom att applicera rådande teorier om varför organisationer inte lär sig av kriser kan vi dessutom se exakt var bristerna som uppmärksammats i tidigare forskning uppstår. För att lyckas med detta behövs en väl vald forskningsmetodik, som presenteras härnäst.



## 4. Metod

---

*För att förstå hur den interna kommunikationen tog sig uttryck under krisen, samt hur detta påverkade meningsskapandet bland cheferna och därmed förutsättningarna för postkrislärande har jag valt att göra en kvalitativ undersökning. Empirin består av sju semistrukturerade intervjuer och ett flertal dokument. Analysmetoden har sin utgångspunkt i socialkonstruktivismen, med ett primärt fokus på Weicks teorier om meningsskapande. Även Roux-Duforts teorier om chefers normalisering av kriser ligger till grund för analysen. Härnedan presenteras uppsatsens vetenskapsteoretiska perspektiv, de metoder som använts samt metodkritik.*

### 4.1 Vetenskapsteoretisk ansats

Enligt Bryman (2016) är kvalitativa metoder fördelaktiga i de fall forskningen avser att besvara frågor om *hur* eller *varför*. Då jag i den här uppsatsen har velat undersöka hur internkommunikation påverkar förutsättningarna för organisatoriskt postkrislärande ter sig kvalitativa metoder därför som ett naturligt val. Rent ontologiskt använder jag mig av ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Den sociala verklighet som samhällsvetenskapen strävar efter att undersöka och förstå påverkas på många sätt av människors sociala interaktioner. Det är exempelvis i dessa interaktioner som organisationskulturer skapas och kommunikation kan bäst förstås som en typ av mellanmänsklig interaktion. I min epistemologi vänder jag mig till den interpretivistiska traditionen, framförallt den hermeneutiska-fenomenologiska skolan. Enligt Bryman tillåter den här traditionen oss att få tillgång till och tolka människors ”ageranden och sociala värld från deras egna perspektiv” (Bryman, 2016, s. 27). Mycket av det studerade materialet rör tolkningar och förståelser, vilket (tillsammans med det faktum att jag använder meningsskapande som en central teori) skulle göra en objektiv och positivistisk undersökning oerhört

begränsande. I följande stycken kommer de specifika metoder som valts utifrån detta vetenskapsteoretiska perspektiv att presenteras.

## 4.2 Intervjuer

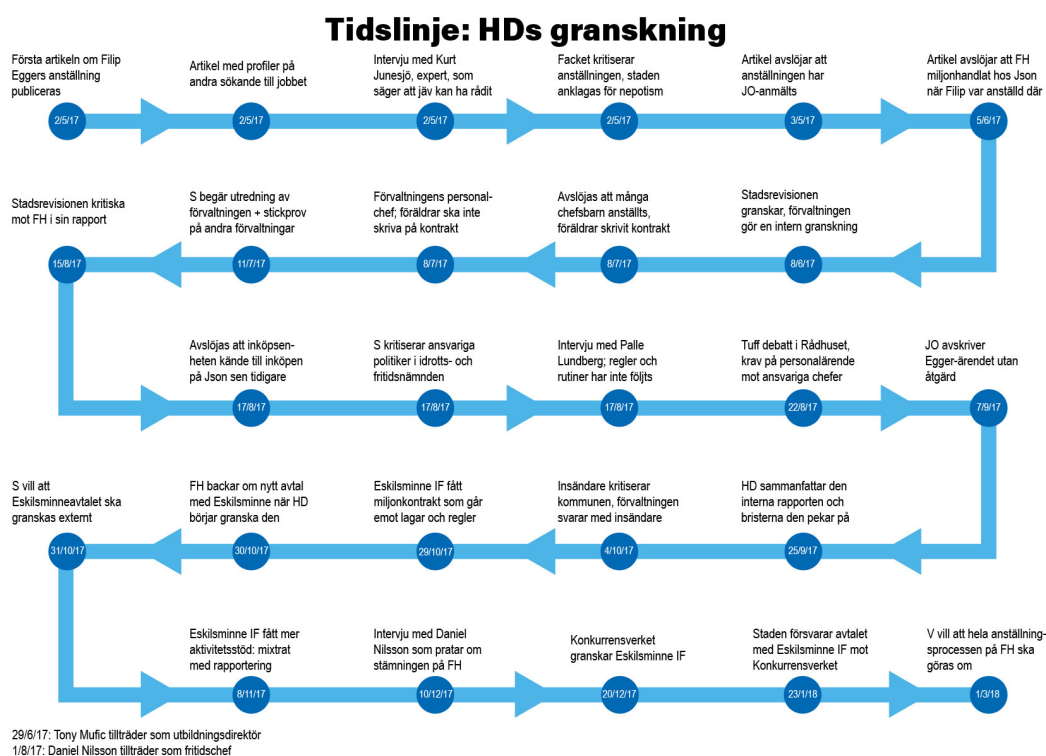
Större delen av det empiriska materialet består av sju semistrukturerade intervjuer. Valet att genomföra kvalitativa semistrukturerade intervjuer kom som ett resultat av ovanstående vetenskapsteoretiska ansats – kvalitativa intervjuer tillåter forskaren att få en bättre och djupare förståelse för intervjupersonernas egna tolkningar och perspektiv (Bryman, 2016), vilket är relevant när man använder ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Att använda semistrukturerade snarare än ostrukturerade intervjuer tillät mig att få en tydligare struktur på den insamlade empirin. Samtliga intervjupersoner är chefer och medarbetare inom Fritid Helsingborg, som ligger på flera olika nivåer i den organisatoriska hierarkin. Tre chefer från Fritid Helsingborgs ledningsgrupp intervjuades, samt två fritidsledare och två teamchefer. En av de intervjuade från ledningsgruppen är fritidschefen som har det operationella ansvaret för organisationen. Kvale och Brinkmann (2014) beskriver olika grunddrag i intervjukunskap. Deras definition av kunskap som produktion, något som skapas genom en aktiv process med frågor och svar, där intervjuaren och intervjupersonen gemensamt skapar ny kunskap, kommer ligga till grund för arbetet med dessa intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2014).

Enligt Bryman (2016) skiljer sig kvalitativa intervjuer på flera sätt från strukturerade, kvantitativa intervjuer. Bland annat håller man sig inte lika hårt till sin intervjuguide och tillåter intervjupersoner att tala fritt eller vända konversationen bort från intervjufrågorna. I kvalitativa intervjuer söker också intervjuaren efter detaljerade, djupa svar, till skillnad från de enkla och entydiga svar man eftersträvar i en kvantitativ intervju (Bryman, 2016). Semistrukturerade intervjuer är väldigt fria, men intervjuaren använder en intervjuguide med detaljerade frågor för att guida intervjun (Bryman, 2016). Enligt Kvale och Brinkman (2014) eftersträvar man i semistrukturerade intervjuer att få en beskrivning av intervjupersonens livsvärld för att på detta vis få en förståelse för de fenomen man undersöker. Med detta i åtanke förberedde jag en intervjuguide med ett antal frågor kopplade till olika teman, vilket jag

utgick från i intervjuerna. Frågorna var designade för att bjuda in till mer djupgående svar och strukturerade på ett sätt som tillät mig att se hur den interna kommunikationen utvecklades över tid. Vid början av varje intervju förklarade jag att de här frågorna endast var ämnade att vägleda konversationen och att intervjupersonerna var välkomna att prata om annat som de tyckte var intressant att ta upp. Under intervjuerna var jag noga med att lyssna på svaren och ställa följdfrågor för att säkerställa att jag fick med mig ett informationsrikt material.

Sex av de sju intervjuerna genomfördes på Idrottens Hus, där de flesta av intervjupersonerna arbetade. En av intervjuerna gjordes på en av verksamhetens fritidsgårdar, då detta var intervjupersonens arbetsplats. Samtliga intervjuer genomfördes på kontor och bakom stängd dörr, för att minimera störningsmoment och säkerställa att intervjupersonerna kunde prata öppet och inte behövde känna ett behov av att censurera sig själva. En av intervjupersonerna bad om att inte bli inspelad, på grund av tidigare dåliga erfarenheter i intervjusituationer – resterande intervjuer spelades in. Vid början av varje intervju gick jag igenom en del forskningsetisk information där jag förklarade syftet med undersökningen samt poängterade att deras medverkan var helt frivillig och att vi kunde avsluta intervjun när som helst. Vid det här laget fick alla intervjupersoner några utskrivna exempel på artiklar som Helsingborgs Dagblad publicerat i samband med granskningen, samt en tidslinje över granskningen som jag själv komponerat (se figur 2). Syftet med det här materialet var att hjälpa deltagarna att tänka tillbaka på det som hänt. Under själva intervjun ställde jag ett antal frågor om hur den interna kommunikationen sett ut under krisen, hur man reagerat på olika artiklar och hur läget ser ut idag. Samtliga intervjupersoner hålls anonyma i analysen för att beakta forskningsetiska aspekter i arbetet (jämför Bryman, 2016) samt för att säkerställa att alla kände att de kunde prata öppet och ärligt om det som diskuterades. Intervjuerna tog mellan 35 minuter och 1,5 timmar att genomföra. Av de intervjuer som spelades in transkriberade jag alla förutom en. Detta var en intervju som gjordes med en vaktmästare på Fritid Helsingborg och medan den bidrog med en del intressanta perspektiv och var en nyttig referenspunkt i analysen ansåg jag inte att den bidrog avsevärt till det empiriska materialet. Detta dels då jag använt mig av ett ledningsperspektiv och dels då den enhet där

vaktmästarna arbetar – hallar och anläggningar – varit relativt opåverkad av mediegranskningen, som fokuserat på den öppna verksamheten.



Figur 2: Tidslinje över Helsingborgs Dagblads granskning.

#### 4.4.1 Forskningsetik

Inför varje intervju försäkrade jag mig om att intervjupersonerna var medvetna om syftet med intervjun och förklarade att deras deltagande var fullständigt frivilligt och att de kunde avsluta intervjun när som helst, samt avstå från att besvara vissa frågor om de ville göra det. Jag bad om samtycke att spela in intervjun vilket samtliga intervjupersoner förutom en gick med på. De intervjupersoner som gav sitt samtycke till att bli intervjuade informerades om att jag skulle spela in intervjun på både en bärbar dator och en mobiltelefon. Samtliga intervjupersoner erbjöds anonymisering i uppsatsen. Eftersom Fritid Helsingborg är en verksamhet med relativt få chefer och samordnare har jag vidtagit speciella åtgärder för att säkerställa att denna anonymisering efterföljs – varje intervju har blivit slumpmässigt tilldelad ett nummer (1 till 7) och jag använder dessa nummer när jag refererar till enskilda citat. Detta ansåg jag gav

bättre anonymitet än att använda yrkestitlar. Jag använder inte heller specifika datum när jag refererar till intervjuerna, endast månad och år.

