

Kurskod: SKDK11
Termin: Vårterminen 2022
Handledare: Nils Gustafsson
Examinator: Clara Gustafsson

Försvarsmaktens viktigaste vapen?

En fallstudie om medarbetares uppfattningar om intern kriskommunikation

MALIN FORSANDER & AXÉLIA HAMRÉN

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Tack!

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Nils Gustafsson för värdefull vägledning och stöttning hela vägen in i mål. Naturligtvis vill vi även tacka Försvarmakten för den fina responsen vi fått från de förband och människor vi haft kontakt med.

Här vill vi uppmärksamma Försvarmaktens kommunikationschef som på eget initiativ tog sig tiden att kontakta oss för att stötta och betona värdet i arbetet. Även här var besöket på ett av Försvarmaktens regementen värdefullt där vi fick en inblick i den militära världen.

Avslutningsvis vill vi tacka för det förtroende vi har fått av alla som har ställt upp på intervjuer, i en tid som dessutom är påfrestande och hektisk för de medverkande. Denna fina respons har varit kärnan i arbetet och det som har drivit oss framåt!

Lund, 23 Maj 2022



Axélie Hamrén



Malin Forsander



Abstract

The Swedish Armed Forces' most important weapon?

The study aims to examine employees' perceptions of internal crisis communication. The case study examines the Swedish Armed Forces during the first two months of the war in Ukraine. As previous research has focused on the external perspective of the Armed Forces' communication, this study intends to fill the identified gap regarding the internal perspective. Through qualitative interviews, the research questions are answered, which include the employees' perceptions of communication and its consequences for sensemaking and ambassadorship. The study has a social constructionist perspective and examines subjective perceptions through a qualitative content analysis. The theoretical framework consists of theories regarding internal crisis communication, military strategic communication, and sensemaking. The results show a combination of an information-oriented and a meaning-oriented perspective of communication. Furthermore, employees' perceptions differ depending on the form of employment. The results indicate that full-time employees and those in training receive more information, have a greater opportunity for dialogue, and are generally more satisfied with the communication, compared to part-time employees. A conclusion is drawn that employees who are full-time employees or in training 'live the organization' to a greater extent, as they are on site and constantly receive messages that facilitate the flow of communication, sensemaking, and ambassadorship.

Keywords: Internal crisis communication, Swedish Armed Forces, Military strategic communication, Government communication, Sensemaking, Ambassadorship, HRO

Number of characters including spaces: 99960

Sammanfattning

Försvarsmaktens viktigaste vapen?

Studien syftar till att undersöka medarbetares uppfattningar om intern kriskommunikation. I fallstudien studeras den svenska Försvarsmakten under de två första månaderna av kriget i Ukraina. Då tidigare forskning främst har fokuserat på det externa perspektivet av Försvarsmaktens kommunikation, avser denna studie att fylla det identifierade gapet gällande det interna perspektivet inom forskningsfältet. Genom kvalitativa intervjuer med Försvarsmaktens medarbetare besvaras studiens forskningsfrågor, som omfattar medarbetarnas uppfattningar om kommunikationen och dess konsekvenser för den meningsskapande processen samt ambassadörskapet. Studien applicerar ett socialkonstruktionistiskt perspektiv och undersöker medarbetarens subjektiva uppfattningar genom en kvalitativ innehållsanalys. Det teoretiska ramverk består av teorier inom intern kriskommunikation, militärstrategisk kommunikation och meningsskapande. Resultatet visar en kombination av både ett informationsorienterat och ett meningsorienterat perspektiv på kommunikation. Vidare visar analysen att medarbetarnas uppfattningar skiljer sig beroende på anställningsform. Resultatet indikerar att de heltidsanställda och de under utbildning får mer information, har större möjlighet till dialog och är generellt mer tillfredsställda med kommunikationen jämfört med de deltidsanställda. Utifrån detta dras slutsatsen att medarbetare som är heltidsanställda eller under utbildning 'lever organisationen' i större grad, då de är på plats och ständigt tar emot budskap som underlättar både kommunikationsflödet, meningsskapandet och ambassadörskapet.

Nyckelord: Intern kriskommunikation, Försvarsmakten, Militärstrategisk kommunikation, Myndigheters kommunikation, Meningsskapande, Ambassadörskap, HRO

Antal tecken inklusive blanksteg: 99960

Innehållsförteckning

1. Introduktion	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemformulering och syfte	5
1.3 Frågeställningar	6
1.4 Avgränsningar	6
1.4.1 Vald organisation	7
2. Tidigare forskning	8
2.1 Myndigheters kommunikation	8
2.1.1 Myndigheters kriskommunikation	9
2.2 Militärstrategisk kommunikation	9
2.3 Högt tillförlitliga organisationer	10
2.4 Sammanfattning av tidigare forskning	11
3. Teori	13
3.1 Kriskommunikation	13
3.1.1 Två perspektiv på kriskommunikation	13
3.1.2 Kriskommunikation som meningsskapande verktyg	14
3.1.3 Medarbetarens roll under kriser	16
3.1.4 Intern kriskommunikation	16
3.1.5 Crisis and Emergency Risk Communication (CERC)	19
3.2 Sammanfattning och applicering av teorier	20
4. Metod	22
4.1 Forskningsstrategi	22
4.2 Fallstudie	22
4.3 Datainsamlingsmetod	23
4.3.1 Etiska aspekter	24
4.4 Urval	25
4.4.1 Definitioner av roller	26
4.5 Analysmetod	27
5. Analys	28
5.1 Definition av den analyserade krisen	28
5.2 Beskrivning av film	28
5.3 Kvalitativ innehållsanalys	29
5.3.1 Medarbetarnas uppfattningar om kommunikationsflödet	29
5.3.2 Konsekvenser för den meningsskapande processen	34
5.3.3 Konsekvenser för ambassadörsskapet	38
5.3.4 Sammanfattning av analys	41
6. Diskussion och slutsatser	43
6.1 Förslag på vidare forskning	48
7. Referenser	50
8. Bilagor	55
8.1 Intervjuguide	55

1. Introduktion

Det introducerande avsnittet belyser bakgrunden till forskningen genom att ta upp problemformulering, syfte och frågeställning. Vidare presenteras studiens avgränsning och val av organisation.

1.1 Bakgrund

Torsdagen den 24 februari 2022 invaderar Ryssland Ukraina och många människors liv förändras. Media börjar rapportera om kriget, den politiska debatten blir allt mer intensiv och för den svenska Försvarsmakten blir det ett allt mer skarpt läge. I nyhetsmedier och på sociala medier flödar information och uppdateringar om lägesbilden. Som blivande kommunikatörer väcks ett intresse för hur den interna kommunikationen ser ut i denna intensiva situation.

Genom åren har en övertro på extern kommunikation existerat inom både forskning och praktiken (Heide & Simonsson, 2016). Tidigare, inom det traditionella perspektivet på kriskommunikation, sågs kriser som en akut händelse där det främsta arbetet ansågs vara att skydda och reparera organisationens rykte genom externa kommunikationsinsatser. Därmed sågs kriskommunikation mer som en praktik som man tillämpade under krisens akuta fas (Frandsen & Johansen, 2020).

Numera har forskningen börjat se kriser som en allt mer komplex process (Frandsen & Johansen, 2020). Här blir utvecklingen och hanteringen av krisen en dynamisk process mellan flera aktörer. Således finns en mer diffus gräns mellan intern och extern kommunikation, då den externa kommunikationen påverkar den interna och vice versa (Heide & Simonsson, 2021). I detta moderna perspektiv har allt mer uppmärksamhet riktats åt den interna kommunikationen och dess medarbetare (Heide & Simonsson, 2016). Medarbetaren representerar organisationen och dess varumärke i interaktioner med omgivningen (Andersson, 2019). Därmed är medarbetaren en central del av organisationens ansikte utåt, vars tolkning av krisen påverkar stora delar av krisens utfall (Heide & Simonsson, 2016). På så sätt ses medarbetaren allt mer som en aktiv kommunikatör med stort inflytande (Andersson, 2019).

Ambassadörskap kräver att medarbetaren 'lever varumärket', där organisationens identitet är en del av individens egna identitet (Andersson, 2019). Identitetsskapandet är extra påtagligt inom militära organisationer, då yrket innebär att den anställda förbereder sig för att strida med sitt liv som insats, trots att den dagen kanske aldrig kommer. Detta beskrivs som *the paradox of soldier identity*, där soldaten både önskar fred och vill känna sig behövd. Denna komplexa yrkesidentitet ställer krav på moral, motivation och tillhörighet (Robillard, 2017).

Under organisationella kriser eller skandaler kan ambassadörskapet upplevas utmanande, då individen förväntas representera och försvara organisationen inför känsloladdade och kritiska intressenter (Andersson, 2019). Därmed är det viktigt att förse medarbetare med de verktyg som krävs för att axla rollen som kommunikativa ambassadörer.

Ledare har ett viktigt kommunikativt ansvar under kriser och bör förse medarbetarna med tydliga och meningsfulla budskap. Samtidigt som ledare bör kommunicera, ligger också en viktig uppgift i att vara inlyssnande och föra dialog med sina anställda. För att människor ska kunna förstå och agera i en kris krävs information och meningsfulla budskap (Heide & Simonsson, 2021). Varför meningsskapande är viktigt i kriser kan förklaras med Weicks (1995) begrepp *osäkerhet* och *tvetydighet*. För medarbetaren kan detta innebära osäkerhet kring vad det innebär för hen som individ, vad som förväntas av hen och hur framtiden ser ut. För att undvika tvetydighet krävs att organisationen talar med en enad röst och ger tydlig information som ger känsla av trygghet och kontroll (Heide & Simonsson, 2016).

Myndigheter tenderar till att ha extra höga förväntningar på sin kommunikation under kriser, då allmänheten ofta påverkas och därmed önskar tydlig information (Zhao, 2018). Försvarsmakten har inte bara en viktig uppgift att försvara Sverige, utan också agera som ambassadörer för att upprätthålla försvarets förtroende. Därför är Försvarsmakten en organisation med höga krav och förväntningar på dess kommunikation. Detta ställer möjligen krav på informationsflödet, tydliga direktiv, betryggande budskap och behovet för identitet och meningsskapande. Detta ämnesval syftar därmed till att bidra med förståelse, insikter och kunskaper som kan effektivisera Försvarsmaktens och andra myndigheters interna kriskommunikation, som ett bidrag till forskningen.

1.2 Problemformulering och syfte

Som tidigare nämnts existerar det en generell övertro på extern kommunikation, inte minst i krissituationer. Detta innebär att den interna kriskommunikationen ibland tas för given.

Samtidigt hävdas det att organisationer bör kommunicera internt före externt under kriser, för att få medarbetare att känna sig prioriterade (Heide & Simonsson, 2016). Försvarsmakten är en organisation som under senare år har satsat på externa kommunikationsinsatser för att stärka arbetsgivarvarumärket. Likaså har forskning berört försvarets externa kommunikation (Deverell & Wagnsson, 2016). I kontrast har deras interna kommunikation inte undersökts i samma utsträckning (Ravazzani, 2015). Det existerar därmed ett forskningsgap vad gäller Försvarsmaktens interna kriskommunikation, samt medarbetarnas subjektiva uppfattningar om fenomenet. Därmed ämnar denna studie att tillföra kunskap till det identifierade gapet i forskningsfältet. Genom kvalitativa intervjuer avser studien att skapa förståelse för medarbetarnas perspektiv och uppfattningar om den interna kriskommunikationen.

1.3 Frågeställningar

- *Hur uppfattar medarbetare inom Försvarsmakten den interna kriskommunikationen?*
 - *Vilka konsekvenser får den interna kriskommunikationen för medarbetarnas meningsskapande?*
 - *Vilka konsekvenser får den interna kriskommunikationen för medarbetarnas ambassadörskap?*

1.4 Avgränsningar

Studien genomförs inom ramen för strategisk kommunikation, med fokus på intern kriskommunikation. För att undersöka fenomenet har forskningen avgränsats till en fallstudie om den svenska Försvarsmakten. Valet av organisation är grundat på att Försvarsmakten är en unik typ av organisation. Deras kommunikation berör många, såväl anställda som allmänheten. De bär ett stort ansvar: att försvara Sverige. I säkerhetskritiska lägen, såsom det rådande kriget mellan Ukraina och Ryssland, ställs allt högre krav på den militärstrategiska kriskommunikationen.

Vi har säkerställt att vi inte delar med oss av hemlig information eller annat som kan skada den svenska Försvarsmakten, genom dialog med Försvarsmakten och de intervjuade. Då en stor del av Försvarsmaktens interna kriskommunikation är konfidentiell, har studien avgränsats till att undersöka medarbetares uppfattningar om den interna kriskommunikationen. Därmed kommer vi inte att analysera innehållet i interna dokument

eller informationsflöden. Tidsperioden som har valts är de två första månaderna under kriget i Ukraina, det vill säga från den 24 februari till den 24 april 2022.

1.4.1 Vald organisation

Försvarmakten är en myndighet vars uppgift är att försvara Sverige och dess medborgares frihet (Försvarmakten, u.å). I takt med att det säkerhetspolitiska läget i Ukraina förändrats, har även det svenska försvaret i nära samarbete med regeringen beslutat att stärka Sveriges försvarsförmåga. Försvarmakten valdes i denna studien på grund av dess aktualitet till ämnet kriskommunikation. Då Försvarmakten i samband med Ukrainakriget uppmärksammas frekvent i media, väcks en nyfikenhet hos oss kring hur den interna kriskommunikationen ser ut. Försvarmakten är en organisation med höga krav och förväntningar på dess kommunikation. Genom att välja Försvarmakten som organisation i denna fallstudie hoppas vi kunna bidra med ny kunskap om hur intern kriskommunikation fungerar och uppfattas.

2. Tidigare forskning

I följande avsnitt presenteras en sammanställning av tidigare forskning. Avsnittet inkluderar myndigheters kommunikation, militärstrategisk kommunikation och vad det innebär att arbeta i en riskfylld verksamhet. Avslutningsvis redogörs hur den tidigare forsknings är relevant för vår studie.