### 4.3 Urval

Fritid Helsingborg användes som fallorganisation eftersom de nyligen har tagit sig ur en lång och seglivad kris och sågs därför som ett informationsrikt fall för en studie i detta ämne. Eftersom det fanns en uttalad vilja från organisationens håll att lära sig och förbättra sin verksamhet utifrån krisen (en vilja som nämns i intervjuer publicerade av Helsingborgs Dagblad samt framkommer i den interna rapporten) var det rimligt att anta att det skulle finnas intressant empiri att ta del av. Jag vill notera att jag själv tidigare har arbetat inom kommunen – dock var detta på en annan förvaltning och jag hade aldrig någon kontakt med personal på Fritid Helsingborg under denna tid. Jag var inte heller anställd på kommunen vid tiden då denna uppsats skrevs. För att få tillgång till fältet kontaktade jag först en kommunvägledare på stadens kontaktcenter och bad om kontaktuppgifter till fritidschefen. Därefter mejlade jag fritidschefen och presenterade mig själv samt mitt intresse för att skriva ett examensarbete om Fritid Helsingborgs kris. Han var positivt inställd till detta och förankrade idén med organisationens ledningsgrupp efter ett möte med mig. När dessa hade gett sitt godkännande började jag samla in empiri.

Det empiriska materialet består som sagt till stor del av kvalitativa, semistrukturerade intervjuer. Samtliga chefsnivåer inom organisationen finns representerade bland intervjupersonerna: fritidsledare, teamchef och ledningsgrupp. Denna bredd gör det möjligt att förstå inte bara hur ledningsgruppen kommunicerade under krisen, utan även hur chefer lägre ner i hierarkin resonerade och kommunicerade uppåt och neråt. Anledningen till att det främst är chefer som intervjuades är att studien tar ett ledningsperspektiv och har som syfte att förstå den interna kommunikationen från organisationens chefer.

Urvalet bland cheferna som intervjuades gjordes av fritidschefen. Detta var ett krav för att jag skulle få använda Fritid Helsingborg som studieobjekt, med motiveringen att krisen fortfarande är ett känsligt ämne och vissa chefer inom organisationen skulle kunna tolka forskningsarbetet som ännu en granskning.

Detta upplevde jag dock som positivt, eftersom fritidschefen hade en bättre förståelse för vilka inom organisationen skulle kunna bidra med intressanta åsikter. Det innebar dock att jag fick anamma ett mer kritiskt förhållningssätt till informationen som kom fram i intervjuerna, för att säkerställa att fritidschefen inte försökt presentera en skev bild av verksamheten genom sitt urval. När jag genomförde intervjuerna hade jag därför detta i åtanke, men upplevde aldrig att informationen kändes skev eller ensidig – tvärtom konstaterade flera intervjupersoner att de blivit förvånade när de tillfrågades av fritidschefen att ställa upp.

I samband med min forskning fick jag även tillgång till ett stort antal interna dokument och mejl. Till slut avgränsade jag min innehållsanalys till sex mejl som skickats ut enbart till chefer, en intern rapport författad av skol- och fritidsförvaltningen, samt en insändare till Helsingborgs Dagblad. Av dessa är det endast insändaren som kan beskrivas som en form av extern kommunikation, även om rapporten finns tillgänglig för allmänheten. Dock ansåg jag denna vara relevant då den fyller en tydlig autokommunikativ funktion i och med att den kommunicerar ett ställningstagande till medarbetare och chefer inom Fritid Helsingborg. Dessa dokument ger en samlad bild av hur den officiella interna kommunikationen såg ut under mediegranskningen. De dokument som valts bort har berört händelser som ligger utanför ramen för mediegranskningen, och har därför bedömts som mindre relevanta för den här uppsatsen. Dokumenten används tillsammans med intervjuerna för att förstå hur kommunikationen såg ut under Fritid Helsingborgs kris samt för att undersöka hur dessa påverkade meningsskapandet inom organisationen.

#### **4.4 Kvalitativ innehållsanalys**

Kvalitativ innehållsanalys är en flexibel och relativt vagt definierad metod, med vissa variationer som är intuitiva och impressionistiska och andra som följer strikta regler (Hsieh & Shannon, 2005). Hsieh och Shannon beskriver tre olika tillvägagångssätt för att genomföra kvalitativa innehållsanalyser; konventionell, riktad och summativ. Det summativa tillvägagångssättet innebär att forskaren kvantifierar särskilda ord, för att sedan genomföra en mer kvalitativ innehållsanalys med fokus på ordens sammanhang. I en riktad innehållsanalys

använder forskaren tidigare framtagna teorier för att styra analysens fokus och kodning av variabler. En konventionell innehållsanalys görs utan att någon teori appliceras; forskaren fördjupar sig helt enkelt i materialet och låter kodningen ske naturligt (Hsieh & Shannon, 2005). Innehållsanalysen som görs i denna studie ligger någonstans mellan det konventionella och det riktade tillvägagångssättet. Analysen kommer till stor del göras genom en fördjupning i materialet och en naturlig, intuitiv kodning, men teorier om meningsskapande och normalisering (se kapitel 3) kommer informera analysen. Exempelvis kommer stycken i materialet som tyder på normalisering eller kritisk reflektion att markeras och sedan jämföras med teorierna som diskuterades i kapitel 3. Detta arbetssätt upplevdes som ett naturligt val med tanke på mitt socialkonstruktivistiska och interpretivistiska vetenskapsperspektiv, då fokus ligger på att tolka och förstå.

#### **4.5 Relevans och metodkritik**

Enligt Åkerström (2015) bör forskning av den här typen visa prov på inomvetenskaplig och utomvetenskaplig relevans, vilket påverkas av metodvalet som görs och studiens transparens. Inomvetenskaplig relevans åstadkommer man genom att eftersträva att forskningen ger ett bidrag till tidigare forskning inom området, vilket bland annat kan göras genom att ”man ’samtalar’ med tidigare forskning” (Åkerström, 2015, s. 252). Utomvetenskaplig relevans uppnås genom att forskningen är betydelsefull på ett samhällsrelaterat, politiskt, ekonomiskt eller socialt plan (Åkerström, 2015).

Uppsatsen har en tydlig plats i konversationen kring hur organisationslärande i samband med kriser ser ut och uppnår därmed kriteriet för inomvetenskaplig relevans. Då jag har försökt ge min analys en normativ prägel genom att utforma en strategi för framgångsrikt postkrislärande i slutdiskussionen har den betydelse för samhället. Vi lever idag i något vissa kallar för ett krissamhälle (Frandsen & Johansen 2017). Det är inte ovanligt att organisationer utsätts för kriser som ibland kan lamslå viktiga verksamheter – att kunna hantera och lära sig av kriser är därmed oerhört viktigt. Uppsatsens normativa prägel är dessutom ett svar på Robert Ullmers (2012) påstående att forskningen om krishantering och kriskommunikation behöver kompletteras med normativa

perspektiv, vilket förstärker både den inomvetenskapliga och den utomvetenskapliga relevansen i uppsatsen, då dess normativa sida både är ett inlägg i en pågående vetenskaplig diskussion och ett sätt att ge forskningen värde för samhället i stort.

Ovanstående kriterier liknar en av Yardleys (2000) kriterier för att mäta relevansen i kvalitativa studier; ”impact and importance”. Yardley nämner även ett antal andra kriterier, bland annat ”transparency and coherence”, som går ut på att forskningsmetoderna ska vara tydligt beskrivna, argument ska vara klart artikulera och studien ska vara reflexiv (Yardley, 2000). Jag har strävat efter att återge min metodik så exakt som möjligt i det här kapitlet och har tydliggjort både mitt tillvägagångssätt och det vetenskapsteoretiska perspektiv som ligger bakom metodvalen. Utöver detta har jag försökt vara klar och tydlig i min argumentation genomgående i uppsatsen. Reflexivitet är en komplicerad term som bör appliceras med försiktighet, enligt Bryman (2016). Enkelt uttryck innebär den att forskaren bör reflektera över metodval samt den effekt som forskarens värderingar och socio-politiska kontext kan ha på insamlandet och analysen av empiri. Detta kapitel kan ses som ett exempel på detta.

Sju intervjuer kan anses vara för lite för den här studien, speciellt om man räknar in ett möjligt bortfall i dessa. Dock ansåg jag att sju intervjuer var tillräckligt för att komplettera de dokument som samlades in med tanke på hur informationsrika dessa var. Utöver detta upplever jag att intervjuerna har gett informationsmättnad, då jag började märka upprepning av teman och svar mot slutet av intervjufasen. Materialet har dessutom varit tillräckligt informationsrikt för att besvara forskningsfrågorna.



## 5. Analys

---

*I följande avsnitt kommer jag redogöra för de insikter och teman som identifierades under analysen av det empiriska materialet, med bakgrund i den tidigare forskningen och teorierna som diskuterades i kapitel 2 och 3. Analyskapitlet är indelat i flera delar, med fokus på olika aspekter av analysen. Först behandlas de olika tolkningar av Helsingborgs Dagblads granskning som kan urskönjas i Fritid Helsingborg och skol- och fritidsförvaltningen. Här finner vi framförallt en diskrepans mellan den officiella tolkningen och den som märks av inom verksamheten. Sedan följer en mer detaljerad analys som undersöker om eller hur man arbetat inom organisationen för att skapa förutsättningar för kritisk reflektion, samt till vilken grad man har normaliserat händelserna eller tillåtit andra barriärer för postkrislärande att ta form. Här används meningsskapande teorier och ett kommunikativt perspektiv för att förstå de processer och beslut som vuxit fram under och efter krisen. Därefter kommer jag titta närmare på ledarbyttets roll i Fritid Helsingborgs krishantering och vilka insikter vi kan dra från detta. Sammantaget svarar analysen på forskningsfrågorna, först genom att beskriva hur meningsskapande och kommunikation påverkar postkrislärandet och sedan genom att applicera denna förståelse för att undersöka hur internkommunikation och meningsskapande kan användas strategiskt för att skapa förutsättningar för ett lyckat postkrislärande.*

### **5.1 Tolkningar av Helsingborgs Dagblads granskning**

Granskningen från Helsingborgs Dagblad utlöste ett intensivt meningsskapande i organisationen. Artiklarna om hur fritidschefens son anställdes och inköpen från tryckeriet skapade mycket diskussioner och osäkerhet i organisationen. Intervjupersoner uttrycker det som att ”vi gick omkring som frågetecken” (Intervju 3, april 2018). Samtidigt pekar intervjuerna på att ledningen inte ville att man skulle kommunicera om situationen, med kommentarer om att ”det har

inte (medarbetarna) med att göra” (Intervju 6, april 2018) och ”det här kommer gå över fort” (Intervju 1, maj 2018). Detta skapade förvirring och en hög nivå av informationsbehov i organisationen. Ett återkommande tema i intervjuerna är just en stark känsla av förvirring, ryktesspridning och en oförmåga att förstå vad som händer: karaktäristiskt för en kosmologisk episod (Weick 1993). Då Weick menar att kosmologiska episoder ofta leder till en ny förståelse för verkligheten (Weick, 1993) kan vi förstå att det i en sådan här situation finns förutsättningar för en ny förståelse bland interna aktörer för hur Fritid Helsingborg borde bedriva sin verksamhet. Samtidigt innebär det att organisationen var tvungen att ta sig igenom en högst osäker period på grund av den plötsliga avsaknaden av mening och förståelse samt den ökade intensiteten i meningsskapande aktiviteter som en kosmologisk episod innebär (Weick, 1993). Ledningens ovilja att kommunicera om händelsen förstärkte också en vanlig barriär för postkrislärande: ineffektiv kommunikation (Smith & Elliott, 2007).