2.1 Myndigheters kommunikation

I tidigare forskning har strategisk kommunikation visats vara ett viktigt verktyg för myndigheter i att skapa och bibehålla legitimitet (Aggerholm & Thomsen, 2016; Smythe & Smith, 2006). Vidare anses legitimitet vara extra viktigt och utmanande för myndigheter som påverkas av politiska händelser och värderingar (Aggerholm & Thomsen, 2016). Likt privata organisationer, påverkas myndigheters kommunikation av normer. Dessa normer menar Fredriksson och Pallas (2013) konstruerar ramar för vad som är rätt och fel, vad som bör prioriteras och vad som anses meningsfullt att kommunicera. Sörlin och Söderlundh (2014) hävdar att detta blir extra utmanande för myndigheter, då mottagarna av budskapet är en stor grupp människor med varierande kultur, intressen och behov.

För att myndigheter ska anses ha trovärdig kommunikation betonas vikten av transparens (Christensen & Cheney, 2015; Smythe & Smith, 2006). I samband med att transparens har blivit ett utbrett ideal i samhället, har det blivit ökade förväntningar på öppen och filterlös kommunikation bland organisationer. Transparens kan innebära både *mer* och *bättre* kommunikation, vilket anses kunna öka kvaliteten på kommunikationen (Smythe & Smith, 2006). Tidigare forskning betonar också att en sådan filterlös kommunikation förknippas med gott ledarskap och styrning (Aggerholm & Thomsen, 2016).

Samtidigt finns det flera utmaningar med att vara helt transparent i kommunikationen. Christensen och Cheney (2015) framför att det finns en gräns för hur mycket information människor är kapabla till att ta emot och kunna förstå. Dessutom menar Ågren och Sataøen (2022) att vissa myndigheter, såsom militära organisationer, av säkerhetsskäl inte kan vara helt transparenta. Rawlins (2009) betonar de tre viktigaste komponenterna med transparent kommunikation: information som är sann, meningsfull och användbar. Därmed innebär

transparent kommunikation inte nödvändigtvis att kommunicera mer, utan snarare att vara transparenta i det som är viktigt och värdefullt för medarbetarna ta del av.

Michael Howlett (2009) beskriver *myndighetskommunikation* som ett policyverktyg för att uppnå politiska mål. Enligt Falkheimer och Olsson (2014) förväntas denna kommunikation också agera för allmänhetens bästa. Falasca och Nord (2013) påpekar att övertalande element i kommunikationen kan vara effektivt i detta. Detta motsätter sig tidigare resonemang om att myndigheters kommunikation bör vara helt transparent (Ågren & Sataøen, 2022; Smythe & Smith, 2006; Aggerholm & Thomsen, 2016).

2.1.1 Myndigheters kriskommunikation

Olsson och Falkheimer (2014) presenterar ett flertal fallstudier som exemplifierar myndigheters särskilda kommunikativa ansvar och behov under kriser. Myndigheters kriskommunikations främsta syften anses vara att informera medarbetare och allmänheten om kriser, samt att stärka myndighetens legitimitet. Detta då en *samhällskris* lätt övergår till en *organisatorisk kris* för myndigheten, om krishanteringen ifrågasätts eller kritiseras (Olsson & Falkheimer, 2014). Olsson och Falkheimer (2014) problematiserar också sociala medier, som utmanar myndigheternas egna kanaler och försvårar därmed möjligheterna med att ta kontroll över vad som sägs i media under krisen. Sociala medier visar sig ställa ökade krav på myndighetens transparens i sina egna interna och externa kanaler (Olsson & Falkheimer, 2014).

Vid god hantering av kriser kan myndigheter istället förbättra sitt anseende och få positiva effekter av samhällskriser, menar Olsson och Falkheimer (2014). Det som ger störst effekt på detta är så kallad *operativ kommunikation*, innehållande information som underlättar människors hantering av händelsen. Vidare hävdar Olsson och Falkheimer (2014) att myndigheters kriskommunikation inte bara påverkar organisationens anseende, utan även legitimiteten för hela sektorn. Detta exemplifieras i studier som analyserar samhällskrisen covid-19 (Khemani, 2020; Christensen & Lægroid, 2020). Här belyses att myndigheternas legitimitet och tillit både kan ses som en förutsättning och ett resultat av krisen.

2.2 Militärstrategisk kommunikation

Strategisk kommunikation definieras som “organisationers medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina övergripande mål” (Falkheimer & Heide, 2011, s. 13). Inom militära

organisationer har dessa aktiviteter benämnts olika genom åren, och kallats för allt från *media management* till *propaganda*. Det som visar sig gemensamt för dessa är målet - att informera och påverka mottagaren på ett sätt som gynnar nationen. Militärstrategisk kommunikation innebär således inramning av information, på ett sätt som underlättar meningsskapandet eller till och med får en övertalande effekt (Ågren & Sataøen, 2022).

I linje med detta hävdar Wallenius och Nilsson (2019) att målet med kommunikationen är att påverka mottagarens åsikt, uppfattning, beteende eller känslor. Samtidigt betonas utmaningen i detta, då mottagarna både består av allierade och fiender. Detta blir centralt i den militära kommunikationen då man vill kommunicera ett budskap som motiverar allierade att strida, samtidigt som man vill få fiender att inte strida. Här finns utmaningar med att uppnå önskad effekt med ett och samma budskap. Därmed blir utformandet av budskap oerhört viktigt för att uppnå målet med kommunikationen (Wallenius & Nilsson, 2019).

Att arbeta inom militären skiljer sig från många andra yrken, då tid ägnas åt att förbereda sig för ett krig som kanske aldrig uppstår. Robillard (2017) uppmärksammar soldatens utmaningar i den identitetsskapande processen. Soldaten kan anse sig vara konstant redo för strid, men aldrig få visa det. Robillard (2017) menar att denna situation kan upplevas motsägelsefull, då människan naturligt vill få sin identitet bekräftad och känna sig behövd. Här framgår komplexiteten i soldatens identitetsskapande, vilket ger militära ledare en kännedom kring individernas behov i en armé. Utifrån ett strategiskt perspektiv kan denna kunskap användas för att underlätta identitetsskapandet, genom att ge organisationsmedlemmarna en känsla av tillhörighet och mening - att känna sig behövd även i fred (Robillard, 2017).

Likaså hävdar Afrim och Cosma (2013) att militärstrategisk kommunikation skiljer sig från andra organisationer inom flera aspekter. Här betonas strukturella skillnader, samt medarbetarens behov av motivation och moral. Vidare framgår att militärstrategisk kommunikation bör vara flexibel och anpassas till de snabba förändringar som sker i organisationens omvärld (Afrim & Cosma, 2013).

2.3 Högt tillförlitliga organisationer

Heide och Simonsson (2016) förklarar att *Högt tillförlitliga organisationer* (HRO) är organisationer som arbetar inom en verksamhet med allvarliga risker. I en så kallad HRO är

man därför ständigt medveten om att misstag och olyckor kan uppstå (Oeij, Van Vuuren, Dhondt, Gaspersz, De Vroome, 2018). Heide och Simonsson (2016) menar att allmänheten utgår från att dessa företag, med komplexa och allvarliga system såsom kärnkraftverk och militära anläggningar, ska fungera korrekt utan misstag. Därför blir förtroendet för dessa organisationer oerhört viktigt för allmänhetens tillit och attityd gentemot organisationen (Heide & Simonsson, 2016). Frandsen och Johansen (2017) förklarar att dessa organisationer kräver en stark kommunikationskultur och för att kunna hantera oförutsägbara händelser. Denna kultur benämner Heide & Simonsson (2016) som en *säkerhetskultur*, som innebär att man vågar acceptera misstag. Säkerhetskulturen innebär således att organisationen vågar lära av sina misstag och vara vaksam för kommande varningssignaler. Detta kräver ett öppet kommunikationsklimat där organisationsmedlemmarna har utrymme för att prata med varandra om det som inträffat. Genom ett klimat där misstag accepteras, kan avvikelser identifieras i tid och konsekvenserna förmildras, vilket är centralt i organisationer där misstag kan få allvarliga resultat (Heide & Simonsson, 2016).

2.4 Sammanfattning av tidigare forskning

I tidigare forskning betonas kommunikationens värde, för både myndigheter, militära organisationer och högt tillförlitliga organisationer. Myndigheters kommunikation kan anses komplex i att tillfredsställa den breda målgruppens behov (Söderlundh, 2014). Således uppmärksammar den tidigare forskningen att utformandet av budskap är avgörande för att uppnå kommunikationens mål och önskade syfte (Wallenius & Nilsson, 2019). Likaså hävdas att trovärdig och transparent kommunikation är viktigt för att bibehålla myndighetens legitimitet (Christensen & Cheney, 2015; Smythe & Smith, 2006; Rawlins, 2009).

Tidigare forskning betonar att en målmedveten kommunikation konstateras avgörande för militära organisationer, för att övertala allierade och motståndare att agera i önskad riktning (Ågren & Sataøen, 2022). Vidare framgår att militärstrategisk kommunikation bör vara flexibel och anpassas till de snabba förändringar som sker i organisationens omvärld (Afrim & Cosma, 2013). För att vidareutveckla den tidigare forskningen inom militärstrategisk kommunikation blir det relevant att undersöka huruvida medarbetarna inom Försvarsmakten upplever att kriskommunikationen bidrar till motivation, mening och försvarsvilja.

Tidigare forskning belyser också komplexiteten i soldatens identitetsskapande, då man förbereder sig för en strid som kanske aldrig kommer (Robillard, 2017; Afrim & Cosma,

2013). Därmed blir tillhörighet och känslan av att fylla en meningsfull funktion viktigt (Wallenius & Nilsson, 2019). I vår studie blir det därför relevant att undersöka huruvida kommunikationen påverkar medarbetarnas identitetsskapande och ambassadörsskap under krisen, samt hur organisationen kan underlätta detta. Tidigare forskning om HRO belyser vikten av säkerhetskultur i organisationer där misstag kan få katastrofala konsekvenser (Heide & Simonsson, 2016). Då Försvarmakten är en organisation vars misstag kan få allvarliga konsekvenser för landets säkerhet, kan dessa HRO-principer vara lämpligt att undersöka i fallstudien, huruvida de tillämpas eller inte.

Genom tidigare forskning kan vi identifiera ett gap där medarbetarens perspektiv och upplevelser ännu är relativt outforskat, då det externa perspektivet dominerar.

3. Teori

Följande avsnitt presenterar studiens teoretiska referensram. Här redogörs två perspektiv på kriskommunikation, meningsskapande som ett kommunikativt verktyg, medarbetarens roll under kris, intern kriskommunikation, samt två modeller med rekommendationer om kommunikativa insatser i olika krisfaser. Avsnittets primära syfte är att konkretisera forskningens empiri, vilket ligger till grund för kommande analys.

3.1 Kriskommunikation

3.1.1 Två perspektiv på kriskommunikation

Genom åren har synen på både kriser och kriskommunikation varierat (Frandsen & Johansen, 2017). Traditionell forskning på kriskommunikation grundar sig i en funktionalistisk och rationell utgångspunkt, medan senare forskning grundar sig mer i socialkonstruktionismen. Dessa två synsätt på kriskommunikation mynnar ut i två perspektiv på fenomenet; det *snäva informationsorienterade perspektivet* och det *breda meningsorienterade perspektivet* (Heide & Simonsson, 2016).

Det *snäva informationsorienterade perspektivet* har sett kriser som en oförutsägbar och akut händelse som inträffar under en begränsad tid. Den akuta händelsen ansågs vara orsakat av externa faktorer, vilket innebar att krishanteringen och dess kommunikation främst har riktats externt. Som en konsekvens har det traditionella perspektivet inte fokuserat på intern kommunikation i samma utsträckning (Heide & Simonsson, 2016). Då detta perspektiv enbart fokuserar på krisens akuta fas, ligger det största kommunikativa arbetet i att reaktivt minimera och reparera skada, även kallat *damage control* (Heide & Simonsson, 2016). Principerna är grundade inom militären, där arbetet syftar till att återfå kontroll genom information, instruktioner och ingripande (Frandsen & Johansen, 2017). Den tidigare forskningen har således strävat efter att ta fram ett generaliserat framgångsrecept för hur organisationer ska kommunicera ut budskapet på bästa möjliga sätt. Här ansågs den viktigaste kommunikationen vara information, som skulle ges ut snabbt i en envägskommunikation av ledaren (Heide & Simonsson, 2016).

I kontrast har senare forskning börjat se kriser som komplexa fenomen. Inom det *breda meningssorienterade perspektivet* anses det därför ofördelaktigt att följa ett generaliserat tillvägagångssätt och noga planerade strategier, utan betonar istället vikten av improvisation och lyhördhet. Den moderna forskningen tar utgångspunkt i socialkonstruktionismen och ser verkligheten som subjektiv. Därmed blir tolkningen av krisen viktig, snarare än vad som faktiskt har hänt. Då krisen anses vara en social konstruktion blir människans förståelse och meningsskapande en central del av krishantering. Här prioriteras dialog och tvåvägskommunikation, i syfte att minska osäkerhet och underlätta meningsskapandet (Heide & Simonsson, 2016). Istället för noga utformade manualer för kriskommunikation riktas fokus på organisationskulturen. Det hävdas att den interna organisationsskulturen skapar förutsättningar för krisens hantering och utfall (Frandsen & Johansen, 2017).

Det har skett en utvecklingen från att se kriser som en akut händelse, till att se krisen som en långsiktigt proaktiv process som pågår både innan och efter krisen (Frandsen & Johansen, 2017). Här värdesätts organisationens *anticipation* och *resiliens*, vilket innefattar organisationens förmåga att fånga upp svaga signaler, respektive återhämtningsförmåga. (Heide & Simonsson, 2016). Här anser man att krisen går att förutspå genom att vara lyhörd och arbeta fram en kriskultur internt i organisationen. En kriskultur innebär att organisationen har en medvetenhet och lyhördhet för att kriser kommer att ske (Frandsen & Johansen, 2017). Detta belyser hur modern forskning intresserar sig allt mer för det interna perspektivet och vikten av det interna kommunikationsklimatet. Medarbetaren ses här som en mer aktiv kommunikatör som fyller en viktig funktion både innan, under och efter krisen (Heide & Simonsson, 2016).

3.1.2 Kriskommunikation som meningsskapande verktyg

En kris innebär generellt en avvikelse från det normala, vilket kan generera en känsla av oförutsägbarhet. Detta väcker osäkerhet och frågor hos människan, som undrar vad som kommer hända, hur det kommer påverka en själv och ens omgivning, samt hur man bör agera (Sellnow & Seeger, 2013). Att skapa mening kring det okända, konceptualiseras ofta som *meningsskapande* (Weick, 1995). Den meningsskapande processen sker både individuellt och i interaktioner med andra (Weick, 1995).

Tolkning är centralt i meningsskapandet, då det översätter budskapet till förståelse (Weick, 1995). Weick (1995) hävdar att denna meningsskapande översättning blir svår när *osäkerhet* och *tvetydighet* uppstår. Vid avsaknad av budskap uppstår en osäkerhet och ett

behov av ytterligare information. När det istället uppstår flera tvetydiga budskap, blir det svårt att hantera mängden information och tolka vad som stämmer och inte. I båda dessa situationer blir det svårt att identifiera problemet, dess orsak och konsekvenser (Weick, 1995). Ju svårare meningsskapandet är i en kris, desto större risk är det att krisen får allvarliga konsekvenser (Weick, 1988). Tydlig kommunikation blir därför avgörande för att möjliggöra tolkningen och den meningsskapande processen.

Sellnow och Seeger (2013) beskriver kriskommunikation som en pågående process för att skapa gemensam mening kring händelsen. I stora organisationer med många avdelningar, enheter och roller är det extra utmanande med en gemensam tolkning av situationen, då organisationens olika delar kan ha varierande mål och behov. Detta kan leda till att uppfattningen av krisen skiljer sig mellan exempelvis medarbetare och chefer (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Att nå en fullständig samsyn hos samtliga organisationsmedlemmar är omöjligt, men det är fördelaktigt att åskådliggöra dessa varierande uppfattningar för att skapa en gemensam förståelse och medvetenhet. För att åstadkomma en sådan gemensam förståelse, bör meningsskapandet ses som en social process. Detta innebär att organisationsmedlemmarna bör ha möjlighet till dialog, för att både dela med sig av egna uppfattningar och ta del av andras. Dialog bidrar också till en känsla av delaktighet, vilket gör att organisationsmedlemmarna känner sig meningsfulla och inte enbart som passiva mottagare (Heide m.fl., 2012).

När medarbetare inte känner sig hörda eller upplever brist på information kan det leda till ryktesspridning och spekulationer, som ett meningsskapande arbete. Ryktesspridning kan således bli ett sätt att förstå händelsen där man i interaktion med andra skapar en sanning som är greppbar. Transparent, snabb och tydlig information förenklar den meningsskapande processen för medarbetaren, vilket också motverkar behovet av ryktesspridning (Young, 2018).

Ledare fungerar som meningsskapare i organisationer. Vilken funktion ledaren har som kommunikatör beror på var i organisationen denne befinner sig. Den översta ledningen har ett kommunikativt ansvar i att instruera och förse organisationens olika delar med viktig information i ett enat budskap. Mellancheferna har därefter ett ansvar att *rama in* den mottagna informationen i förhållande till sin egen verksamhet och sina anställdas behov (Heide & Simonsson, 2016). Detta kallas *framing*, vilket innebär att informationen sätts i en kontext och går från att vara enbart information till meningsfulla budskap (Lewis, 2019). I linje med detta hävdar Heide, Simonsson, von Platen och Falkheimer (2018) att den högsta chefen främst bör ses som en informationsdistributör, då medarbetare inte anser att den

högsta chefen har tillräckligt mycket insyn i det dagliga arbetet för att kännas trovärdig. Medarbetare tycks ha behov av att se sin ledare i den dagliga verksamheten, face-to-face, för att uppleva denne som autentisk och pålitlig. Istället finns generellt en större tillit till den närmsta chefen, som då fungerar som en översättande meningsskapare, som ska ge stöd och hålla dialog med medarbetarna. Den främsta meningsskapande processen sker dock i interna interaktioner med kollegor (Heide m.fl., 2018). Därmed blir både den interna organisationskulturen och kommunikationsklimatet förutsättningar för dialog, som kan bidra till medarbetarnas meningsskapande.

3.1.3 Medarbetarens roll under kriser

Medarbetaren är en viktig intressent för organisationer och skiljer sig från andra intressenter utifrån flera aspekter, då de agerar både sändare och mottagare. De har en nära relation till organisationen och en personlig involvering, som gör att många medarbetare identifierar sig med organisationen (Frandsen & Johansen, 2017). Young (2018) beskriver medarbetaren som en *boundary-spanner*, som interagerar med organisationens externa intressenter och därmed reflekterar organisationen utåt, samt hämtar in värdefull information tillbaks till organisationen. Frandsen och Johansen (2017) definierar detta som en ambassadör, som fungerar som ansiktet utåt för organisationen gentemot omvärlden. Detta ställer höga krav på medarbetarnas kommunikativa förmåga och agerande (Frandsen & Johansen, 2017). För att medarbetaren ska kunna genomföra sin roll som ansiktet utåt för företaget under en kris, krävs det att organisationen ger medarbetaren verktyg för detta (Heide & Simonsson, 2016).

Vidare utgör medarbetaren en central del av organisationens varumärke och företagskultur (Rosenbaum-Elliott, Percy & Pervan, 2018). Mazzei, Kim och Dell’Oro (2012) hävdar att medarbetaren är den intressent som har störst påverkan på organisationens rykte. Likaså menar Heide och Simonsson att “Den aktör som tveklöst har störst betydelse för en lyckad krishantering och kriskommunikation är medarbetarna i en organisation” (2016, s. 13). Detta för att medarbetaren upplever krisen inifrån, kan fånga upp brister och på så sätt mildra de negativa konsekvenserna både internt och utåt (Heide & Simonsson, 2016).

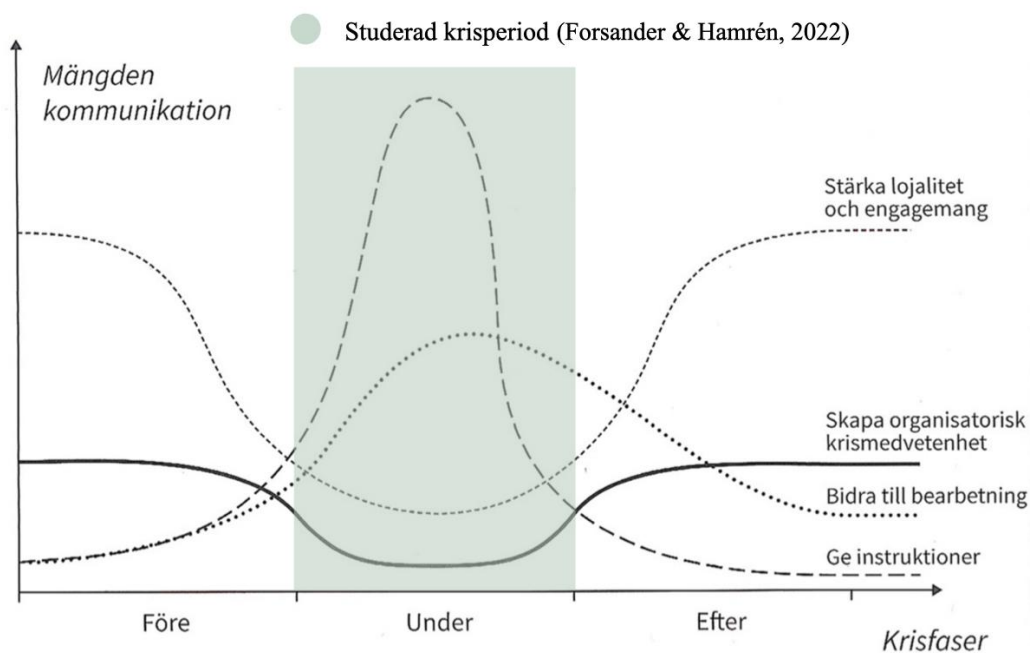
3.1.4 Intern kriskommunikation

Som tidigare nämnt har tidigare forskning fokuserat på extern kommunikation. Den externa kommunikationen ger ofta snabb effekt, då kommunikationen når många människor samtidigt (Eriksson, 2009). Samtidigt visar modern forskning att den interna

kommunikationen har stor påverkan på krisens utfall (Frandsen & Johansen, 2017; Heide & Simonsson, 2016; Heide & Simonsson, 2021). Därför rekommenderar nutida studier att organisationer ska kommunicera internt före externt, då detta gör att medarbetarna känner sig inkluderade och sedda (Heide & Simonsson, 2016). Det är viktigt att medarbetare får ta del av information internt, innan det sprids externt - för att bibehålla förtroende inom organisationen. Brister i den interna kriskommunikationen kan leda till en dubbel kris, en så kallad *förtroendekris*. Detta innebär ett tappat förtroende internt för hur organisationen hanterar krisen, snarare än vad som faktiskt orsakade den (Heide & Simonsson, 2021).

Den interna kriskommunikationen består av interaktioner inom organisationen som sker innan, under och efter kriser (Heide & Simonsson, 2016). Heide och Simonsson (2016) har samlat fyra övergripande mål med intern kriskommunikation: att *ge instruktioner*, *bidra till bearbetning*, *stärka lojalitet och engagemang*, samt *skapa en organisatorisk krismedvetenhet*. Att ge tydliga instruktioner är viktigt för att konkretisera innebörden av krisen och vad som förväntas av medarbetarna. Att ge medarbetarna verktyg till att bearbeta situationen är grundläggande, där kommunikationen blir ett hjälpmedel för att återfå trygghet. Här handlar det om att ge tillräckligt mycket information som besvarar medarbetarnas frågor och upplevda osäkerhet. En kris kan försvåra ambassadörskapet och medarbetares upplevda stolthet och tillhörighet till organisationen. Därför har den interna kriskommunikationen en viktig uppgift i att bibehålla goda relationer, samt att underlätta ambassadörskapet. Slutligen, kan den interna kriskommunikationen bidra med att utveckla en krismedvetenhet. En sådan *kriskultur* innebär att organisationen har ett öppet kommunikationsklimat som fångar upp svaga signaler innan krisen bryter ut (Heide & Simonsson, 2016).

Vidare illustrerar Heide och Simonsson (2016) krisens olika faser och dess kommunikativa behov i en graf (se fig. 1). Då vår studie syftar till att undersöka perioden *under krisen*, väljer vi att gå mer djupgående in på denna krisfas. Enligt modellen är den viktigaste kommunikationen under krisen att *ge instruktioner*. Här minskar arbetet med att skapa en *krismedvetenhet*, samt att *stärka lojaliteten*, vilket går att koppla till tidigare nämnda begrepp (se kap. 2.1.1) *anticipation* och *resiliens*. Under krisens akuta fas finns generellt mindre resurser och tid för att arbeta förebyggande eller återhämtande. Istället bör man prioritera att kommunicera internt med de medarbetare som möter den externa publiken, för att säkerställa ett fungerande ambassadörskap. Likaså ökar behovet av bearbetning, vilket kräver tydliga och betryggande budskap (Heide & Simonsson, 2016).



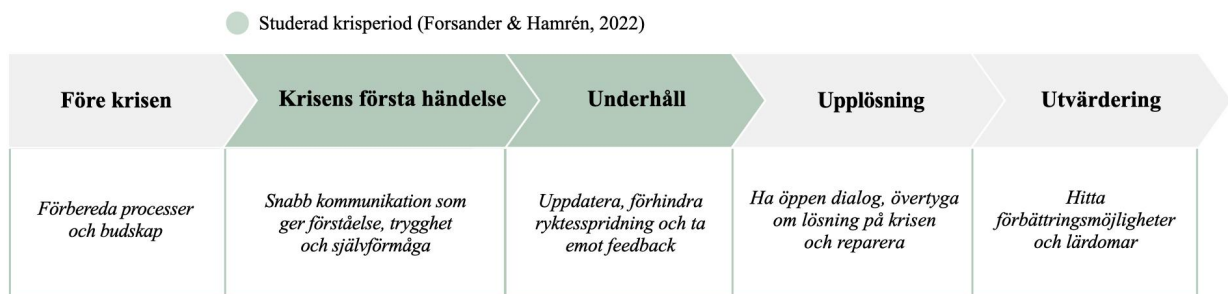
Figur 1: Intern kriskommunikation över tiden (Heide & Simonsson, 2016, s. 74).

I modern forskning har gränsen mellan intern och extern kommunikation suddats ut allt mer, och anses snarare agera i en dynamisk process. Heide och Simonsson (2021) menar att kriskommunikationen som sker internt, även når ut externt genom medarbetarnas interaktioner med omvärlden, vilket i sin tur påverkar den externa bilden av krisen. Likaså påverkar medias rapportering, ryktesspridning och annan extern kommunikation organisationsmedlemmarnas bild av krisen (Eriksson, 2009). Komplexiteten ligger också i gränsdragningen mellan intern och extern kommunikation. Frandsen och Johansen (2017) poängterar att pressmeddelanden och dylikt som organisationen kommunicerar ut externt även når till organisationsmedlemmarna, vilket kan ses som en form av internkommunikation.

Något som också påverkar möjligheterna med den interna kriskommunikationen är organisationskulturen. Det är den interna kulturen som ligger till grund för gruppens känslor, uppfattningar och respons (Bowers, Hall, & Srinivasan, 2017). Detta påverkar i sin tur hanteringen och interna tolkningar av krisen. En organisation med tydliga värderingar och ett öppet kommunikationsklimat kan underlätta dialog och beslutsfattande i osäkra situationer (Heide & Simonsson, 2016). Kultur får därmed en vägledande funktion under kriser.