Det framgår av det empiriska materialet att flera tolkningar gjordes kring krisens utlösande faktorer. Den interna rapporten och ett flertal mail skapar en bild av verkligheten, där man påtalar att chefer och ledning inom Fritid Helsingborg helt enkelt har saknat en gedigen kunskap om de regler och rutiner som gäller för verksamheten, exempelvis summerar man de åtgärder som behöver tas på följande vis:

Vi ska bli bättre på att följa våra rutiner. De rutiner som är onödigt krångliga ska vi se över och justera så att de hjälper oss i vårt dagliga arbete och inte är i vägen. (Internt chefsmejl)

Det har alltså enligt denna syn inte rört sig om korrupktion, nepotism och kollegiala förhållanden, som organisationen blivit anklagad för, utan snarare om att vissa personer har agerat utefter en felaktig bild av hur man ska gå tillväga vid exempelvis rekryteringar eller inköp. Denna syn ser man tydligt i förvaltningens interna rapport, som lägger ansvaret för det som hänt på bristande kunskap om hur anställningar och inköp ska göras:

Denna översyn (visar) att det finns rutiner för såväl inköp som rekrytering. På samma sätt finns rutiner inom ekonomiområdet samt vad gäller dokumentering. Det är dock tydligt att ytterligare åtgärder såsom *utbildning* krävs för att rutinerna ska användas. (Helsingborgs stad, 2017, författarens egen emfas)

Även vissa av de intervjuade cheferna visar denna syn, genom att backa rapportens slutsatser samt uttalanden från förvaltningen och stadsdirektören:

Och en väldigt springande punkt i detta också, för mig, nånstans kan man ju så klart spekulera hur mycket som helst - "varför har det här skett? Har nån tjänat på det?" etc. etc. etc. Så därför så pekade jag hela tiden mot dom interna granskningarna och revisionens egen utredning. /---/ Detta är ju det han (stadsdirektören) ska säga, det är precis det som är fokus - det har funnits regler och rutiner men dom har inte följts. Varför har dom inte följts? Bra, konstaterat att det var dumt. Nu gör vi rätt.  
- (Intervju 7, maj 2018)

Vissa var även kritiska till medias granskning och påtalade att "det var inte så illa som den ensidiga vinklingen i media påvisade" (Intervju 4, april 2018). Den här tolkningen förstärks och legitimeras via den interna rapporten, men även genom andra meningsskapande stickrepliker, exempelvis det faktum att Helsingborgs Dagblad vägrat att publicera artiklar om positiva insatser och projekt som Fritid Helsingborg drivit under perioden som granskningen pågick (Intervju 4, april 2018). Svaret på problemen är, enligt denna syn, utbildning och informationsspridning för att säkerställa att alla vet vad som gäller, samt en förenkling av vissa rutiner för att se till att de faktiskt kan följas. I intervjuer framkommer det dessutom att man aktivt försökt sprida den här tolkningen i organisationen, genom att "sätta saker i perspektiv" och motverka spekulationer (Intervju 4, april 2018). Här ser vi bevis på en asymmetri i den interna kommunikationen, med försök från ledningshåll att påverka förståelsen och tolkningarna bland andra chefer och medarbetare i organisationen utan att aktivt lyfta och lyssna på deras synpunkter. På så vis bryts en viktig kedja i den meningsskapande kommunikationen och man rör sig mot en transmissionssyn på kommunikation (Heide et al., 2012). Kommunikationen blir alltså mer ensidig och "fattig" i och med att budskapen som kommuniceras inte informeras av tolkningarna som görs av dess mottagare. Detta är, som vi kommer se, inte optimalt när organisationen går igenom en period av så pass intensivt meningsskapande.

Det finns nämligen andra bilder av verkligheten inom verksamheten. En säger att problemets kärna ligger i den tidigare fritidschefen och dennes son. En intervjuperson uttrycker det som att man ser en "röd tråd" i hela granskningen

(Intervju 6, april 2018), där dessa två individer dyker upp gång på gång. Det är inte svårt att se hur denna tolkning växt fram. De allra flesta av problemen som Helsingborgs Dagblad uppmärksammat leder tillbaka till dessa två. Det handlades ofantligt mycket profilprodukter på tryckeriet där den tidigare fritidschefens son jobbade, tillräckligt mycket för att få vissa medarbetare att höja på ögonbrynen (Intervju 1, maj 2018), under dennes tid på företaget. När avslöjandet om dessa inköp diskuterats i intervjuer beskriver flera att det togs emot som en bekräftelse på något man länge anat, eller en förklaring till något man undrat över. Anställningen som projektledare var även den på många sätt märklig. Inom verksamheten såg man hur en position som teamchef lades ut på marknaden, en tjänst som ett flertal sökte till internt, för att sedan göras om till en projektledarroll med fina förmåner – varefter fritidschefens son anställdes. Detta har lett till reaktioner som ”jaha, varför ska (fritidschefens son), varför ska han ha så fint kontor?” (Intervju 6, april 2018). De lite konstiga avtalen med Eskilsminne IF ter sig dessutom plötsligt inte så konstiga när man förstår att detta var klubben där chefssonen spelade fotboll, något som uppenbarligen varit känt i verksamheten en längre tid: ”det har ju alltid varit de kontakterna med den klubben, så det var inget som gjorde mig förvånad” (Intervju 3, april 2018).

Det finns alltså en tydlig diskrepans mellan den officiella inställningen från förvaltningens sida och det perspektiv som växer fram i konversationer med chefer och samordnare. Här ser vi alltså att den mening som skapats kring de underliggande problemen i organisationen skiljer sig åt beroende på olika personers referensramar. Stickreplikerna – artiklarna i Helsingborgs Dagblad – har varit desamma, men tolkningarna har skiljt sig åt.

En framträdande aspekt i intervjuerna är att man inte var särskilt förvånad över det som skrevs i tidningen, även om granskningen i sig skapade chock. Dock går det att se att det också finns en tro på ett djupare problem, något större än en curlande far som innehar rollen som fritidschef. I samtal med chefer som har jobbat inom verksamheten en längre tid förstår man att en kultur växte fram när Fritid Helsingborg först utvecklades som verksamhet:

Fritid förr hade ju inte detta regelverk. /.../ Utan man skulle jobba med ungdomar och ha roligt, hitta på roliga saker. Vi hade inte ens uppdrag förr, utan man var en fritidsgård för ungdomarna.  
- (Intervju 3, april 2018)

Man gjorde alltså ofta lite som man kände för att göra, med argumentet att ”vi gör som vi vill, vi är ingen lagstadgad verksamhet” (Intervju 3, april 2018). Den tidigare fritidschefen, som började arbeta på Fritid Helsingborg under slutet av 60-talet, började sin karriär i den här kulturen och frodades i den. När han tog över som fritidschef började därför kulturen förankras och förstärkas. Motstridiga röster ignorerades. I den här världen var det inte ovanligt eller konstigt att släktingar och vänner fick jobb och förmåner, till den grad att man ibland kallar Fritid Helsingborg, även idag, för ”familjeföretaget” (Intervju 6, april 2018). Vissa chefer talar om att det utöver detta tidigare funnits en hård jargong i verksamheten och en apatisk attityd mot de som ifrågasatte hur saker gjordes (Intervju 6, april 2018). Det fanns enligt en chef ”mycket transparens mellan vissa personer, och väldigt lite mellan andra” (Intervju 2, april 2018). Enligt en annan så var organisationen uppdelad i två ”träd”, med väldigt lite insyn från det ena trädet in i den andra (Intervju 1, maj 2018). När jag frågar om intervjupersonerna håller med om den officiella bilden, att det har saknats kännedom om rutiner och regler, får jag svar som: ”Klart man kände till det, det är jag övertygad om” (Intervju 3, april 2018). Detta tyder snarare på att det fanns ett problem i organisationens kultur som ledde till att rutiner och regler inte följdes. Detta perspektiv avfärdas dock av ledningen, som väljer att fokusera på den bild som skapas i den interna rapporten och revisionens granskning:

Jag valde att luta mig på dom (den interna rapporten och stadsrevisionens granskning). Därför att om jag inte hade gjort det så hade jag behövt ge mig ut på egna spekulationer eller egna personliga åsikter.  
- (Intervju 7, maj 2018)

Ovanstående citat är särskilt intressant, då det pekar på en typ av meningsskapande som är återkommande bland ledningen på Fritid Helsingborg och även syns i en del av dokumenten som har analyserats. Rapporterna tolkas här som objektivt sanna, något man kan ta på och ”luta sig mot”, medan allt annat ses som ”spekulationer och personliga åsikter” som då kan och bör avfärdas. Som vi kommer se har detta implikationer både för normaliseringen och för förutsättningarna för kritisk reflektion. Detta meningsskapande på

ledningsnivå påverkar även kommunikationen och meningsgivandet som sker som ett resultat.

## 5.2 Förutsättningar för kritisk reflektion

Som nämnts tidigare menar David E. Gray (2007) att kritisk reflektion behövs för att chefer och beslutstagare ska ha möjlighet att lära sig och utvecklas. Kritisk reflektion är viktigt, enligt Gray, för att det ”tillåter oss att kritisera våra förgivet tagna antaganden, så att vi kan bli receptiva för alternativa sätt att resonera och uppföra oss” (2007, s. 497). Kritisk reflektion är alltså viktigt för organisationslärande i största allmänhet, men är synnerligen relevant vid en kris, när olika ”event narratives” försöker beskriva situationen (Smith & Elliott, 2007) och det ställs högre krav på det organisatoriska meningsskapandet (Weick, 1988). Tanken är att genom att i det aktuella fallet reflektera kritiskt över vad som har lett till krisens uppkomst kan man börja förstå vad som behöver förändras i verksamheten för att kunna gå vidare och lära sig av det som hänt. Avsaknaden av kritisk reflektion försvårar inlärningsprocessen och kan vara en barriär till double-loop lärande, då det är kritisk reflektion som tillåter oss att lära ”på ett djupare, transformativt plan” (Gray, 2007, s. 497). Analysen av det empiriska materialet från Fritid Helsingborg pekar dock på att man inte har skapat förutsättningar för kritisk reflektion. Ett representativt svar på frågan om man försökte göra detta ser ut så här:

Man kan ju säga så här då att med den korta bemanningen vi hade och att det här slukade så mycket arbetstid för berörda chefer /.../ Nej, inte mycket.  
- (Intervju 4, april 2018)

Samtliga intervjupersoner står bakom den här bilden – man försökte aldrig sätta sig ner för att nysta i problemen bakom krisen, man hade inte möjlighet att ifrågasätta eller ha en dialog kring förvaltningens svar på granskningen och från ledningshåll gjorde man få försök att initiera reflektion.