3.1.5 Crisis and Emergency Risk Communication (CERC)

Crisis and Emergency Risk Communication (CERC) delar in kriser i en femstegsprocess bestående av *före krisen*, *första händelsen*, *underhåll*, *upplösning* och *utvärdering* (Reynolds & Seeger, 2005). Modellen (se fig. 2) fokuserar på kommunikationsinsatser under respektive fas och har tagits fram som ett ramverk för hälso- och riskkommunikation. Därav har modellen en preskriptiv karaktär (6 & Bellamy, 2012), då modellen syftar till att ge stegvisa rekommendationer för att åstadkomma en positiv krishantering.



Figur 2: CERC-modellens principer (Reynolds & Seeger, 2005)
illustrerad av Forsander och Hamrén (2022).

Den *första krisfasen* börjar enligt modellen redan innan krisen har inträffat. Här ligger det kommunikativa arbetet i förberedelser, att utforma fungerande processer och krisbudskap, samt att få kunskap om och varna för potentiella risker. *Fas två* initieras av krisens första händelse. I detta steg krävs snabb kommunikation som minskar osäkerhet hos intressenterna, både emotionellt och rent informativt om vad krisen innebär. Det blir därför viktigt att sprida information som ger kunskap och förståelse. Vidare värdesätts här att stärka självförmågan hos mottagaren så att intressenterna vet var och hur de kan ta del av mer information vid behov. *Fas tre* handlar om underhåll av information, där syftet fortsatt är att minska osäkerheten som uppstår i krissituationer. I denna fas initieras en risk för spekulationer, rykten och orsakssökande. Därmed blir det viktigt att kommunicera budskap som underlättar förståelsen av krisen och dess uppkomst, samt att korrigera eventuell misskommunikation och rykts-spridning. En central del blir här att vara lyhörd och välkomna feedback. I den *fjärde fasen*, under upplösningen av krisen, bör kommunikationen övertygande informera om lösningen på problemet och hur återgången ska gå till. En öppen dialog rekommenderas gällande orsaken till att krisen inträffade. Här inleds också ett viktigt varumärkesarbete där organisationen bör återuppbygga sitt anseende och image, förutsatt att det har tagit skada under krisen. I den femte och *sista fasen* står utvärdering på agendan, där kommunikationen

och hanteringen ses över för att identifiera förbättringsmöjligheter. Dessa lärdomar bör i sin tur dokumenteras för att sedan inkluderas i strategin inför potentiella nya risker (Reynolds & Seeger, 2005).

CERC ger en förståelse för krisens olika steg och vilka kommunikationsinsatser som anses lämpliga i respektive krisfas (Reynolds & Seeger, 2005). Modellen har visats underlätta planering och samarbete gällande kommunikationen under kriser (Sellnow & Seeger, 2013). Samtidigt finns det svagheter med modellen, då den har en förutsägbar och linjär syn på kriser, samt att den inte tar hänsyn till mer långvariga kriser (Sellnow & Seeger, 2013).

3.2 Sammanfattning och applicering av teorier

Teorier inom kriskommunikation presenterar två olika perspektiv: det smala informationsorienterade och det breda meningsskapande perspektivet (Heide & Simonsson, 2016; Frandsen & Johansen, 2017). Det förstnämnda perspektivet fokuserar på envägskommunikation. Här finns en övertro på extern kommunikation och chefers kommunikativa uppgift. I det andra perspektivet betonas istället vikten av dialog och meningsskapande. Här lyfts det interna perspektivet där medarbetaren anses vara både en viktig mottagare och sändare av kriskommunikation (Heide & Simonsson, 2016; Frandsen & Johansen, 2017). Dessa perspektiv kommer att appliceras i analysen av Försvarens kommunikation, för att undersöka vilken syn på kriskommunikation som tillämpas i praktiken och hur den uppfattas av medarbetarna.

Meningsskapande betonas vara ett viktigt verktyg i kriskommunikation (Weick, 1995). Inom meningsskapande är dialog och ett öppet kommunikationsklimat centralt för att åstadkomma en gemensam uppfattning av händelsen inom organisationen. Detta gör det lättare för både individen och gruppen att förstå vad händelsen innebär, vilket minskar känslor av osäkerhet (Sellnow & Seeger, 2013). I meningsskapandet har ledaren en viktig uppgift i att översätta viktig information till sin kontext (Heide & Simonsson, 2016). Vidare gör framing av budskap det lättare för medarbetaren att ta till sig information (Lewis, 2019). Meningsskapandet hävdas också vara en grundläggande förutsättning för att kunna axla rollen som ambassadör (Frandsen & Johansen, 2017). Teorier inom meningsskapande kommer att appliceras i analysen där vi undersöker huruvida Försvarens kriskommunikation ger förutsättningar för meningsskapande och ambassadörskap.

Heide och Simonsson (2016) presenterar en modell (se fig. 1) för intern kriskommunikation och vilken kommunikation som bör prioriteras i olika krisfaser: före,

under och efter krisen. Under krisen betonas behovet av instruktioner och bearbetning. Mindre fokus bör läggas på arbetet att stärka lojalitet och att skapa organisatorisk krismedvetenhet, ett arbete som istället bör öka i faserna före och efter krisen. Likaså delar Reynold och Seeger (2005) in krisen i olika faser, och förklarar genom CERC-modellen (se fig. 2) de viktigaste kommunikationsinsatserna. Under krisen betonas vikten av snabb kommunikation som minskar oro och även ger medarbetaren självförmåga att veta vart denna kan hitta mer info vid behov. Även återkoppling anses viktigt, samt korrigerande av desinformation. I och med den kritik som har riktats mot CERC-modellen (Sellnow & Seeger, 2013), kommer vi att enbart identifiera likheter och skillnader i jämförelse med empirin, snarare än att argumentera för att Försvarmakten ska följa modellen helt. Både krisfaskurvan (se fig. 1) och CERC-modellen (se fig. 2) kommer att appliceras i analysen. Detta för att se huruvida de efterföljs, vilka effekter det ger på medarbetarnas uppfattningar, och huruvida modellen fungerar eller om den bör justeras utifrån Försvarmaktens behov.

4. Metod

I forskningens fjärde avsnitt presenteras studiens metodologiska val. Inledningsvis presenteras forskningsstrategin, följt av beskrivning av fallstudien, datainsamlingsmetod och urval. Avslutningsvis presenteras analysmetoden för kommande analysavsnitt.

4.1 Forskningsstrategi

I denna studie har ett socialkonstruktivistiskt perspektiv applicerats, med fokus på individens subjektiva verklighet och uppfattningar. För att nå denna subjektiva förståelse krävdes en djupgående undersökning, vilket argumenterade för en kvalitativ metod. En kvalitativ studie är lämplig för att undersöka ett socialt fenomen som uppstår vid interaktion (Silverman, 2018). Likaså kan en kvalitativ metod skapa förståelse kring den meningsskapande processen och människors uppfattningar (Silverman, 2018). En kvalitativ metod applicerades därför i denna studie, då syftet var att få en djup förståelse kring hur medarbetaren uppfattat kriskommunikationen. Dessutom innebar Försvarmaktens sekretessbelagda kommunikationsmaterial svårigheter i att studera *exakt vad* som har kommunicerats, vilket gjorde det mer relevant att undersöka *hur* medarbetaren har upplevt kriskommunikationen. En kvantitativ metod har därmed valts bort, då en sådan metod snarare är mer lämplig för att besvara *varför* det är en korrelation mellan två variabler (Silverman, 2018).

4.2 Fallstudie

Socialkonstruktivistiska studier intresserar sig för subjektiva uppfattningar (Silverman, 2018). För att uppnå en sådan djup förståelse för ett fenomen, kan en fallstudie vara lämpligt (Heide & Simonsson, 2014). Fallstudier ger möjlighet till att uppnå en kontextuell kunskap om de tillfrågades verklighet i ett visst sammanhang (Heide & Simonsson, 2014).

Samtidigt riskerar fallstudier att lämna mycket utrymme åt forskarens subjektiva tolkningar, vilket ställer krav på forskarens skicklighet (Heide & Simonsson, 2014). *Trovärdighet* är ett kvalitetskriterium för att uppnå ett rikt empiriskt material. Detta kan uppnås genom att studera organisationen under en längre tidsperiod och att dokumentera väl,

genom exempelvis inspelning, vid intervjusituationen (Heide & Simonsson, 2014). En annan risk med fallstudie är att det kan finnas begränsningar för generalisering och applicerbarhet. För att studien ska bli applicerbar för andra organisationer har kvalitetskriteriet *överförbarhet* (Heide & Simonsson, 2014) tagits i beaktning. För att göra studien överförbar, kan man fördelaktigen göra en *tät beskrivning*, där fenomenet beskrivs i sin kontext så att läsare lättare kan förstå sammanhanget (Heide & Simonsson, 2014). I denna fallstudie har vi skapat förståelse kring Försvarmaktens kontext genom att besöka Försvarmakten, dels på Regementets dag på Revingehed och dels på ett regemente.

4.3 Datainsamlingsmetod

Kvalitativa intervjuer ansågs relevanta för detta ämnesval, då datainsamlingsmetoden möjliggör att uppleva världen ur en annan människas perspektiv genom dennes erfarenheter och kunskap. Intervjuer lämpar sig för att studera olika sociala fenomen, såsom meningsskapande och identitetsarbete (Von Platen & Young, 2014), vilket går i linje med våra forskningsfrågor. Därmed tillför denna datainsamlingsmetod ett djup till forskningsprojektet.

I denna studie har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer, där vissa frågor har varit förutbestämda och ställs till samtliga intervjupersoner. Semistrukturerade intervjuer ger möjlighet att ställa följdfrågor beroende på intervjupersonens svar (Gustafsson, 2014). Intervjun formades därmed beroende på intervjupersonens svar, vilket syftade till att få en djupare förståelse för deltagarnas egna upplevelser. En flexibel intervju ökar också validiteten, då det ger större möjlighet till att få svar på det som efterfrågas (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen, 2010).

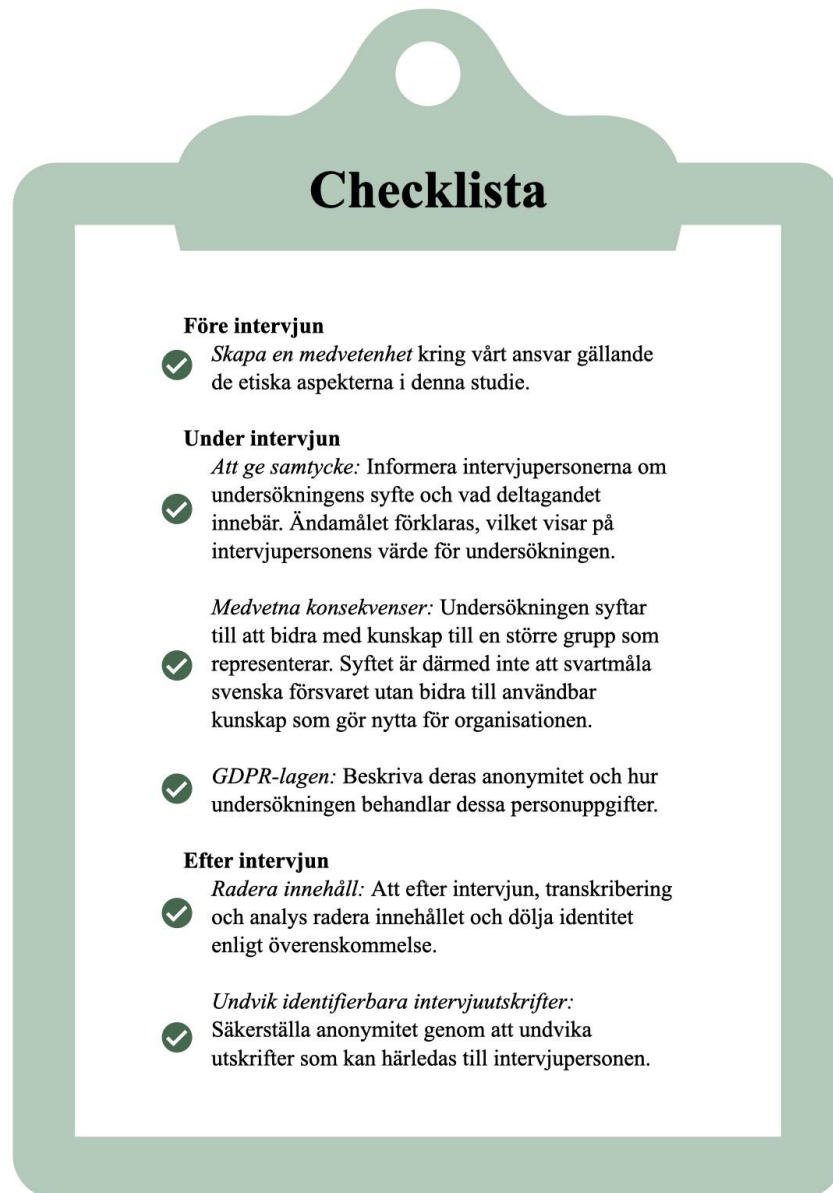
Intervjuaren har också varit ett viktigt verktyg i denna undersökning. Kvale (2014) menar att stort ansvar och beslutsfattande ligger i intervjuarens makt. Det krävs en genomgående god intervjuteknik som kan situationsanpassas beroende på intervjupersonen, i strävan efter berättelserikt material (Kvale, 2014). Därmed avsattes intervjutid på en timme till vardera intervju, för att säkerställa att tidsramen inte begränsar intervjuns djup. Med denna goda marginal i förhållande till intervjufrågornas omfång, fanns det utrymme för en berikande intervju där öppna frågor bidrog till spontana följdfrågor och längre intervjusvar.

Kvale (2014) betonar vikten av transkriberingens kvalitet. Genom transkribering skiftas den muntliga formen till en skriftlig form, vilket är en tolkande process. Detta ställer krav på forskarens tolkning, beslut och bedömning (Kvale, 2014). Med detta i beaktning har

intervjuerna spelats in, för att ge intervjuaren frihet att fokusera på intervjuens dynamik. Detta bidrog också till att minimera tolkningar, då ljudfiler direkt översattes till skriftlig form. Dock kan det vara svårt att återge den *fatiska kommunikationen* i intervjun, såsom småprat och andra sociala uttryck som inte kommunicerar information utan snarare en känsla eller socialt bidrag (Žegarac & Clark, 1999). Under intervjuerna fördelades ansvaret, där den ena ledde intervjun och den andra observerade samt förde stödanteckningar.

4.3.1 Etiska aspekter

Att skriva ut intervjuer för med sig *etiska aspekter* att reflektera över (Kvale, 2014). Undersökningen värnar om *konfidentialitet* genom att ta hänsyn till intervjupersonernas privata integritet och anonymitet, genom att exkludera namn eller detaljer som gör personerna identifierbara. Medlemmar i svenska försvaret har sekretess att förhålla sig till, vilket gör forskarens roll viktig; att vara införstådd med de etiska aspekterna och visa förtroende. Att informera om sekretess är fördelaktigt för öka transparensen i intervjuvaren (Kvale, 2014). Därför skapades en checklista (se fig. 3) för att säkerställa sekretess och etiska aspekter:



Figur 3: Checklista över studiens etiska aspekter (Forsander & Hamrén, 2022).

4.4 Urval

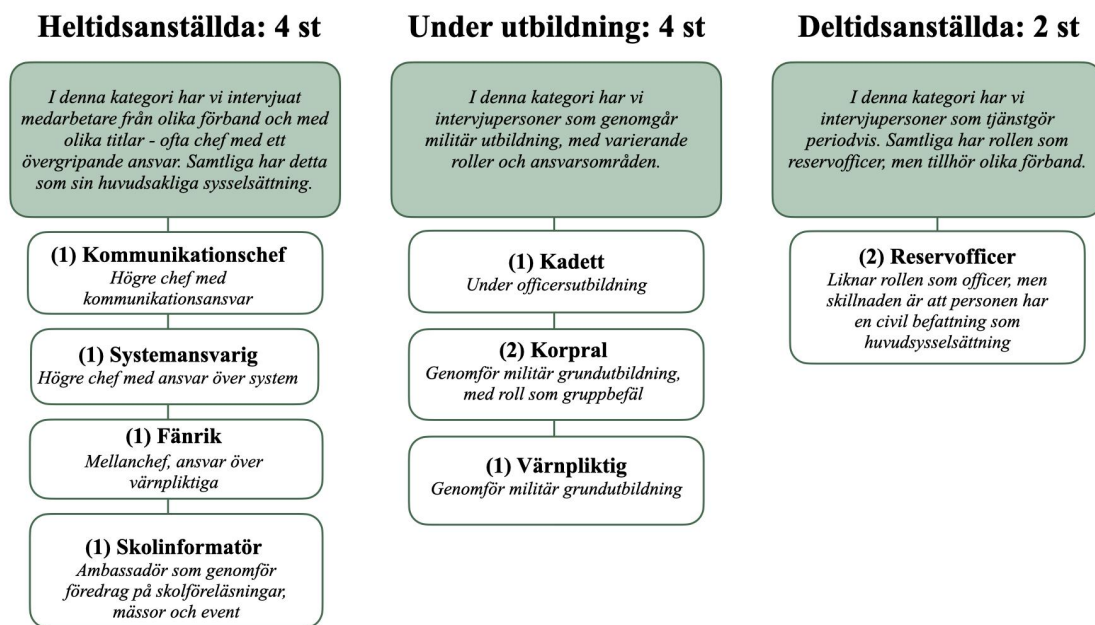
För att datainsamlingen ska bli hanterbar att analysera har en begränsad tidsperiod valts; de två första månaderna av kriget i Ukraina. Denna *urvalsram* gjorde fördjupning möjligt, samtidigt som tidsspannet var tillräckligt stort för att ge en *representativ* bild av fenomenet. Den ursprungliga strategin var att genomföra ett strategiskt urval av intervjupersoner. Ett *strategiskt urval* säkerställer spridning i demografin som representerar populationens variation (Falkheimer, 2014). För att få en bredd i urvalet av intervjupersoner, intervjuades medarbetare från tre anställningsformer: heltidsanställda, deltidsanställda och anställda under utbildning. En bredd eftersträvades då arbetet syftar till att skapa en generalisering kring

medarbetares uppfattningar, snarare än en förståelse för en specifik medarbetare (Kvale & Brinkmann, 2014). Utöver personer med olika roller har även andra kriterier tagits med i det strategiska urvalet för ytterligare bredd, såsom ålder, anställningsperiod och förband.

Dock visade det sig att ett strategiskt urval inte vara möjligt fullt ut, då det visade sig vara svårt att få kontakt med exakt lika många från respektive roll och att få samtliga att ställa upp på intervju. Därav krävdes det inslag av en urvalsmetod, som enligt Trost och Hultåker (2016) beskrivs som en *snöbollsmetod*. Här rekommenderade intervjupersonerna nya potentiella personer att kontakta. Detta möjliggjorde ett effektivt sätt att få tag på potentiella intervjupersoner. Trots snöbollsmetoden har vi genom hela urvalsprocessen varit strategiska i att efterfråga intervjupersoner med varierande roller. Det strategiska urvalet i kombination med snöbollsurval resulterade i totalt tio intervjupersoner från olika förband i Sverige, från norr till söder.

4.4.1 Definitioner av roller

Definitionerna i figur 4 redogör för intervjupersonernas roller inom försvaret. Således är detta inte ett organisationsschema, utan snarare en beskrivning som ger bakgrund till intervjupersonernas ansvar och omfattning. Vi har gjort en förenkling av organisationsschemat som annars är mer detaljerat och komplext. För att behålla anonymiseringen, valdes detaljerad information om respektive persons ansvarsområde, specialisering och gradbeteckning att exkluderas. Definitionerna syftar till att skapa förståelse och ge bakgrund till fallstudiens kontext, inför kommande analys.



Figur 4: Definitioner på intervju personernas roller (Forsander & Hamrén, 2022).

4.5 Analysmetod

Studien har ett *induktivt arbetssätt* där det empiriska materialet har legat till grund för analysen, där mönster och teman har identifierats, vilket sedan har kopplas ihop med relevanta teorier (Kvale & Brinkmann, 2014). Det insamlade empiriska materialet har bearbetats genom en *tematisk innehållsanalys* (Falkheimer, 2014). Här kategoriserades empirin utifrån teman och aspekter med koppling till intern kriskommunikation. Att vi har teoretisk förståelse som eventuellt påverkar våra tolkningar kan argumentera för ett abduktivt tillvägagångssätt (Eksell & Thelander, 2014). Däremot menar vi att kategoriseringen i allra största mån har styrts av mönster som hittades i intervjumaterialet. *Tematisering* är ett effektivt sätt att systematisera, strukturera och bryta ner det till något mer lättbegripligt (Kvale & Brinkmann, 2014). *Kodning* kan användas till att kvantifiera data, men i detta fall var en kvalitativ approach mer lämplig för att fokusera på tolkningen av budskapet.

De teman som identifierades i intervjuerna var *information, kommunikationsflöde, dialog, ryktesspridning, organisationskultur, chef, kollegor, tillhörighet, meningsskapande, ambassadörskap, återkoppling, försvarsvilja, filmen, intern kriskommunikation, extern kriskommunikation, linjevägen, envägskommunikation, tvåvägskommunikation* och *identitet*. I analysen kopplas dessa an till undersökningens frågeställningar, tidigare forskning och det teoretiska ramverket.

5. Analys

I analysavsnittet redovisas studiens empiriska material, i linje med studiens syfte; att tillföra kunskap till det identifierade gapet i forskningsfältet. Analysen presenterar mönster, likheter och skillnader som har identifierats i intervjuerna. Vidare kopplas empirin till tidigare forskning och studiens teoretiska ramverk. Den kvalitativa innehållsanalysen ligger till grund för studiens diskussion.

5.1 Definition av den analyserade krisen

Den 24 februari 2022 invaderades Ukraina av Ryssland. Kriget förändrade inte bara livet för de direkta offrena, utan påverkade även flera andra länder indirekt genom en förvärrad hotbild mot Europa. Det blev således ett skarpt läge för den svenska Försvarsmakten. Sverige är ett land som har haft fred sedan 1814 (Dalsjö & Petersson, 2014). Att hotbilden ökar innebär på så sätt en avvikelse från det normala. Sellnow och Seeger (2013) beskriver kriser som en oförutsägbar situation som genererar känslor av osäkerhet. I osäkra situationer väcks frågor, och här kan man tänka sig att både allmänheten och medarbetare inom organisationer undrar vad kriget innebär för Sverige och för Försvarsmakten. Därmed blir kommunikationen viktig, och principer av kriskommunikation bör tillämpas för att hantera den nya situationen.

5.2 Beskrivning av film

Något som tas upp i intervjuerna är en film som finns publicerad på Försvarsmaktens webbplats. Samtliga intervjupersoner har under intervjutillfället fått frågan om de har sett filmen, och om svaret är nej så har filmen spelats upp som ett inslag i intervjun. Filmen finns tillgänglig för alla, då den ligger publicerad externt. Samtidigt har filmen en tydlig primär målgrupp, då titeln på filmen lyder *ÖB talar till Försvarsmaktens medarbetare*. Den knappt fyra minuter långa filmen är publicerad den 25:e februari, dagen efter att Ryssland invaderade Ukraina. I filmen syns överbefälhavare (ÖB) Micael Bydén i militär uniform. Han tittar in i kameran och talar till "samtliga medarbetare, anställda som frivilliga". Budskapet i filmen är tydligt - Sverige står bakom det ukrainska folket och skuldbelägger den ryska ledningen för

brott mot folkrätten och våra grundläggande värderingar. ÖB ger bakgrundsinformation om situationen med Ryssland och förklarar att det är en del av något större, som har pågått under en längre tid. Utöver information om nuläget ges också tydliga och betryggande budskap, som att Sverige inte är i en hotad situation. ÖB påpekar också att de följer händelseförloppet noga och har god kontakt och samarbete med andra aktörer både nationellt och internationellt. Vidare påminner ÖB om Försvarsmaktens grundläggande uppdrag: “att hålla Sverige tryggt och säkert”, vilket kan tolkas som något som ska stärka försvarsviljan. I filmen används kontinuerligt direkt tilltal och uppmaningar till mottagaren med uttryck som “du behövs” och “tack till dig och dina insatser”. I filmen uppmanas också medarbetarna att vara källkritiska och vaksamma för desinformation, samt att informera omgivningen om detta. Sammanfattningsvis innehåller filmen en tydlig lägesuppdatering, bakgrundsinformation till konflikten, tydlig information om nuvarande hotbild mot Sverige, betryggande budskap, personligt tilltal, motiverande påminnelse om Försvarsmaktens värderingar och grundläggande uppgift, samt uppmaning till hur man ska agera framöver.

[Länk till filmen](#)

5.3 Kvalitativ innehållsanalys

5.3.1 Medarbetarnas uppfattningar om kommunikationsflödet

Något som undersöks i intervjuerna är kommunikationsflödet och hur det har upplevts av medarbetarna. I sammanhanget nämns begreppet *linjevägen* av flera intervjupersoner, och kan därför antas vara ett vedertaget uttryck gällande kommunikationen i organisationen. Linjevägen beskrivs som ett hierarkiskt informationssystem som representerar kommunikationsflödet i organisationen. Det framgår att systemet skapar tydlighet i vem den anställde får information från, baserat på var i organisationsschemat man befinner sig. Utifrån detta perspektiv kan linjevägen ses som en kanal där ledningen kan informera de anställda. På så sätt kan kommunikationssystemet anses vara enkelriktat (Heide & Simonsson, 2016).

“Linjevägen må vara långsam med det finns fördelar som man inte tänker på. Följer man linjevägen så är det en fastställd rutin där alla vet vad som förväntas. Gör jag inte det så rundar jag hela systemet, så linjevägen är underskattad även fast att den är dryg, tråkig och tar lång tid.” (Systemansvarig)

Kommunikationsflödet ses därmed som en rutin som syftar till att säkerställa att informationen når mottagaren på ett säkert sätt. I intervjuerna konstateras linjevägen som tydlig, då den vägleder de anställda i vem de ska vända sig till. Linjevägen kan därför ses som ett generaliserat och planerat tillvägagångssätt (Heide & Simonsson, 2016).

Samtidigt som linjevägen av vissa medarbetare uppfattas som tråkig och fyrkantig framkommer också många fördelar. Det finns en trygghet i vem man får budskapet från, vilket minskar informationsöverflöd och tvetydiga budskap. Weick (1995) menar att tvetydiga budskap bidrar till att information blir svårtolkad. Dessutom hävdar Christensen och Cheney (2015) att det finns en gräns för hur mycket information människor är kapabla till att ta till sig och förstå, vilket linjevägen här underlättar.

“Generellt sett från mitt perspektiv får man inte reda på allt som ska hända. Men det är lite grejen som militär.” (Korpral)

“Jag får information när jag behöver den. Försvaret sprider inte information till höger och vänster om något som kan påverka rikets säkerhet. Här handlar det snarare om informationsinsamling.” (Reservofficer)

Det kan därmed konstateras att det finns en förståelse och acceptans för ett begränsat informationsflöde i krissituationer. Samtidigt delar flera intervjupersoner uppfattningen om att det finns mer information för de högre upp i organisationen, i förhållande till vad de längre ner på linjevägen nås av.