Situationen blev bättre när den nuvarande fritidschefen tog över, då han implementerade en ”öppen dörr” policy och välkomnade medarbetare att komma till honom med synpunkter och kritik. Dock gjordes inga försök att på ett strukturerat sätt uppmana till kritisk reflektion och kommunikationen, med dess fokus på att ”blicka framåt” och använda rapporterna som underlag för

förändring och förbättring, uppmuntrade inte chefer och medarbetare att motsätta sig den officiella linjen. Detta, kombinerat med tystheten från ledningshåll under krisens uppstart (i två intervjuer har chefer påpekat att man från ledningshåll aktivt avrått från att kommunicera om krisen med medarbetare), blir till en stickreplik för chefer och medarbetare – en stickreplik som skapar tolkningen att man inte är intresserad av att diskutera och lyfta olika perspektiv. Här ser vi hur den interna kommunikationen direkt påverkar förutsättningarna för kritisk reflektion. En chef uttalar sig exempelvis så här för att beskriva hur interaktioner med ifrågasättande personal kan ha sett ut: ”En säger ’Det tycker inte jag.’ ’Nej, det behöver inte du tycka.’ \*Slår näven i bordet\* ’Men det är det här jag tycker. För det är det jag står på.’” (Intervju 7, maj 2018) Här ser vi ett tydligt exempel på det Weick kallar enactment (Weick 1995), där organisationens ledning skapar en viss verklighet genom sitt agerande och sin kommunikation. Genom tystnad eller argumentation skapar ledningen en organisatorisk verklighet där alternativa perspektiv inte lyfts och diskuteras. I kommunikativa termer är detta återigen ett exempel på asymmetrisk kommunikation. Användandet av rapporten som en anledning att tysta kritiska medarbetare är särskilt intressant. Den här typen av kommunikation beskrivs av Smith och Elliott som en barriär för lärande:

Indeed, ’legitimized’ expertise may be used to prevent some outside groups from entering into debates. (2007, s.527)

Kritisk reflektion hade bland annat kunnat leda till att man undvikt *petitio principii* i den interna rapporten som gjordes. I denna rapport hade man som utgångspunkt att det grundläggande problemet låg i Fritid Helsingborgs hantering av rekryteringar och inköp, något som framgår tydligt av rapportens egen syftesbeskrivning, vilket är att ge svar på följande frågeställningar: ”vilka rutiner finns vid upphandling/inköp? Vilka rutiner för diarieföring/dokumenthantering finns? Vilka rutiner finns inom ekonomiområdet, med särskilt fokus på fakturahantering samt inventarieförteckning?” (Helsingborgs stad, 2017). När man då granskade organisationen fokuserade man på dessa aspekter och letade inte efter andra organisatoriska problem som hade kunnat ligga till grund för de saker som

uppmärksammades i media. Detta har lett till vad flera medarbetare och chefer ser som en felaktig eller alltför ytlig förståelse för krisens utlösande faktorer och förstärker bilden att man från ledningens håll inte var intresserad av att undersöka vad som utlöst krisen, utan snarare att argumentera för och bevisa den tolkning som redan gjorts.

Min undersökning har inte haft som fokus att förstå vad Fritid Helsingborgs kris berodde på och det är inte möjligt att från den insamlade empirin uttala sig om detta, dock är det möjligt att identifiera andra perspektiv på problemen inom Fritid Helsingborg än den officiella inställningen. Eftersom dessa inte togs i beaktning när organisationen utformade åtgärder på krisen och vi kan se exempel på kommunikation och meningsgivande aktiviteter som aktivt försämrat möjligheten att kritisera och problematisera den officiella bilden är det svårt att säga om dessa åtgärder faktiskt angriper problemet eller om man, som en intervjuperson uttryckte sig, ”skjuter mot mål men missar totalt” (Intervju 6, april 2018). Detta är förmodligen en lite väl hård syn på situationen. Snarare är det så att man skjuter mot mål och att det finns goda chanser att träffa rätt – men det finns ändå en risk att det blir ett stolpskott. Genom att arbeta med negativ uppåtgående information och med att snappa upp svaga signaler (Heide & Simonsson, 2016) hade man dock kunnat skapa bättre förutsättningar för att pricka rätt.

Det finns olika tankar kring varför det blev så att man inte skapade förutsättningar för kritisk reflektion. Vissa menar att det helt enkelt var för känsligt och att många chefer inte visste hur de skulle agera (Intervju 3, april 2018), medan andra istället menar att arbetsbördan var alltför hög under den här perioden och att man helt enkelt inte hade tid (Intervju 4, april 2018). Troligtvis spelade båda dessa faktorer en roll. Den ökade arbetsbördan och emotionella laddningen i en kris, samt det faktum att känslig information ofta är inblandad, skapar inte de bästa förutsättningarna för kritisk reflektion. Med detta i åtanke kan man ha förståelse för att detta inte blir prioriterat under en pågående kris och man kan ställa sig frågan om det alls är möjligt att göra. Dock finns det alltid möjlighet till retrospektiv reflektion.

Ett framträdande drag i intervjuerna är hur den interna kommunikationen aktivt bidragit till att förhindra kritisk reflektion. Sättet man kommunicerar om revisionens rapport är ett tydligt exempel på detta – den blir till ett



expertutlåtande som ska beskriva precis vad som orsakat problemen i verksamheten och vad som behöver göras för att inte råka ut för något liknande igen. Uttalanden relaterade till revisionsrapporten förstärker detta; när den presenterades för medarbetarna på Fritid Helsingborg i stadens intranät skrev den biträdande utbildningsdirektören att man nu kunde ”gå vidare”. Detta leder till en tolkning att ledningen inte är intresserade av att problematisera rapportens slutsatser. Denna inställning beskrivs av intervjupersoner som vanligt förekommande i organisationen, där man är benägen att avfärda oegentligheter och problem som något i ”det förflutna” och därför inte relevanta för organisationens framtid. De flesta uttrycker att de inte tycker att man ska älta saker som har hänt, men att det ibland är nödvändigt att ”vända upp en sten för att konstatera att det är lite skit under den” (Intervju 6, april 2018). Även sättet man tidigare har kommunicerat i organisationen har påverkat förutsättningarna för kritisk reflektion. ”Vi hade ju inte den öppna kulturen, över huvud taget” (Intervju 6, april 2018) får jag som svar på frågan varför man inte problematiserat och reflekterat över krisens utlösande faktorer. Eftersom kommunikationen i organisationen tidigare har präglats av en asymmetrisk transmissionssyn på kommunikation och låg transparens, fanns inte förutsättningar för kritisk reflektion till att börja med.

Det framgår tydligt i intervjuerna att det finns de som är kritiska till bilden av verkligheten som går att återfinna i det officiella svaret på krisen. Det finns alltså alternativa tolkningar av vad som lett till problematiken inom Fritid Helsingborg och flera av intervjupersonerna menar att de konkreta åtgärder som tagits inte riktigt kommer åt de faktiska problemen i organisationen. Det är dock också tydligt att det finns en låg vilja att lyfta dessa perspektiv, av olika anledningar: matthet efter den långa, utdragna mediegranskningen (Intervju 3, april 2018); känslan att man inte har den insyn som krävs för att göra legitima påståenden (Intervju 1, maj 2018); och att man har vant sig vid en kultur där man inte känner att man får lov att vara kritisk (Intervju 6, april 2018). Det är därmed möjligt att dra slutsatsen att Fritid Helsingborg inte har skapat förutsättningar för kritisk reflektion och att den interna kommunikationen har haft en nyckelroll i detta: dels genom att aktivt skapa tolkningen att man inte var intresserad av alternativa perspektiv, dels genom att inte bjuda in till kritisk

dialog. Meningsgivande och meningsskapande aktiviteter arbetar här tillsammans för att förhindra kritisk reflektion i organisationen.

### **5.3 Normaliseringsfällan**

Att inte kunna lyfta kritik och debattera antaganden och beslut är en sak som kan skapa barriärer till lärande. Dock finns det även andra faktorer och beteenden som kan ha en negativ inverkan på postkrislärandet. Jag kommer nu analysera hur de olika typerna av normalisering som Roux-Dufort (2000) beskriver tar sig uttryck i fallet Fritid Helsingborg samt hur den interna kommunikationen leder till normalisering. Det som följer blir en diskussion kring varför man fastnar i det jag kallar normaliseringsfällan.

Roux-Dufort (2000) beskriver normalisering som den stora faran vid postkrislärande, då normalisering ofta sker som ett naturligt resultat av en kris och samtidigt har en negativ effekt på möjligheterna att lära sig av den (2000). Flertalet intervjupersoner beskriver den emotionella laddningen i krisen, samt arbetsbördan och det stora informationsbehovet som kom som ett resultat av den, då Helsingborgs Dagblad ”begärde ut väldigt mycket material, som tog väldigt lång tid att hantera” (Intervju 4, april 2018). Dessa har tidigare nämnts som en anledning till att man inte försökte skapa möjligheter för kritisk reflektion under krisen. De har även, enligt Roux-Dufort, en roll i normaliseringen (2000). I en krissituation hamnar man som chef eller beslutstagare ofta i en relativt ovan situation, vilket skapar en press på att snabbt ta sig tillbaka till en tryggare och mer igenkännbar miljö (Roux-Dufort, 2000). Det är när man agerar på detta behov som man ofta hamnar i normaliseringsfällan, där dessa försök att normalisera tillvaron i organisationen börjar utgöra en barriär för postkrislärande.

Som nämndes i teoriavsnittet beskriver Roux-Dufort tre typer av normalisering: kognitiv, psykologisk och sociopolitisk (2000). Vi kan se exempel på alla tre i Fritid Helsingborgs reaktion på mediegranskningen.

#### ***5.3.1 Kognitiv normalisering i Fritid Helsingborg***

Kognitiv normalisering görs genom att bygga en förenklad bild av krisen, för att på så sätt skapa en tydligare väg framåt för organisationen. Den här typen av

normalisering kommer som ett naturligt resultat av krisers kaosartade och oförutsägbara natur. Som Roux-Dufort uttrycker det:

Crises are ill-structured by nature. Their causes and effects are quite unknown, and managers must build a simplified picture of what is happening to make sense of the situation and make quick decisions. (2000, s.28)

Det ligger som tidigare nämnts inte inom ramen för den här studien att avgöra vad de bakomliggande faktorerna i Fritid Helsingborgs kris faktiskt var. Däremot har vi redan konstaterat att det än idag finns kontrasterande tolkningar inom organisationen kring krisens utlösande faktorer. Den officiella bilden som finns inom den högsta ledningen – skönjbar i intervjuer och dokument – kan dock beskrivas som den ytligaste av dessa tolkningar. Ytlig, i den meningen att fokus ligger på regler och rutiner samt kännedom om dessa, snarare än underliggande kulturella eller strukturella faktorer. Med detta i åtanke kan vi konstatera att man har anammat en officiell bild som ter sig förenklad på vissa sätt. Kognitiv normalisering gör det möjligt för chefer och beslutstagare att snabbt agera på krisen och skapar en viss känsla av trygghet (Roux-Dufort, 2000). Däremot innebär den ofta att man inte ser hela bilden av krisen och går miste om möjligheter att problematisera och reflektera över vad som hänt. Det finns en kännedom om detta även bland ledningen, som nämner andra faktorer som kan ha utlöst krisen:

En stark chef, ledare, som styrde organisationen på sitt sätt och var övertygad om att det här var det bästa. Det var inte alla som kanske hade det, eller var övertygade om det. /.../ Så att, en kultur och ett arbetssätt.  
- (Intervju 4, april 2018)

Dock leder detta aldrig till en problematisering av den officiella synen på krisen och påverkar inte hur man tänker kring åtgärder. Det finns alltså en viss medvetenhet om att en förenkling har gjorts, men ledningens meningsskapande kring hur krisen kommit till skott sitter fast i det här spåret. Teorier om meningsskapande kan hjälpa oss att förstå detta, specifikt i interaktionen mellan chefers referensramar och stickreplikerna de exponeras för. Referensramar består enligt Weick av ”tidigare ögonblick av socialisering” medan stickrepliker är ”erfarenheter i nuet” (1995, s. 111). Det är när en relation byggs mellan dessa

två som mening skapas. Ledares referensramar består av den socialisering de har gått igenom under sin tid i organisationen, en tid som förmodligen präglas av en hög nivå av kontroll och förutsägbarhet. Sättet man löser problem handlar ofta om att snabbt ta kommandot, läsa av situationen och hitta en acceptabel lösning. Detta fungerar bra vid de flesta organisatoriska problem – exempelvis meningsutbyten mellan personal, rutinmässiga fel och brist på resurser. När en sådan person sedan ställs inför en kris är det naturligt att dra en parallell till de problem man tidigare har hanterat och responsen blir sig lik. Dock är detta mer problematiskt, då krisen vanligtvis är avsevärt mer komplex i sin natur.

Vi såg i föregående avsnitt hur den interna kommunikationen i organisationen försämrade möjligheterna till kritisk reflektion – eftersom det är kritisk reflektion som ger oss möjligheter att problematisera förenklade intryck kan vi även se hur detta stödjer och förstärker den kognitiva normaliseringen; om det inte finns möjligheter för kritiska aktörer att ifrågasätta den förenklade tolkningen av krisen, försämrars möjligheterna att belysa och hantera kognitiv normalisering.

### ***5.3.2 Psykologisk normalisering i Fritid Helsingborg***

Psykologisk normalisering går ut på att minimera den emotionella laddningen i en kris (Roux-Dufort, 2000). Vi ser flera exempel på detta i kommunikationen på Fritid Helsingborg, vilket inte är särskilt märkligt med tanke på krisens natur. En hård mediegranskning kommer alltid orsaka stor emotionell press inom en organisation, särskilt när granskningen fokuserar på specifika personer inom organisationen. De två huvudsakliga metoderna för den här typen av normalisering är att skylla på den mänskliga faktorn och att använda sig av expertutlåtanden och rapporter (Roux-Dufort, 2000). Ofta försöker organisationer peka på specifika personer i organisationen som på ett eller annat sätt har orsakat krisen, för att skifta ansvaret bort från organisationen i sig (Roux-Dufort, 2000). Med andra ord skyller man på ”human error”. Det hade varit enkelt för Fritid Helsingborg och skol- och fritidsförvaltningen att göra detta, då mediegranskningen till stor del la skulden på specifika personer i organisationen. Dock går det att konstatera att man arbetat intensivt med att förebygga den här typen fingerpekande. Chefer beskriver hur de har förklarat för sina medarbetare att krisen inte rör sig om dåliga personer, utan snarare om

dåliga processer: ”det handlar om rekryteringen, det handlar inte om personen” (Intervju 1, maj 2018). Man kan konstatera att Helsingborgs Dagblads skarpa fokus på den före detta fritidschefen och dennes son gjorde detta nödvändigt, då mycket av den emotionella spänningen bland medarbetarna i organisationen riktades mot dessa två personer, samt enhetschefen som ansvarade för chefssonens anställning. I intervjuerna beskriver man det som att flertalet medarbetare ”ville att någon skulle straffas” (Intervju 1, 2018). Detta har man hanterat genom att aktivt påverka medarbetarnas meningsskapande genom att införa nya perspektiv och fakta. Framförallt har man försökt skapa nya tolkningsramar, genom att lyfta frågan på möten och poängtera att det som hänt inte är en personfråga. Detta visar att den här typen av normalisering kan begränsas och påverkas genom den interna kommunikationen i organisationen. Dock går det att urskönja en annan typ av fingerpekande i organisationens svar på krisen. Denna kommuniceras både symboliskt, i de åtgärder som tas, och konkret i de uttalanden som görs. Ledningen pekar neråt i organisationen och lägger skulden på människorna där, genom att konstatera att de saknar kunskap om rutiner och regler. Åtgärder som föreslås i rapporten är bland annat att ”minska antalet personer ... som gör inköp” samt en rad utbildningsinsatser i rekrytering, dokumenthantering och dylikt (Helsingborgs stad, 2017). Detta är något som även uppmärksammats i intervjuer: ”Det kändes som ännu en, ’nu trycker vi ner alla’, så” (Intervju 6, april 2018).

Som sagt utgör expertutlåtanden och rapporter en annan typ av psykologisk normalisering. Detta då de förvandlar krisen till ett vetenskapligt objekt som kan analyseras formellt och kontrolleras (Roux-Dufort, 2000). Två rapporter skrevs i Fritid Helsingborg-fallet; en intern, beställd och författad av skol- och fritidsförvaltningen, samt en extern från stadsrevisionen. Jag fokuserar här på innehållet i den interna rapporten samt sättet man har kommunicerat om och kring revisionens rapport. Den interna rapporten fokuserade på att undersöka hur man arbetade inom Fritid Helsingborg med bland annat inköp och rekrytering – de saker som hade uppmärksammats i mediegranskningen. Den konstaterade att det saknades kunskap om vilka rutiner och regler som gällde vid inköp och rekrytering, samt att det behövdes mer utbildning i dessa områden och en förenkling av vissa alltför komplicerade rutiner (Helsingborgs stad, 2017). Denna rapport låg sedan till grund för mycket av organisationens

officiella respons på krisen. Enligt Roux-Dufort (2000) förhindrar som nämns rapporter av den här typen ett kollektivt lärande, eftersom man ständigt hänvisar till rapportens slutsatser och på så sätt stänger ner möjligheten att öppet diskutera och reflektera över krisens utveckling och hur man borde svara på den. Man kan se detta i intervjuer med chefer högre upp i Fritid Helsingborgs organisatoriska hierarki, som konstaterade att man ”inväntade resultaten från (den interna) rapporten” (Intervju 7, maj 2018) och sedan lutade sig mot den i diskussioner om krisen. Detta trots att flertalet intervjupersoner är skeptiska till hur rapporten beskriver problemen inom organisationen, samt de åtgärder man har tagit baserat på rapportens slutsatser. En intervjuperson nämner exempelvis att ”folk som har kunnat handla i tre, fyra år får inte handla längre. /.../ Och det tycker man är... trångsynt” (Intervju 1, maj 2018).

### ***5.3.3 Sociopolitisk normalisering i Fritid Helsingborg***

Sociopolitisk normalisering görs för att få krisen att bli socialt och politiskt acceptabel (Roux-Dufort, 2000). Vi kan ponera att den här typen av normalisering är vanligast när den berörda organisationen tillhör den offentliga sektorn eller när det rör sig om en så kallad förtroendekris – båda dessa faktorer finns på plats i det aktuella fallet. Även sociopolitisk normalisering görs genom att skylla på den mänskliga faktorn och författa officiella rapporter om krisen (Roux-Dufort, 2000). Den interna rapporten använts flitigt för att definiera de underliggande problemen i organisationen och för att visa vägen framåt. Enligt Roux-Dufort (2000) bidrar rapporter och expertutlåtanden till sociopolitisk normalisering genom att organisationen visar att de tar krisen på allvar och försöker göra något åt situationen – eller för att visa att vissa åtgärder inte behövs. I Fritid Helsingborgs fall kan man tydligt se den här användningen i svaret på insändaren som skickats till Helsingborgs Dagblad; här pekar den biträdande utbildningsdirektören på rapporten som ett bevis på att man insett att ”många av frågorna i tidningens granskning var befogade” och ”tillsatte därför en egen utredning”. I samma text använder hon Justitieombudsmannens beslut att avskryva ärendet om projektledaranställningen som ett expertutlåtande som visar att specifika personalåtgärder inte har behövts (Holm, 2017). Här sätter man Fritid Helsingborgs respons på krisen i en kontext och målar upp

bakgrunden för den för att på så sätt argumentera för de åtgärder som tas; ett exempel på *mise-en-sens* (Corvellec & Risberg, 2007).

#### ***5.3.4 Att normalisera utan att fastna i fällan***

De beteenden och beslut som beskrivs ovanför är till stor del nödvändiga för att hantera en kris. Att skapa en tydlig, förståelig bild av händelseförloppet, dra ner på den emotionella bördan inom organisationen samt försöka återvända till ett sociopolitiskt acceptabelt läge är något många skulle säga att man bör eftersträva inom en organisation som försöker ta sig igenom en kris. Det kan till exempel te sig konstigt att kritisera en organisation i kris för att den söker upp expertutlåtanden eller begär in rapporter. Som Roux-Dufort själv förklarar bidrar normalisering till att förhindra ”excessive emotional overload”, reducerar ”ambiguity, uncertainty and anxiety” och förvarar organisationens integritet och identitet, i alla fall under en kortare tid (2000, s. 29). En intervjuperson kommenterade till och med att man borde ha gjort mer för att normalisera situationen (Intervju 6, april 2018). Dock menar Roux-Dufort att normalisering begränsar organisationers förmåga att lära sig av en kris:

Normalization ... traps managers in a set of templates and behaviours that restrain their freedom and authenticity. Through normalization tactics, managers avoid situations that bring meaning. (Roux-Dufort, 2000, s. 29)

Vi kan även se hur normalisering, framförallt av den kognitiva och sociopolitiska arten, kan komma i vägen för den kritiska reflektion som Gray (2007) beskriver som nödvändig för ett framgångsrikt lärande bland chefer och beslutstagare.