“Det finns tydliga mallar och strukturer. Det är positivt att det är genomtänkt men i praktiken funkar det inte alltid. Det finns tydlig information, hur den ska skickas och vad den ska innehålla. Men problemet är att det missas på vägen eller någon annan tar för givet att vi redan fått information, då går den inte hela vägen ner.” (Korpral)

“Det finns en stark hierarki och vi som är långt ner i hierarkin får inte höra mer än vad vi behöver.” (Kadett)

Samtidigt som linjevägen upplevs tydlig och uppskattad, så framkommer det även brister. Den tydliga hierarkin i informationsflödet får vissa negativa konsekvenser, där information försvinner i de olika leden. En annan nackdel med den väletablerade linjevägen är hämningen av improvisation. Heide och Simonsson (2016) belyser problematiken med noga planerade kommunikativa strategier, då de kan hämma improvisation och lyhördhet (Heide & Simonsson, 2016). Detta bekräftas av intervjupersonerna, som anser att mer flexibilitet hade varit bra.

“I grunden finns struktur och ordning i militären, men ibland kan det blir för fyrkantigt. Man gör på ett visst sätt för att det fungerat tidigare. Kanske hade mer kreativitet, nytänkande och flexibilitet varit bra.” (Värnpliktig)

Däremot blir det påtagligt att för mycket flexibilitet istället får motsatt effekt. I intervjuerna framgår att informationsflödet ser annorlunda ut beroende på vilket förband man tillhör, förbandets storlek och vilken chef man har.

“Som jag sagt tidigare är det lite beroende på vilket chef man har och en gemensam rutin eller strategi hade förbättrat kriskommunikationen.” (Fänrik)

“Ibland blir det lätt att saker stannar högt upp och det kommer inte ner till oss längst ner. Men mycket info sprids i fikarummet, så i det stora hela tycker jag att man får den informationen man behöver.” (Skolinformatör)

Två intervjupersoner som tillhör förband av mindre storlek tar upp att information även utbyts i fikarummet, och att man ofta springer in i högsta chefen där som gärna svarar på frågor. Härmed blir den informella kommunikationen i fikarummet ett komplement till linjevägen. Flera intervjupersoner bekräftar att den informella kommunikationen med kollegor kan fylla informationsluckor.

Sju av tio intervjupersoner mottog den första av informationen gällande kriget i externa kommunikationskanaler, främst genom nyhetsmedia. De tre personer som fick informationen internt består av två högt uppsatta chefer och en värnpliktig. Den värnpliktige var ute i övning när hen mottog informationen. Heide och Simonsson (2016) hävdar att kriskommunikation alltid bör nå ut internt innan externt, då medarbetare kan känna sig bortprioriterade om de nås av informationen externt. Kommunikationschefen uttrycker i sin intervju att denna prioritering är deras målsättning i all kommunikation.

“Vår egen personal ska få info före någon annan. Lyckas vi alltid? Nej, absolut inte. Men vi jobbar medvetet på det.” (Kommunikationschef)

Denna prioritering upplever den värnpliktige som fick informationen internt under övning.

“Sedan vi gick ut i övning hade det skakats om ganska mycket i världen. Och då vill de inte att vi ska få en chock eller börja spekulera, utan att vi ska få den första informationen från dem.” (Värnpliktig)

Trots att majoriteten av medarbetarna fick den första informationen om kriget av extern media så uttrycks inget missnöje, vilket går emot tidigare forsknings resonemang (Heide & Simonsson, 2016) om att detta kan leda till ett tappat förtroende för organisationen. Samtliga

medarbetare uttrycker en trygghet i att man får reda på den informationen man behöver veta och att man blir kontaktad när det väl gäller. Detta i kombination med en stark kriskultur, där organisationsmedlemmarna är lyhörda och medvetna om att en kris kan inträffa, kan förklara varför Försvarets medarbetare inte ser det som något negativt att ta emot första informationen externt. Att Försvarets kultur verkar ge medarbetarna trygghet i informationsflödet går i linje med Frandsen och Johansens (2017) resonemang om att organisationskulturen är det mest avgörande för hur medarbetarna tolkar och agerar i krisen.

Samtidigt framgår det i intervjuerna att det började spekuleras innan informationen togs upp internt. Då kriser sätter i gång den meningsskapande processen där individen vill få svar på sina funderingar, finns det risk för spekulationer och ryktesspridning om inte organisationen tar över kontrollen över händelsen och ger ut information (Frandsen & Johansen, 2017). Young (2018) betonar i detta avseende värdet av att kommunicera snabbt. Ett exempel på detta är den värnpliktiga som var ute under övning när kriget bröt ut, där ryktesspridning hade startat innan de fick informationen.

“Innan mötet så var det någon som hade överhört ett befäl, att det hade hänt någonting i Ukraina. Och då började folk direkt att spekulera. Så folk hade hittat på ganska mycket saker, vilket är väldigt farligt. Men sen fick man ju svart på vitt när vi hade mötet och man fick diskutera mer med befälet. Då insåg man att jävlar vad rykten sprids fort.”
(Värnpliktig)

Medarbetares uppfattningar av medias rapportering, ryktesspridning och annan extern kommunikation påverkar bilden av krisen (Frandsen och Johansen, 2017, Heide & Simonsson, 2021). Enligt CERC (Reynolds & Seeger, 2005, se fig. 2) är en av de viktigaste kommunikationsinsatserna under krisen att ta kontroll över desinformation och fånga upp ryktesspridningar. Här uttrycks det i flera intervjuer att Försvarets makten är bra på att fånga upp spekulationer och ryktesspridningar internt, likaså att medarbetarna utbildas i källkritik.

Externa medier tas också upp som ett komplement till linjevägen. I intervjuerna framgår det att medarbetare som upplever att de får för lite information istället hittat egna kommunikationsvägar. Här används extern nyhetsmedia och egna privata chattar med kollegor för att få mer information. Weick (1995) menar att avsaknad av information leder till att osäkerhet uppstår. Att vända sig till externa källor kan därmed ses som en konsekvens av ett bristande internt kommunikationsflöde.

I litteraturen påvisas utmaningar för större organisationer med många avdelningar och roller i att skapa gemensamma tolkningar, på grund av många olika individers behov (Heide

m.fl., 2012). Kommunikationschefen belyser vikten av att samordna budskap till de anställda för att skapa en gemensamt uppfattning. Kommunikationschefen hävdar dock att det är ett medvetet val att reservofficerare ibland nedprioriteras i kommunikationsinsatser, då de heltidsanställda prioriteras. Samtidigt uttrycker hen hur viktigt det är att reservofficerarna får tillräckligt mycket med information för att känna sig redo att rycka in när det väl gäller - med andra ord att bibehålla försvarsviljan. I intervjuerna med reservofficerarna framgår det att de ibland känner sig bortprioriterade.

“Min uppfattning är att när man är reservofficer så betraktas man inte riktigt som anställd, det är ett problem. Det kommer bli ett problem den dagen det uppstår en skarp situation, då blir startsträckan mycket längre.” (Reservofficer)

Denna uppfattning bekräftas i andra intervjuer, där det uttrycks att anställda blir bortprioriterade när de befinner sig utanför verksamhetens fyra väggar. Även de heltidsanställda som i sitt yrke ibland befinner sig utanför arbetsplatsen, upplever att man tappar informationsflödet när man inte är på plats.

“Så fort du går ut från grinden är det precis som att du aldrig varit där. Det är så lätt att bli bortglömd för det är så stort.” (Systemansvarig)

Filmen *ÖB talar till Försvarsmaktens medarbetare* exemplifierar detta. Av tio intervjupersoner har fem sett filmen innan intervjutillfället. Majoriteten av de som har sett filmen är heltidsanställda. Kommunikationschefen menar att alla mellanchefer har fått länken till filmen och att dessa ska ha fått i uppgift att skicka den vidare. Således blir det tydligt hur linjevägen tappar information på vägen, som inte når ut till de deltidsanställda.

Kommunikationsflödet anses därmed mer besvärligt för de som är deltidsanställda än de som är heltidsanställda, vilket också visar sig skapa osäkerhet och brist på tillhörighet. Frandsen och Johansen (2017) menar att en god intern organisationskultur är en förutsättning för en god hantering i krisen vilket i sin tur påverkar krisens utfall. Därmed blir det viktigt att inkludera även de deltidsanställda i den interna kulturen och kommunikationsflödet. Denna önskan om att inkluderas mer uttrycks i intervjuerna med reservofficerarna.

“Denna barriär syns genom att det är ett begränsat informationsflöde. Man pratar om att behandla alla lika såsom julhälsningar, familjens dag, nya medarbetare och matsalens renoveringar etc. Denna information får vi inte som reservanställda. Jag hade även önskat löpande månadsmail från mitt krigsförband. Åtminstone med budskap som ‘du håller väl dig i form?’ och ‘du har väl inte glömt att förnya dina militära körkort?’” (Reservofficer)

Härmed upplever den deltidsanställda en distans till organisationen och uttrycker en önskan om mer kommunikation med både information och inkludering.

Enligt CERC (Reynolds & Seeger, 2005, se fig. 2) är underhåll av information en viktig kommunikationsinsats under krisen. I intervjuerna framgår det dock brister med detta, både hos deltidsanställda och de under utbildning. Reservofficeren som ringde in och bad om mer information fick ingen återkoppling. En värnpliktig uttrycker att hen gärna hade fått uppföljning på situationen gällande kränkningen öster om Gotland, som var aktuell under upptrappningen av kriget. Därmed kan vi konstatera att Försvarsmakten bör arbeta mer med den tredje fasen i CERC-modellen, för att minska medarbetarnas oro.

5.3.2 Konsekvenser för den meningsskapande processen

I intervjuerna uttrycks att det uppstod oroskänslor i början av kriget. Enligt Weick (1995) så kräver en sådan osäker situation möjlighet till reflektion och interaktion med andra, för att skapa förståelse kring händelsen. Likaså betonar Heide och Simonsson (2016) hur viktigt det är att individen får svar på sina frågor för att kunna hantera situationen. I en av intervjuerna uttrycks denna uppkomst av frågor tydligt.

“Jag blev inte rädd, men lite obekvämt. Jag kan inte gå in djupgående på vad befälhavaren exakt sa, men det han sa var inte direkt kul att höra gällande lägesbilden. Och då blir man lite såhär: Vad händer med mig nu? Kommer de inte låta mig vara kvar längre? Kommer jag behöva göra något jag aldrig har gjort innan?” (Värnpliktig)

Vad händelsen innebär för individen är en viktig fråga att besvara för att underlätta den meningsskapande processen (Weick, 1995). Enligt CERC-modellen (se fig. 2) är det viktigaste i krisfas två (krisens första händelse) att erbjuda snabb kommunikation som minskar medarbetarnas oro både informativt och emotionellt (Reynolds & Seeger, 2005). Uppfattningen kring till vilken grad dessa frågor besvaras varierar bland intervjupersonerna. De flesta heltidsanställda och de under utbildning delar uppfattningen om att man kan få svar på sina frågor, förutsatt att man aktivt söker dem.

“Kompanichefen berättade om situationen lite övergripande och då åskade vi efter mer information om hur detta påverkar svenska försvaret och vad det innebär för oss. Blir vi krigsplacerade eller ska vi fortsätta med studierna? Då fick vi en längre utläggning både muntligt och skriftligt.” (Kadett)

I CERC-modellen (se fig. 2) betonas vikten av att tidigt i krisen ge medarbetarna förutsättningar att själv söka mer information, genom att tydliggöra vart de kan vända sig (Reynolds & Seeger, 2005). De flesta heltidsanställda uttrycker att de känner sig trygga med vart man ska vända sig vid frågor.

“Det är tydligt att man har bra ställen att vända sig till om man vill. Vi hade en stor samling där chefen sa att man kan komma och prata med honom om man vill. Där har alla varit väldigt öppna om att detta kan påverka en psykiskt. Denna kultur anser jag är bra för då behöver man inte tro att man är ensam.” (Fänrik)

Även de heltidsanställda vet vart de kan vända sig. Däremot så finns det begränsningar i möjligheten att nå fram och få svar. En reservofficer beskriver att hen aktivt har sökt svar på sina frågor utan framgång:

“Jag dammade av mina kontakter. Mina två handledare som har i uppgift att ta hand om reservofficerare, men de är något dåliga på att svara. Sedan har vi en kommunikationsavdelning dit jag ringde efter krigets utbrott då det hade varit lite tyst. Jag undrade varför jag inte hade fått någon information. Mitt budskap var här att det nu är dags att involvera reservofficerarna i informationsflödet. Men inte heller här fick jag något återkoppling.” (Reservofficer)

Reservofficeren upplever alltså svårigheter med att både få tag på information och få svar på sina frågor. Enligt Heide och Simonsson (2016, se fig. 1) är det viktigaste under krisens akuta fas att ge instruktioner och underlätta bearbetningen. Att varken få information eller svar på frågor försvårar den meningsskapande processen.

Detta kan bli extra kritiskt i en militär organisation, då ett centralt syfte i militärstrategisk kommunikation är att öka försvarsviljan hos sina allierade (Wallenius & Nilsson, 2019). Ett sådant samband mellan information och försvarsvilja framgår även i intervjuerna, där en reservofficer uttrycker att “ett ökat informationsflöde skapar motivation”. I linje med detta uttrycker en kommunikationschef i intervjun att det viktigaste kommunikativa arbetet med reservofficerare är att stärka försvarsviljan, då de har en roll där man ständigt ska vara redo att rycka in vid behov. Trots att denna medvetenhet finns kring deltidsanställdas behov av information, tillämpas inte det i praktiken.

Robillard (2017) menar att paradoxen i soldaters identitet grundar sig i förberedelsen för en strid som kanske aldrig kommer, och betonar vikten av att underlätta soldatens identitetsskapande genom att få dem att känna tillhörighet och värde. Ett skarpt läge kan här bli en påminnelse om att militären har ett meningsfullt arbete.