Ett genomgående tema här är att kommunikation och meningsskapande ligger till grund för den normalisering som görs. Precis som vid skapandet av förutsättningar för kritisk reflektion är det genom meningsskapande, kommunikation och meningsgivande som normalisering tar sig uttryck. Ledningens försök att sprida och förankra den officiella synen på krisen i mejl, på möten och genom insändare i tidningen tyder på alla tre typer av normalisering och visar hur dessa skapas och sprids inom en organisation. Detta kan även vara svaret på ovanstående problematik. Om meningsskapande, meningsgivande och kommunikation skapar och sprider normalisering, kan

strategiska meningsgivande aktiviteter och intern kommunikation användas för att kontrollera normaliseringen och förhoppningsvis undvika att den når en sådan utsträckning att den begränsar möjligheterna till postkrislärande. På så vis kan man normalisera situationen och dra nytta av normaliseringens positiva sidor utan att fastna i normaliseringsfällan, som karaktäriseras av att normaliseringen antagit en karaktär eller blivit så pass utbredd i organisationen att den börjar ha en negativ effekt på organisationslärandet.

#### **5.4 Ledarskapsbyte – vägen till framgång?**

Som redan nämnts finns det anledning att problematisera den officiella bilden av de utlösande faktorerna för Fritid Helsingborgs kris. Denna bild – att situationen grundar sig i att det funnits en okunskap samt bristande information och utbildning kring rutiner och regler – är en som flera intervjuade chefer är skeptiska till. En alternativ bild träder fram i intervjuer och när man tittar på Fritid Helsingborgs historia, en som talar för att Fritid Helsingborg länge har präglats av underliggande problem i dess organisationskultur. Chefer och medarbetare berättar om en verksamhet som växte fram med ett fokus på att vara ”snabb och flexibel” (Intervju 4, april 2018), där man gärna anställde släktingar och vänner så länge de var kompetenta nog att fylla det behov man hade, där kritik ofta togs med en nypa salt eller ignorerades helt, och där hårda jargonger och ”omklädningsrumssnack” (Intervju 6, april 2018) var en del av vardagen. Intervjupersoner säger saker som att ”det är väl klart att de visste” (Intervju 3, april 2018) när man frågar om de håller med om att okunskap låg till grund för de tveksamma beslut som har tagits. Som en av de intervjuade cheferna uttrycker det:

Rutiner var riktigt jobbigt när det kom. Och det var verkligen ett slag under bältet för vi tyckte att det var inte alls det som var själva grejen. Och att, givetvis, vi behöver alltid uppdatera oss. Men det var ju inte liksom det som var, det var inte där skon klämde hos oss.

- (Intervju 6, april 2018)

Som tidigare nämnts är det anmärkningsvärt att det finns en sådan stark diskrepans mellan den officiella bilden och den som återfinns inom verksamheten. Bilden inom verksamheten stämmer nästan säkerligen till viss



del, då den är så pass starkt förankrad hos flera chefer, däribland vissa som har arbetat inom skol- och fritidsförvaltningen i flera decennier. Genom normalisering och en avsaknad av kritisk reflektion från ledningsgruppens sida har två motstridiga verklighetssyner växt fram, som annars hade kunnat nyansera varandra och skapat en mer komplett och fullständig bild av händelseförloppet som lett fram till Helsingborgs Dagblads granskning. Det faktum att organisationen uppenbarligen har fallit i normaliseringsfällan samt – av olika anledningar – låtit bli att skapa förutsättningar för kritisk reflektion innebär att det finns en risk att man inte kommer kunna göra ett genomgripande och framgångsrikt postkrislärande. De faktorer som ledde till mediegranskningen kan leva kvar i organisationen och skapa framtida problem.

Ledarskapsbytet som skedde under mediegranskningen rör dock om i grytan. När en organisations högsta chef pensionerar sig efter 40 år och byts ut mot en ny ledare som rekryterats utifrån och har en helt annan syn på ledarskap, skapas automatiskt förutsättningar för att reflektera över och ifrågasätta olika aspekter av organisationen. Tidigare forskning har visat att kulturella förändringar, nödvändiga för double-loop lärande (Argyris & Schön, 1996) inte nödvändigtvis sker som ett resultat av en kris (Smith & Elliott, 2006). När krisen ackompanjeras av ett ledarskapsbyte blir förutsättningarna dock annorlunda. Även om man i den officiella krishanteringen fastnat vid ytliga åtgärder och en förenklad tolkning av vad som hänt kommer man automatiskt börja ändra i det som ligger djupare i organisationen. Detta märks av tydligt i intervjuerna. Samtliga intervjupersoner uppger att det skedde en kännbar förändring i den interna kommunikationen när den nya fritidschefen tog över. Transparensen ökade avsevärt (Intervju 2, april 2018) och medarbetarna fick mer frekvent information från ledningshåll (Intervju 3, april 2018). Att den nya fritidschefen även öppnade upp för att medarbetare och chefer kunde kontakta honom med frågor och funderingar sågs som en anmärkningsvärd förändring:

Han öppnar ju upp för dialog till alla, och det är - hos mig i alla fall och hos fler som jobbar hos mig tycker man att det är jättepositivt: "Jag ska maila (fritidschefen)!" "Ja men gör det." "Vill du läsa det innan?" Asså dom har ju aldrig känt innan att det vart ok va. Och han svarar! Asså, det är ju jättehäftigt.  
- (Intervju 6, 2018)

Den ökade transparensen bekämpar en av de begränsande faktorer för postkrislärande som Smith och Elliott identifierat; ineffektiv kommunikation (2007), som kännetecknas av att medarbetare och chefer har dåliga förutsättningar för att få insyn i varandras arbete. Andra nämner att man märkt av en viss kulturförändring och att det finns en starkare känsla av gemenskap inom verksamheten – en intervjuperson uttrycker det som att ”nu är det vi, Fritid Helsingborg” (Intervju 3, april 2018). Vad som tidigare varit en relativt splittrad verksamhet har bundits ihop, framförallt genom ändringar i den kommunikativa infrastrukturen i form av mer frekventa stormöten där alla inom verksamheten har möjlighet att träffas och byta åsikter (Intervju 6, april 2018). Detta har även lett till att kommunikationen blivit mer symmetrisk i sin natur, vilket innebär att man närmar sig en meningsskapande kommunikationssyn i organisationen (Heide et al., 2012). Flera intervjupersoner konstaterar, trots deras skepsis mot rapporterna och vissa av de mer konkreta åtgärder som tagits, att organisationen verkar vara på rätt väg (Intervju 6, april 2018; Intervju 1, maj 2018). Dock har många en realistisk syn på situationen och förklarar att det finns begränsningar för vad en person kan göra och det konstateras att ”vi är inte riktigt där än” (Intervju 6, april 2018). Det finns även en oro att andra aktörer inom förvaltningen och Fritid Helsingborg inte nödvändigtvis stödjer arbetet som den nya fritidschefen gör: ”det känns som att han blir lite bromsad” (Intervju 6, april 2018).

Det som framträder tydligt i det här är att ledarskapsbytet har lett till förändringar som står utanför den officiella krisresponsen. Dessa förändringar passar väl in på de alternativa tolkningar som finns gällande krisens utlösande faktorer och visar på en vilja att ifrågasätta underliggande normer och strukturer i organisationen. Detta ifrågasättande är kännetecknet på double-loop lärande (Argyris & Schön, 1996). Dock har dessa förändringar skett lite ad hoc och ser inte ut att komma från en tydlig förståelse för de kulturella och strukturella problem som organisationen eventuellt har tampats med. Till viss del har förutsättningarna för kritisk reflektion förbättrats, men ledningen har fortsatt att luta sig mot rapporterna. Kommunikationen har blivit mer symmetrisk, men där finns fortfarande inslag av asymmetrisk kommunikation. Därmed finns det en risk att åtgärderna inte riktigt kommer angripa problemen i organisationen fullt ut. För att använda en medicinsk metafor kan kulturarbetet ses som en kur

antibiotika; om man inte behandlar med rätt mängd medicin eller om man avslutar behandlingen för tidigt, finns risken att infektionen finns kvar. Detta kan leda till framtida kriser och är mer sannolikt om ”diagnosen” inte är väl förankrad i den faktiska situationen. Det vi ser här är att det är möjligt att motarbeta några av de skadliga effekterna av normalisering och att förändringar i en organisations interna kommunikation kan förbättra möjligheterna till postkrislärande. Dock ser vi även att det krävs en strategisk tanke bakom detta och en förståelse för de barriärer och problem man står inför, för att säkerställa att organisationen lär sig. Därmed förstärks vikten av en gedigen förståelse för hur barriärer för postkrislärande skapas och förstärks, samt hur dessa kan motverkas genom strategisk internkommunikation och meningsskapande.

## 6. Diskussion och slutsatser

---

*I följande kapitel sammanfattar jag uppsatsens resultat och diskuterar deras innebörd. Här kommer jag även presentera en kommunikationsstrategi för framgångsrikt postkrislärande, baserat på analysen av det empiriska materialet. Strategin är ett försök att utveckla svaret på min andra forskningsfråga gällande hur strategisk internkommunikation kan hjälpa organisationer att lära sig av en kris. Att utveckla en strategi av denna typ var inte uppsatsens syfte, dock har den växt fram som ett naturligt resultat av analysen och behövs för att ge ett mer konkret svar på min andra forskningsfråga. Som avslutning kommer jag att diskutera förslag på framtida forskning i ämnet kriskommunikation och postkrislärande.*

### 6.1 Reflektion och slutsatser

Syftet med den här uppsatsen är som nämnts att bidra med ny kunskap om de barriärer till postkrislärande som kan växa fram i en organisation, genom att analysera postkrislärande via ett kommunikativt perspektiv och med hjälp av teorier om meningsskapande. Forskningsfrågorna som uppsatsen ämnar besvara är: *Hur hjälper ett kommunikativt perspektiv och teorier om meningsskapande oss att förstå barriärerna för postkrislärande i organisationer som drabbats av en kris? Och hur påverkar intern kommunikation och meningsskapande möjligheterna för en organisation att lära sig av en kris?*

Vi har sett hur den studerade organisationen, Fritid Helsingborg, har kommunicerat och skapat mening kring den mediala kris som drabbade verksamheten under våren 2017. Baserat på analyser av interna dokument och kvalitativa intervjuer med chefer och samordnare framgår det tydligt att olika grupper har gjort olika tolkningar av de underliggande organisatoriska problemen som ledde fram till krisen. Detta har även lett till olika perspektiv på hur organisationen borde åtgärda problemen i organisationen för att utveckla verksamheten och på så sätt lära sig av krisen.

Fritid Helsingborgs ledning har aktivt resonerat kring krisens utlösande faktorer, gjort en tolkning av situationen och därefter satt in åtgärder med ambitionen att kunna lägga krisen bakom sig och lära sig av det som hänt. Dock ter sig den officiella tolkningen av krisen och de åtgärder som tagits något ytliga i relation till de alternativa tolkningar som finns inom organisationen och då man endast vidtagit åtgärder som utbildning och informationsspridning ser det ut som att lärandet har fastnat på ett single-loop stadium. Det finns alltså en risk att organisationen har gått miste om möjligheten att lära sig på ett djupare plan och att vissa problem kommer kvarstå i verksamheten.

Analysen av det empiriska materialet visar hur normalisering, en avsaknad av kritisk reflektion samt ineffektiv kommunikation har utgjort barriärer för ett framgångsrikt och djupgående postkrislärande. Detta stämmer väl överens med tidigare forskning i området. Användandet av ett kommunikativt perspektiv och meningsskapande teorier har gett en djupare förståelse för hur dessa barriärer utvecklas och förstärks i organisationen. Kritisk reflektion stängs ner när ledningen tolkar situationen som känslig och väljer att luta sig mot rapporter och expertutlåtanden, eftersom dessa tolkas som mer objektivt sanna än chefers och medarbetares ”spekulationer”. Kommunikationen som följer som ett resultat av denna tolkning är asymmetrisk och framåtblickande – på så vis signalerar den att alternativa tolkningar inte är av intresse och att man redan har bestämt vad som behöver åtgärdas. När medarbetare presenterar alternativa tolkningar avfärdas dessa genom att peka, återigen, på rapporter och expertutlåtanden.

Olika typer av normalisering växer fram som ett naturligt resultat av meningsskapande och meningsgivande aktiviteter i organisationen. Enkla, lättillgängliga stickreplikar används för att skapa en förenklad bild av krisen och rapporter används för att göra att den upplevs som mer objektiv och reducera den emotionella laddningen i verksamheten, samt för att signalera till externa målgrupper att man tar krisen på allvar och försöker åtgärda situationen. Vi har sett hur dessa normaliseringstaktiker faktiskt är nödvändiga för att hantera en kris, men att strategisk internkommunikation behövs för att undvika att man går för långt och fastnar i normaliseringsfällan.

Baserat på detta kan vi dra slutsatsen att teorier om meningsskapande tillsammans med ett kommunikativt perspektiv skapar möjligheter för att bättre förstå vanligt förekommande barriärer till postkrislärande. Vi kan även använda

detta för att resonera oss fram till hur organisationer kan bli bättre på att lära sig av kriser: om kommunikation och meningsskapande skapar barriärer för postkrislärande, kan strategisk meningsgivande kommunikation användas för att bryta ner barriärerna och skapa förutsättningar för postkrislärande. Det som följer är därför en tentativ kommunikationsstrategi för framgångsrikt postkrislärande.

## **6.2 En kommunikationsstrategi för framgångsrikt postkrislärande**

Baserat på det empiriska materialet och ovanstående analys är det möjligt att sammanställa en strategi för hur organisationer kan säkerställa ett framgångsrikt postkrislärande genom effektiv internkommunikation. Jag vill understryka att strategin inte är empiriskt förankrad och kommer behöva testas i empiriska studier. Först och främst behöver vi dock definiera vad som menas med ”framgångsrikt postkrislärande”. Med detta menas ett organisationslärande som förebygger framtida kriser och leder till att organisationen utvecklas och blir bättre baserat på de problem krisen har kastat ljus över. För att lyckas med detta krävs en djup förståelse för krisens utlösande faktorer samt att organisationen genomgår så kallad ”double-loop” lärande – så att man lär sig rätt saker och så att lärandet har en gedigen effekt på organisationen.

Forskningen säger att det framförallt finns två saker som organisationen måste lyckas med för att kunna lära sig av en kris – den måste undvika normalisering och samtidigt skapa förutsättningar för kritisk reflektion. Min analys visar hur normaliseringstaktiker och avsaknaden av kritisk reflektion har haft en negativ påverkan på förutsättningarna för Fritid Helsingborg att lära sig av sin kris, samt hur den interna kommunikationen har bidragit till detta. Sammanlagt finns det tre saker som chefer och ledare bör göra för att maximera möjligheterna till att lära sig av en genomgången kris: *öppna upp för och bjuda in till kritisk reflektion, snappa upp signaler på alternativa tolkningar samt uppmärksamma och problematisera normaliseringstaktiker.*

### **6.2.1 Öppna upp för och bjuda in till kritisk reflektion**

Det måste finnas en tydligt kommunicerad vilja att lyfta och diskutera alternativa tolkningar av vad som gått fel i organisationen, samt hur man på

bästa sätt kan lösa dessa. Det är viktigt att man även aktivt skapar förutsättningar för kritisk reflektion och bjuder in till diskussion och debatt. Värdefulla perspektiv kommer ofta inte fram när man endast passivt öppnar upp för diskussion, då många kanske tvekar och undrar om deras tankar och idéer verkligen är värda att nämna. Därför bör chefer aktivt initiera kritiska konversationer och tydligt visa att man tar allas åsikter på största allvar och vill förstå alla perspektiv på det som hänt. Kommunikationen måste tydligt visa på en vilja att lyfta, acceptera och diskutera olika perspektiv. Med andra ord bör man kommunicera på ett sätt som uppmuntrar till negativ uppgående information, samt skapa strukturer som tillåter detta.

Som nämnts tidigare kan det ofta vara svårt att kritisk reflektera under en kris på grund av den emotionella stress och utökade arbetsbörda som kriser vanligtvis innebär för beslutstagare. Man bör ändå försöka, om det alls finns möjlighet. Annars kan man göra detta arbete efter att den värsta krisen har lagt sig – dock måste man i sådana fall undvika att fastna i en specifik tolkning under den akuta krisfasen, så att man kan vara öppen för diskussioner längre fram. Detta bör förankras i kommunikationen under krisen. Dessutom är det viktigt att kommunikationen som sker under den akuta krisfasen inte underbygger en tolkning att ledningen inte är intresserade av alternativa tolkningar och perspektiv. En uttalad vilja att reflektera och problematisera måste finnas i organisationen, även om man planerar att vänta med detta till efter att man har tagit sig ur den akuta krisfasen.

### ***6.2.2 Snappa upp signaler på alternativa tolkningar***

Det är viktigt att man har processer på plats för att lyssna på medarbetare och chefer under en kris, för att snabbt snappa upp signaler som tyder på alternativa tolkningar av krisen och dess utlösande faktorer. På så sätt kan man bilda sig en uppfattning om hur många kontrasterande tolkningar som finns. Detta lyssnande kan utgöra en startpunkt för de kritiska reflektionerna som nämndes ovan.

Den ökade transparensen inom Fritid Helsingborg är ett sett att lyckas med detta, då det skapar fler möjligheter för tankar och synpunkter att uppmärksammas. Dock kan det också vara nyttigt att spendera tid ute i verksamheten och samtala om krisen och hur olika personer tolkar och förstår

den. På så sätt undviker man att fastna i en statisk och ensidig tolkning av krisen.

### ***6.2.3 Uppmärksamma och problematisera normaliseringstaktiker***

Vi har redan konstaterat att många normaliseringstaktiker är vanligt förekommande och ofta nödvändiga sätt att hantera en kris. I många fall vore det riskabelt att inte genomföra vissa normaliseringstaktiker. Att exempelvis inte tillsätta expertutredningar och förbereda rapporter, och agera helt på magkänsla eller subjektiva tolkningar av en kris, skulle kunna ha katastrofala påföljder och skapa ett oprofessionellt intryck. Det viktiga ligger dock i hur man kommunicerar kring dessa insatser. Är man medveten om riskerna som finns i upprättandet av rapporter så kan man minimera dessa genom att inte presentera dem som ett försök att enhälligt förstå vad som hänt och be andra chefer och medarbetare att kommentera på dem och identifiera brister. Genom att problematisera de beslut som tas och ifrågasätta huruvida de kan definieras som en typ av normalisering kan man dra nytta av dessa taktikers positiva aspekter utan att skada postkrislärandet.

## **6.3 Framtida forskning**

Som nämdes i uppsatsens andra kapitel finns det i dagsläget inte mycket forskning om postkrislärande. Krisforskningen har istället fokuserat på arbetet före och efter en kris, för att kunna förebygga och hantera kriser. Hur organisationer kan lära sig av kriser har varit ett relativt utforskat ämne och det finns ingen tidigare forskning om det här ämnet med ett kommunikativt perspektiv. Därför finns det många möjligheter för framtida forskning i fältet.

I den här uppsatsen har jag utgått från ett ledningsperspektiv. Detta var en rimlig avgränsning med tanke på att jag främst hade tillgång till chefer och beslutstagare i mina intervjuer samt eftersom det ofta är chefer som styr organisationslärandet. Dock kan det vara intressant att genomföra liknande studier med ett medarbetarperspektiv, för att undersöka vilken roll medarbetarna i en organisation kan spela i organisationslärande generellt och krislärande specifikt. Har medarbetare möjlighet att påverka krislärandet? Vad blir effekten om medarbetare får mer möjlighet att lyfta sina tankar och åsikter under och



efter krisen? Ett större forskningsprojekt hade kunnat anamma ett organisationsperspektiv för att belysa både medarbetarnas och chefernas roll i postkrislärandet.

Den ovannämnda strategin för framgångsrikt postkrislärande är teoretiskt framtagen och inte förankrad i någon empiri. Därför hade det behövts studier för att applicera och testa strategin i olika sammanhang, för att undersöka dess effektivitet. Organisationer som varit framgångsrika i att lära sig av en kris hade exempelvis kunnat undersökas för att se om den interna kommunikationen har stämt överens med strategin. Även undersökningar där strategin appliceras i krishantering på en organisation som genomgår en kris hade varit intressanta.

Sist men inte minst skulle det vara intressant att studera kopplingen mellan effektiv krishantering eller kriskommunikation och postkrislärande. Som nämndes i analysen finns det vissa krishanteringstaktiker som enligt forskningen kan ha en negativ effekt på postkrislärandet, trots deras effektivitet i att hantera krisen. Det behövs forskning som undersöker den här relationen. Står krishantering och krislärande på något sätt i konflikt med varandra? Behöver krishantering fungera undermåligt för att säkerställa att organisationen lär sig av krisen? Går det att utveckla en strategi för effektiv krishantering som även stödjer ett framgångsrikt postkrislärande? Då många organisationer idag har uttalade strategier för krishantering och kriskommunikation är de här frågorna väsentliga att besvara. De kan ha djupgående konsekvenser för hur vi ser på framgångsrik krishantering under kommande år.

# Referenser

---

Argyris, C., & Schön, D. A. (1995). *Organizational learning II : Theory, method and practice*. Reading: Addison-Wesley, 1995.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press, 2016; Fifth edition.