”Jag tror att kriget är en kick för dem som gör lumpen. Det blir en efterfrågan där de kan hitta sig själva i det stora gigantiska försvarspusslet, tror jag de känner.” (Systemansvarig)

“Jag tänkte på det häromdagen, att för oss blir det ju bara att man utbildar sig, och aldrig får gehör för att det har en påverkan på riktigt. Jobbar man på ett vanligt företag, så ser man resultatet på ett annat sätt. Här ser man resultatet i att man tränar tillsammans och utvecklas, men i en skarp situation så vet man ju inte riktigt hur det skulle fungera. /.../ Vi får bekräftelse i grupp att vi gör ett bra jobb, men det blir lite opersonligt på ett sätt. Det hade varit bra att få positiv feedback på de lägre planen. Det är viktigt att man känner att det man håller på med är nödvändigt.” (Korpral)

Genom detta kan vi konstatera att medarbetarna inom Försvarsmakten har ett behov av att känna sig meningsfulla och bli påmind om att de är en del av något större. Det blir därmed problematiskt att reservofficerarna inte behandlas som anställda, och inte får tillräckligt med information internt om hur de ska hantera situationen och vad som gäller.

I flera intervjuer framkommer att man som medarbetare känner sig mer meningsfull i sin roll vid mottagande av personlig kommunikation och dialog med sin närmsta chef. Det finns en röd tråd i att de heltidsanställda, som är på plats och har en närvarande chef som syns i verksamheten, upplever det lättare att skapa förståelse kring den osäkra situationen. I linje med detta hävdar Heide m.fl. (2018) att medarbetaren känner mer tillit till sin ledare om denne syns i det dagliga arbetet. Detta blir påtagligt för de anställda som inte är på plats varje dag.

“Min närmaste chef är en personalchef och har andra saker att tänka på och bryr sig därför inte. Jag ligger fel i organisationen och har inte en lämplig chef. Jag hade hellre haft en mellancheff som jag känner att jag kan bolla saker med.” (Skolinformator)

Heide m.fl. (2018) hävdar att medarbetare generellt är mest mottagliga för information av den närmsta chefen, då denna anses ha mer insyn och förståelse för ens arbete än vad högsta ledaren har. Likaså anses den närmsta ledaren ha en viktig uppgift i att översätta informationen till ett begripligt och meningsfullt budskap för medarbetaren (Heide m.fl., 2018). Detta kan förklara varför skolinformatorn upplevde stor oro i början av krisen, vilket får direkta konsekvenser på den upplevda tryggheten.

“Det var tufft i början då mycket var osäkert och jag fick aldrig återkoppla till chef eller så, vilket var jobbigt. Jag hade inte chans att ställa dumma frågor och visa mig svag. Jag hade önskat att man kände sig lite mer sedd och att det var lättare att ha samtal.” (Skolinformator)

Här blir det tydligt att den närmaste chefen har en viktig funktion under kris. Samtidigt framgår det i samtliga intervjuer att högsta ledaren, överbefälhavaren, också har stort inflytande på medarbetarens känslor, försvarsvilja och meningsskapande. I samtliga intervjuer uttrycks en stor respekt för ÖB, och att medarbetarna tar till sig budskapet som han kommunicerar. Filmen *ÖB talar till Försvarsmaktens medarbetare* blir ett tydligt exempel på detta. Majoriteten av de intervjuade anser att budskapet i filmen har en motiverande effekt som stärker försvarsviljan och påminner om den viktiga rollen i att försvara Sverige. De intervjuade uttrycker att överbefälhavarens budskap gör att man känner sig sedd, meningsfull och viktig. Därmed kan ÖB ses som en effektiv talesperson som når fram till medarbetarna.

“Jag blir alltid lugn när ÖB pratar. Han är seriös med oss och vi får en tydlig tillhörighet då han tar upp hur duktiga vi är. Och att det förväntas mycket av oss men det känns alltid som att han litar på att vi i Försvarsmakten gör ett bra jobb. Jag tycker han är bra på att få med att oberoende vilken roll du har. Alla är viktiga.” (Skolinformatör)

Filmens budskap har störst effekt på de deltidsanställda. De värnpliktiga uttrycker att detta “är ett budskap som de får höra dagligen av sina ledare”. På så sätt verkar intervjupersonerna som genomgår utbildning redan uppleva tillhörighet och försvarsvilja, genom att de har chefer som påminner om dessa budskap. När de som är under utbildning ser filmen för första gången under intervjutillfället, bekräftar samtliga att det inte hade haft någon betydelse om de hade fått se filmen redan när den publicerades, då de redan har tagit del av alla budskap som tas upp i filmen. I kontrast har de deltidsanställda, som upplever brist på information och stöd, ett större behov av att höra dessa budskap - vilket speglas i deras positiva reaktioner på filmen. Här uttrycks istället att det hade kunnat vara värdefullt att få ta del av filmen tidigare, för att framförallt ta del av huvudbudskapet och kunna förmedla det vidare till omgivningen som ställer frågor.

Att ÖB har en meningsskapande funktion utmanar litteraturen (Heide m.fl., 2018) om att den högsta ledaren endast skulle ha en instruerande roll. Detta kan förklaras med att ÖB verkar ha en närvarande roll i verksamheten, där han syns och kommer ut till förbanden för att svara på frågor.

“Jag blir peppad av filmen och känner att jag är viktig! Han (ÖB) har förtroende. Han är högst uppsatt och han är allas chef. Han är den man har mest respekt för. Han har även kommit till Försvarshögskolan där studenter har fått ställa frågor till honom. Detta var bra och minskade min oro.” (Kadett)

Den frånvaro av nära chef som uttrycks gör att medarbetarna får ett större ansvar i att själva söka upp betryggande budskap. Både reservofficerarna och skolinformatören berättar att de har skapat egna kommunikationsvägar genom privata chattar tillsammans med kollegor som har samma roll. Här identifieras en likhet mellan heltidsanställda och deltidsanställda, vilket dock kan förklaras av att skolinformatören inte jobbar heltid på plats, utan frekvent är ute och föreläser. I dessa trådar diskuteras händelser, ställs frågor och ges råd till varandra om hur man ska agera. Heide m.fl. (2018) hävdar att medarbetare skapar mening kring händelser i dialog med sina kollegor. Det är inte förrän i interaktionen med andra som man förstår vad det innebär och kan agera (Heide m.fl., 2018). Genom detta kan vi konstatera att dessa chattforum används för att skapa mening tillsammans. Även heltidsanställda uttrycker behov av att diskutera med sina kollegor, trots att de upplever att de fått tillräckligt med information. Interaktion med andra behöver alltså inte innebära brist på information, utan visar ett mänskligt behov av dialog för att skapa en gemensam förståelse kring händelsen.

5.3.3 Konsekvenser för ambassadörskapet

Medarbetare är inte bara mottagare av information, utan även sändare. Detta gör att medarbetaren har en unik roll där de ska representera och spegla organisationen utåt (Heide & Simonsson, 2016). I intervjuerna blir det tydligt att Försvarmakten är en organisation vars medlemmar är väl medvetna om ambassadörskapet och dess innebörd.

“Vi alla är ambassadörer, både med och utan uniform.” (Kommunikationschef)

**“Vi är ju förvarets förlängda arm och jag får mycket frågor av omgivning och civila kollegor som ställer mycket frågor. Vad vi säger blir det som civilbefolkningen tar med sig.”
(Reservofficer)**

Heide och Simonsson (2016) hävdar att ambassadörskapet kan bli mer utmanande under kriser. Detta framkommer även i intervjuerna, då många uttrycker en osäkerhet kring hur man ska och bör agera utåt inför allmänheten. Några intervjupersoner uttrycker också att de känner en förväntan av allmänheten att “vara den som lugnar”, vilket blir svårt om man själv är orolig.

“Jag tycker det kan vara kul att kompisar frågar. Men jag är 80% säker på vad jag får säga och inte. Jag säger hellre för lite än för mycket. Våra befäl säger inte alltid att ‘det här får inte nås ut’, utan det är ofta en egen tolkning av vad som får sägas och inte till allmänheten.” (Värnpliktig)

Här framgår även att ambassadörskapet kan vara kul och spännande. Flera intervjupersoner uttrycker stolthet och att det är roligt att omgivningen intresserar sig för Försvarsmakten och ens roll. Detta skapar dubbla känslor hos vissa, då osäkerheten kring vad man får säga och inte krockar med stoltheten i att vara ambassadör. *The paradox of soldier identity* (Robillard, 2017) betonar att soldaten i sitt yrke kan uppleva behov av mening och att känna sig värdefull, då man mentalt förbereder sig för något som man eventuellt aldrig behöver utföra. Att få frågor relaterade till kriget i Ukraina kan på så sätt ses som ett tillfälle där medarbetaren får visa sig viktig för sig själv och sin omgivning.

“Att lockas till att improvisera är mycket emot den militära utbildningen. Men jag upplever en förväntan om att jag behöver säga något i dessa lägen. Här vill man inte dra till med något som inte är rätt, men det är lätt att göra det för att visa att man är viktig och anställd. Det är nog akilleshälen i det hela.” (Reservofficer)

Flera intervjupersoner uttrycker en önskan om att få bättre verktyg för att kunna axla ambassadörskapet. Det framgår bristande kunskap om vad man får och inte får säga, med andra ord vad som är sekretessbelagt och inte. Samtidigt finns en gemensam uppfattning av att man i både utbildning och arbete tar upp och diskuterar detta som en viktig sak - att inte sprida hemlig information. Däremot saknas det tydliga budskap kring vad man faktiskt får dela med sig av. En intervjuperson framför också att tydliga ‘frågor och svar’ hade varit bra för andra ämnen också, såsom argument för och emot Nato.

“Allmänt har de sagt att vi ska vara noga och inte sprida något som är negativt för försvaret. Men gällande Ukraina har vi inte fått några verktyg för hur vi ska prata med andra om det eller hur man ska besvara sådan saker. Det hade varit skönt att få tydligt ‘svara ungefär såhär.’ (Korpral)

“Jag skulle önska hisspitchen, alltså att på 30 sek kunna ge en brief till näringsliv och vänner. För att kunna berätta vad vi gör och vad som är nästa steg.” (Reservofficer)

Även kommunikationschefen nämner vikten ambassadörskapet, och betonar att medarbetarna bör sprida lugn i interaktioner med omgivningen, för att motverka ryktesspridning. Detta indikerar att en viktig del av ambassadörskapet ligger i att förmedla trygghet externt. Detta förutsätter att medarbetaren själv känner sig trygg i vad som får kommuniceras och inte. vilket ställer krav på Försvarsmakten att tillgodose dessa verktyg.

Försvarsmakten har en stark organisationskultur med en tydlig hierarki. Tydliga exempel på detta är den gemensamma uppfattningen och tilliten kring att ‘man får den informationen man behöver veta’, samt tilltron till den så kallade *linjevägen*. Enligt Bowers

m.fl. (2017) är det organisationskulturen som skapar förutsättningar för hur krisen kommer att hanteras och tolkas av medarbetarna, då denna styr gruppens generella attityder och tolkningsmönster. På så sätt kan en stark organisationskultur underlätta ambassadörskapet, då den kan fungera som en vägledning i hur man bör agera och vad organisationen står för.

“Jag upplever inte att jag får verktyg för att hantera detta, men tidigare har vi från utbildningen lärt oss att vi inte pratar om allt som handlar om vår försvarsförmåga. Där har jag hittat mina egna metoder för att hantera dessa frågor. Det handlar om min försvarsvilja.” (Fänrik)

“En del i det där handlar ju om värdegrund. Ska man skriva på för oss, så måste man köpa den värdegrunden som vi jobbar med. Lika värde för människor osv. Alla är ambassadörer med den värdegrunden.” (Kommunikationschef)

I linje med detta menar Heide och Simonsson (2016) att arbetet med engagemang och lojalitet inte kan prioriteras under krisens mest akuta fas, utan istället bör ses som ett förberedande arbete samt något som åter tillämpas när krisen avtagit. Samtidigt betonas att instruktioner är viktigt under krisen. Att tillgodose medarbetaren med tydliga instruktioner gällande vad som får sägas och inte i denna osäkra situation hade kunnat underlätta ambassadörskapet ännu mer, utöver en stark gemensam kultur och värdegrund.

Något som verkar vägledande i ambassadörskapet är filmen (*ÖB talar till Försvarsmaktens medarbetare*). Flera intervjupersoner uttrycker att det hade varit bra att se filmen tidigare, just för att den hade tydliggjort budskapet gällande vad man ska säga till sin omgivning. Filmen tar upp lägesbilden, medarbetarens viktiga roll, samt påminner om vikten av källkritik och att inte sprida falsk information. På så sätt blir filmen ett värdefullt verktyg i ambassadörskapet.

“Denna hade varit bra att se tidigare eller att man hade pratat om den. När man lyssnar på vad han säger får man ju faktiskt en känsla att det är viktigt det man gör och att det har betydelse. Här tycker jag att man får med hur man ska prata med andra.” (Korpral)

Som tidigare nämnt har fem av tio intervjupersoner tagit del av filmen innan intervjutillfället. Ett sätt att ge medarbetarna verktygen till att vara ansiktet utåt hade därmed varit att säkerställa att samtliga får tillgång till filmen och tar del av det budskapet. I linje med detta uttrycker en reservofficer, som generellt upplevt brist på intern kommunikation gällande kriget, att filmen hade tillfredsställt hans behov av information.

Vidare hävdar samtliga intervjupersoner att det är värdefullt att filmen har publicerats externt på Försvarsmaktens hemsida. Det bekräftar hur viktigt ambassadörskapet är inom

Försvarsmakten, då flera medarbetare uttrycker stolthet och att det är viktigt att detta budskap speglas externt. Filmen blir ett tydligt exempel på det som Heide och Simonsson (2021) beskriver som den utsuddade gränsen mellan intern och extern kommunikation. Den interna kommunikationen speglas ut till omgivningen genom medarbetarna, och likadant når den externa kommunikationen ofta medarbetarna.

5.3.4 Sammanfattning av analys

Linjevägen visar sig vara ett välfungerande och uppskattat system för att informera. Av vissa framgår det att systemet skapar tydlighet i vem man ska vända sig till i en given situation. Detta skapar struktur och tydlighet i kommunikationsflödet.