Collin, J. (2016, 2 november). Kommunal chef lät sig värvas av företag som fått miljonavtal. *SVT Nyheter*. Hämtad från <https://www.svt.se/nyheter/granskning/ug/kommunal-chef-lat-sig-varvas-avforetag-som-fatt-miljonavtal>

Corvellec, H., & Risberg, A. (2007). Sensegiving as mise-en-sens - the case of wind power development. *Scandinavian Journal of Management*, (3), 306.  
10.1016/j.scaman.2007.05.005

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.  
10.5465/AMR.1984.427765758

Andersson, J., & Dujmovic, R. (2017, 2 maj). Kommunchefs son fick gräddfil till jobb. *Helsingborgs Dagblad*. Hämtad från <https://www.hd.se/2017-05-02/kommunchefs-son-fick-graddfil-till-jobb>

Andersson, J., & Dujmovic, R. (2017, 3 maj). Rekryteringen av fritidschefens son anmäls. *Helsingborgs Dagblad*. Hämtad från <https://www.hd.se/2017-05-03/rekryteringen-av-fritidschefens-son-anmals>

- Elliott, D., & Smith, D. (2006). Cultural readjustment after crisis: Regulation and learning from crisis within the UK soccer industry. *Journal of Management Studies*, 43(2), 289-317. 10.1111/j.1467-6486.2006.00591.x
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication*. Los Angeles: SAGE, 2017.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Gray, D.E. (1,2). (2007). Facilitating management learning: Developing critical reflection through reflective tools. *Management Learning*, 38(5), 495-517.
- Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C., & Heide, M. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Stockholm: Liber, 2012; 2., omarb. uppl.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2016). *Krisen inifrån: Om organisationers krismedvetenhet, ledarskap och kommunikation*. Lund: Studentlitteratur, 2016; 1. uppl.
- Helsingborgs stad. (2017). *Översyn av Fritid Helsingborgs administrativa rutiner*. Helsingborg: Skol- och fritidsförvaltningen
- Holm, M. (2017, 4 oktober). Utbildning bästa verktyget för bra resultat. *Helsingborgs Dagblad*. Hämtad från <https://www.hd.se/2017-10-04/kan-inte-chefernaregelverket-kring-korruption-ska-de-inte-ha-kvar-jobbet>
- Hsieh, H., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur, 2014; 3. rev. uppl.

- Larsson, L. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur, 2014; 4., bearb. uppl.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49. 10.5465/AMJ.2005.15993111
- Persson, A.. & Westerberg, O. (2018, 16 februari). Malmö stads jakt på toppchefer bryter mot lagen - år efter år. *Sydsvenskan*. Hämtad från <https://www.sydsvenskan.se/2018-02-16/malmo-stads-jakt-pa-toppchefer-brytermot-lagen-ar-efter-ar>
- Roux-Dufort, C. (2000). Why organizations don't learn from crises: The perverse power of normalizaton. *Review of Business*, 21(3), 25. 60
- Smith, D., & Elliott, D. (2007). Exploring the barriers to learning from crisis organizational learning and crisis. *Management Learning*, 38(5), 519-538. 10.1177/1350507607083205
- Turner, B. A. (1976). The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 378-397.
- Ulmer, R. R. (2012). Increasing the impact of thought leadership in crisis communication. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 523-542. 10.1177/0893318912461907
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2015). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Los Angeles: SAGE, 2015; Third edition.
- Robinson, V. (2001). Descriptive and normative research on organizational learning: Locating the contribution of Argyris and Schön. *International Journal of Educational Management*, (2), 58. 10.1108/EUM0000000005395
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of*

*Management Studies*, 25(4), 305-317.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The mann gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage, cop. 1995.

Yardley, L. (2000). Dilemmas in qualitative health research. *Psychology & Health*, 15(2), 215.

Åkerström, M. (2014). Olika vetenskapsteoretiska perspektiv ger olika kunskap: Leave the gun - take the cannoli. In J. Eksell, & Å Thelander (Eds.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (pp. 249-266). Lund: Studentlitteratur, 2014; 1. uppl.

## **Bilaga 1: Intervjuguide chefer och medarbetare**

### **Intervjuguide Fritid Helsingborg**

Intervjupersonen får utskrivna exempel på några av artiklarna som publicerats i HD. En tydlig definition av ”kommunikation” som ett alltäckande begrepp som inkluderar informella konversationer, möten, mejl och telefonsamtal presenteras.

#### **Forskningsetik**

Kort beskrivning av uppsatsens syfte samt vad intervjuerna kommer behandla. Intervjupersonen informeras att intervjun kommer spelas in och att hen kan lämna när som helst.

#### **Bakgrundsfrågor**

1. Vad är din position inom Fritid Helsingborg?
2. Hur länge har du haft din nuvarande roll? Har du arbetat för Fritid Helsingborg i en annan roll tidigare?
3. Vilket ansvar och vilka arbetsuppgifter har du?
4. Har du tidigare erfarenhet av att gå igenom något som liknar HDs granskning?

#### **Intervjufrågor**

1. Var befann du dig när du läste de första artiklarna, var du ensam eller fanns det andra där? Hur tänkte och kände du när du läste dem? Vad var din spontana reaktion? Vad var det första du och de runt omkring dig gjorde? Hur gick snacket de första dagarna? Hur kommunicerade du med dina kollegor om situationen? Hur kommunicerade de med dig?
2. Ungefär en månad efter de första artiklarna kom det fler, den här gången om inhandlingarna från Json. Vad tänkte du när de kom? Hur upplevde du att dina kollegor tänkte? Hur pratade ni med varandra om situationen nu? Hur var tonen? Hade ni många delade åsikter om hur man skulle förstå det som hände, eller upplevde du att de flesta var på samma sida?
3. Ännu en månad senare skrev HD om att många chefsbarn blivit anställda och att deras föräldrar skrivit på arbetskontrakten. Hur kände du när det kom fram? Fick ni någon förvarning innan artiklarna publicerades? Hur gick snacket? Hur pratade ni om situationen? Var det mycket officiella möten, skrev man mail eller var det främst inofficiella konversationer i korridorerna? Hur var stämningen på Fritid Helsingborg? Upplevde du att man hade en gemensam idé om hur man borde hantera situationen?
4. Mot slutet på sommaren så publicerades en intervju med Palle Lundberg, som sa att det handlade om att regler och rutiner inte hade följts och att man behövde bli bättre på att informera om dem. Höll du med om bilden han målade upp? Håller du med om den idag? Vad sa ni till varandra när ni såg att den hade publicerats, eller hörde att den skulle publiceras?

5. När HD berättade att JO hade avskrivit Egger-ärendet, hur kände du då? Hur upplevde du att dina kollegor kände? Vad var den generella åsikten på förvaltningen och på Fritid Helsingborg? Vad pratade folk mest om under den här perioden?
6. Den interna rapporten, vad tyckte du om den? Och det som kom fram i den? Höll du med om allt eller fanns det saker du inte höll med om? Hur kände dina kollegor? Vad pratade ni om när ni pratade om rapporten?
7. En medborgare skickade en insändare till HD och förvaltningen svarade på den med en egen insändare. Vad tyckte du om kritiken som framfördes i insändaren och vad tyckte du om svaret från förvaltningen? Pratade du med dina kollegor om det? Vad pratade ni om då?
8. När den nuvarande fritidschefen steg på så blev det omedelbart en del förändringar, framförallt kring kommunikationen inom organisationen. Upplever du att det här var något som accepterades eller fanns det friktion?
9. Efter detta, när man kanske började tro att det hela var över, så kom en ny rad artiklar om Eskilsminne IF. Vad tänkte du när dessa publicerades? Hur gick snacket nu?
10. Hur ser det ut idag? Pratar ni mycket om det som hänt? Om ni gör det, är det mest inofficiellt eller är det mycket på möten och sådant? Önskar du att man pratade mer eller mindre om det? När du tänker tillbaka på de här månaderna, hur skulle du beskriva vad som hände? Om du får välja ett ord för att beskriva det, vad skulle det vara?
11. Upplever du att det fanns möjlighet under den här tiden att brottas med problemen, att försöka vara lite kritisk och titta på olika aspekter av vad som hade hänt?
12. Hur hände det här? Vad var det inom organisationen som inte fungerade? Tror du att ni har lärt er av det som hänt?

## **Bilaga 2: Intervjuguide fritidschef**

### **Intervjuguide fritidschef**

#### **Bakgrundsfrågor:**

1. Vad är din position inom Fritid Helsingborg?
2. Hur länge har du haft din nuvarande roll? Har du arbetat för Fritid Helsingborg i en annan roll tidigare?
3. Vilket ansvar och vilka arbetsuppgifter har du?
4. Har du tidigare erfarenhet av att gå igenom något som liknar HDs granskning?

#### **Intervjufrågor:**

1. Kommer du ihåg när de första artiklarna publicerades, vad du tänkte och kände? Vad hade du för relation till Fritids då?
2. När ungefär blev du kontaktad med möjligheten att jobba som fritidschef? Vad tänkte du då?
3. När du steg på så hade mediegranskningen pågått ett tag. Blev du briefad på vad som hänt och vad man gjort åt situationen, samt hur man tyckte och tänkte om FHs framtid?
4. Hur gick snacket i ledningsgruppen? Fick du nått hum om hur man hade pratat med varandra tidigare, innan du steg på? Vad var det för ton? Hade man delade meningar eller tyckte alla i princip samma sak?
5. Hade du några förutfattade meningar om problematiken som lett till mediegranskningen när du steg på? Om så, hur påverkades den av konversationer med andra i ledningsgruppen?
6. Ett par veckor efter att du steg på så publicerade HD en artikel om att man känt till inköpen från Json internt men att inget gjorts åt det. Vad tänkte du då? Pratade du med andra i ledningsgruppen om detta?
7. Lite senare så kom Palle Lundbergs intervju där han betonade att det var bristande information och utbildning kring regler och rutiner som var problemet. Hur reagerade man på detta i ledningsgruppen, vad blev det för konversationer kring det?
8. Vad tyckte du när Egger-ärendet avskrevs av JO? Hur pratade man om det i ledningsgruppen?
9. Det kom en insändare till kommunen som förvaltningen svarade på, med Maria Holm som avsändare. Vad det något man hade pratat ihop sig om inom ledningsgruppen? Vad tyckte och tänkte du om det?
10. Eskilsminne. Vad tänkte du när det kom? Hur gick snacket?



11. Den officiella responsen från förvaltningens sida har varit att det har saknats förståelse för rutiner och regler och att utbildning är något man behöver satsa på, men man märker av att det ganska snabbt blev mycket fokus från din sida på internkommunikation och att skapa en bättre sammanhållning inom organisationen. Beror detta på att du själv kom in och såg att det var något som behövdes, eller var det i konversationer med andra som du fick den förståelsen? Har du mötts av nått motstånd i det arbetet?

12. Till vilken utsträckning håller du med om den officiella bilden? Har du försökt nyansera den genom att bjuda in chefer och medarbetare till öppna, kritiska diskussioner kring det?