Dock påvisas att medarbetarna har olika uppfattningar om kommunikationsflödet beroende på roll och anställningsform. I det stora hela anser de heltidsanställda och de under utbildning, vars arbete är på plats inom de fyra väggarna, att de får tillräckligt med info och har möjlighet till dialog. I kontrast upplever de deltidsanställda, samt skolinformatören det motsatta. De känner sig istället bortprioriterade i informationsflödet och får söka upp information själva, med hjälp av externa kanaler och dialog med kollegor.

Kommunikationsflödet som beskrivs i intervjuerna, består till största del av envägs kommunikation. Det har en hierarkisk struktur där information ibland faller bort i de nedåtgående leden. Samtidigt uttrycker de heltidsanställda att det finns goda möjligheter till dialog. Här framgår mellanchefer som en möjliggörare för detta, vilket visar vikten av att ha en närvarande mellanchefer.

Det konstateras att medarbetarna inom Försvarsmakten har ett behov av att känna sig meningsfulla och bli påmind om att de är en del av något större. De under utbildning uttrycker dessa budskap som kontinuerligt förekommande i den dagliga verksamheten, medan deltidsanställda uttrycker en brist på detta. Detta indikerar att de under utbildning i högre grad 'lever' i organisationen, då de befinner sig på utbildningsenheten dygnet runt.

Det råder också olika uppfattningar om huruvida filmen hade påverkat de anställdas uppfattningar om de hade sett den i samband med att den publicerades, dagen efter kriget. Här framgår att filmen inte anses bidra med ny information, utan snarare är värdefull för den meningsskapande processen och ambassadörskapet. Dock varierar uppfattningarna om i vilken grad filmen underlättar den meningsskapande processen. Extra värdefull är filmen för de deltidsanställda, då den tillfredsställer behov av mening och tillhörighet som de annars inte upplever. I kontrast till detta upplever de heltidsanställda och de under utbildning att filmen

mer uppfattas som en upprepning av viktiga budskap som kontinuerligt kommuniceras inom de fyra väggarna.

Ambassadörskapet upplevs dubbelt av medarbetarna, då det anses vara både roligt och utmanande. En stor del av ambassadörskapet tycks ligga i organisationskulturen, och att man 'ska ha en känsla för vad man får säga och inte'. Samtidigt uttrycker majoriteten att det hade varit skönt med tydligare budskap, om exakt vad och hur man bör svara på frågor om kriget.

6. Diskussion och slutsatser

I den avslutande delen diskuteras studiens övergripande iakttagelser, genom att besvara forskningens frågeställningar. Här presenteras hur Försvarmakten kan nyttja teorier inom kriskommunikation. Vidare ges rekommendationer för hur Försvarmakten kan utveckla sitt kommunikativa arbete. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning.

Det har tidigare funnits begränsat med studier gällande intern kriskommunikation i militära organisationer. Denna studie syftar till att undersöka medarbetarnas uppfattningar om Försvarmaktens interna kriskommunikation i det pågående kriget i Ukraina. Studien bidrar med ny kunskap som både bekräftar och motsätter sig den tidigare forskningen och teorier inom forskningsfältet. Forskningsfrågorna som besvaras är hur medarbetarna uppfattar den interna kriskommunikationen, samt vilka konsekvenser det får för den meningsskapande processen och för ambassadörskapet.

Genom intervjuerna framgår en gemensam uppfattning och acceptans i att 'man får veta det man behöver veta'. Detta uttrycks som något positivt, som möjliggörs genom det tydliga kommunikationsflödet *linjevägen*. Samtidigt framgår det att medarbetare längre ner i organisationsschemat, närmare bestämt de deltidsanställda och de under utbildning, upplever att värdefull kommunikation försvinner bort i linjevägens olika led. Denna avsaknad framgår inte i samma uträkning hos de heltidsanställda med medarbetaransvar som befinner sig högre upp i organisationen. Linjevägens envägsstruktur är uppbyggt på ett sätt som går i linje med det som Heide och Simonsson (2016) beskriver som det *informationsorienterade perspektivet*.

Sett till Heide och Simonssons (2016) två perspektiv på kriskommunikation, identifieras både ett *informationsorienterat* och ett *meningsorienterat perspektiv* i studien. Genom undersökningen konstateras att Försvarmakten har behov av båda perspektiven, beroende på situation. Detta grundar sig i organisationens komplexitet. Dels finns det behov av envägskommunikation, där medarbetarna behöver tydlig information och direktiv i skarpa lägen. Dels finns det behov av mjuka värden, såsom dialog, meningsskapande och bekräftelse av identitet. Härmed kan vi dra slutsatsen att båda perspektiven är viktiga för att

kommunikationen ska fungera och tillfredsställa medarbetarnas olika behov. En kombination av perspektiven anses dessutom vara nödvändigt för att kunna axla rollen som ambassadör. Det efterfrågas entydig information gällande hur man ska kommunicera till sin omgivning, samtidigt som ambassadörskapet tycks ligga i organisationskulturen och medarbetarens moral samt försvarsvilja.

Att Försvarsmakten är en unik och komplex organisation blir tydligt i undersökningen. Genom studien skapas en förståelse för att ett hierarkiskt och envägsriktat kommunikationsflöde ibland är nödvändigt, av säkerhetsskäl och för att säkerställa att rätt information når ut till rätt person, likaså för att förhindra informationsöverflöd. Samtidigt uppstår här en målkonflikt mellan konfidentialitet och ambassadörskap. Det militära yrket visar både i undersökningen och i tidigare forskning (Robillard, 2017; Afrim & Cosma, 2013) behov av bekräftelse genom tillhörighet och att känna meningsfullhet i sin roll. Att vara ambassadör för Försvarsmakten framgår som en viktig del i detta identitetsskapande, där medarbetarna gärna svarar på omgivningens frågor. Däremot visar undersökningen att det finns bristande verktyg för detta, då medarbetarna upplever osäkerhet i vilka budskap som är konfidentiella. Försvarsmakten bör därför förse medarbetarna med tydlig information om vad som får delas med allmänheten och inte.

Studien visar att det finns möjlighet till dialog, förutsatt att man har en närvarande mellanchefer. Undersökningen ligger därmed i linje med litteraturen (Heide & Simonsson, 2016; Heide m.fl., 2018), som betonar vikten av mellanchefer och deras meningsskapande roll. Dialog med mellanchefer blir således ett komplement till envägskommunikationen som sker genom linjevägen. I undersökningen framgår det dock att deltidsanställda och vissa heltidsanställda saknar både mellanchefer och möjlighet till dialog. Baserat på dessa insikter bör Försvarsmakten säkerställa att samtliga medarbetare har en nära chef att kontakta vid frågor. Likaså bör Försvarsmakten, baserat på undersökningen, se över informationsflödet som når ut till deltidsanställda. Dessa medarbetare upplever att de saknar nödvändig information, vilket försvårar både ambassadörskapet och känslan av tillhörighet.

Detta krisförberedande arbete framgår både i undersökningen och den tidigare forskningen (Robillard, 2017; Afrim & Cosma, 2013) som extra viktigt för en militär organisation som Försvarsmakten, då det är ett yrke som kräver försvarsvilja, moral och känsla av tillhörighet. De negativa uppfattningarna som framgår i studien gällande för lite information och känsla av bortprioritering, är uppfattningar som medarbetarna haft redan innan kriget, och handlar således mer om generella kommunikationsrutiner och organisationskulturen. Att de deltidsanställda upplever att de inte ses som 'riktiga anställda'

skapar både emotionell och informativ distans till organisationen. Därmed bör Försvarmakten se krisförberedande arbete som viktig, där arbete med organisationskultur, försvarsvilja och kommunikationsstrategier inkluderar samtliga anställda, då detta skapar förutsättningar för hur medarbetarna tolkar och agerar när krisen inträffar.

Att krisförberedelse är nödvändigt för Försvarmakten påminner om det som tidigare forskning (Oeij m.fl., 2018; Heide & Simonsson, 2016; Frandsen & Johansen, 2017) benämner som *högt tillförlitliga organisationer* (HRO). Militära organisationer är komplexa system med många hierarkiska nivåer, där misstag kan få allvarliga konsekvenser. Genom att inspireras av HRO-principer, såsom ett öppet kommunikationsklimat och lyhördhet för avvikelser, kan Försvarmakten skapa en krismedvetenhet och säkerhetskultur. Den brist på information, inkludering och dialog som framkommer i studien, försvårar etableringen av en säkerhetskultur.

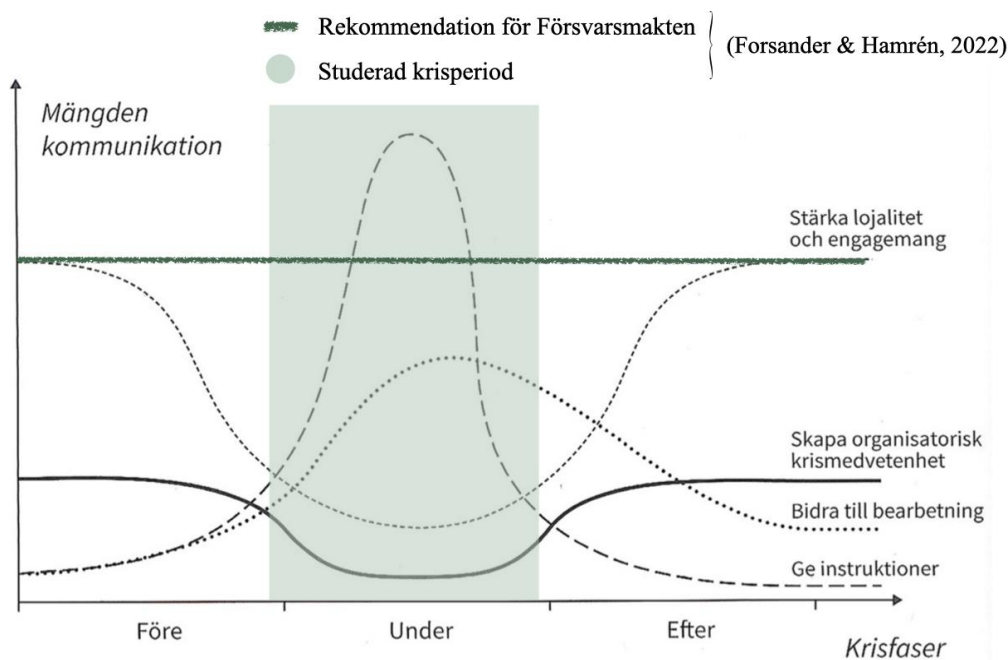
Heide och Simonsson (2016) menar att organisationen, under krisens mest akuta fas, bör prioritera kommunikationen till de medarbetare som möter externa intressenter. Detta går emot Försvarmaktens agerande att bortprioritera de deltidsanställda, då dessa möter den externa publiken varje dag. Undersökningen visar att deltidsanställda upplever ambassadörsskapet extra svårt, då de inte får tillräckligt med internkommunikation. Samtidigt är det rimligt att prioritera de medarbetare vars dagliga arbete påverkas mest, vilket är de heltidsanställda som är på plats och behöver agera i krisen. Deltidsanställda är trots allt reserver till ordinarie personal, och går till sitt vanliga jobb och påverkas inte direkt förens det är dags att rycka in. Att vara reservpersonal i en militär organisation innebär dock en stor emotionell förberedelse. Deltidsanställda förväntas ha väskan packad, för att snabbt rycka in i tjänst. Att få kontinuerliga lägesuppdateringar kan ses som grundläggande för att emotionellt kunna förbereda sig för en situation där man har livet som insats. Därmed bör Försvarmakten se till att deltidspersonal får ett mer frekvent informationsflöde.

Filmen *ÖB talar till Försvarmaktens medarbetare* fick en större betydelse i undersökningen än vad vi hade förväntat oss. Filmen blir av symboliskt värde, då den representerar hur Försvarmaktens interna kriskommunikation upplevs fungera enligt studien. Att filmen finns publicerad och påstås ha skickats ut via linjevägen, visar på kommunikationsflödets brister. Detta tydliggör att det finns bra kommunikationsmaterial, men att värdefull information försvinner bort i de olika leden. Beroende på vilken chef man har och var i organisationen man befinner sig så är det varierad mängd information som når fram till medarbetaren.

Filmen exemplifierar dessutom en viss övertro på extern kommunikation, som går i linje med tidigare forskning (Heide & Simonsson, 2016). I undersökningen uttrycker en kommunikationschef att det finns ett mål att alltid kommunicera ut internt före externt. Trots detta så framgår det att majoriteten av intervjupersonerna nåddes av den första informationen om kriget via extern media. Intressant med filmen är också att medarbetarna anser den som värdefull, trots att den inte bidrar med ny information som de inte tidigare har hört. Enligt litteraturen (Heide & Simonsson, 2016; Reynolds & Seeger, 2005) är det viktigaste under krisen att ge information. Undersökningen visar dock att medarbetarna även har ett behov för dialog och budskap som skapar en känsla av meningsfullhet och tillhörighet. Detta tillfredsställer filmen, vars budskap påminner om syfte och uppdrag, ramar in händelsen och skapar en vi-känsla. Filmen blir således en påminnelse som underlättar meningsskapandet och ambassadörskapet under krisen. Utifrån dessa insikter bör Försvarsmakten inte följa traditionella principer om att enbart instruera, utan även värna om tvåvägskommunikation och verktyg för meningsskapande.

Denna kris är annorlunda i sitt slag, jämfört med organisationskriser där organisationen själva har orsakat krisen. Här påverkas Försvarsmakten indirekt av kriget i Ukraina, då det blir en ökad hotbild mot Sverige. Som tidigare forskning nämner, är samhällskriser nära besläktade med organisationskriser, då detta innebär ökade krav och förväntningar gentemot myndigheter. Därmed anses teorier inom kriskommunikation som relevanta, även för Försvarsmakten i detta skarpa läge. Samtidigt framgår det i studien att vissa teorier inte är helt applicerbara.

Heide och Simonssons (2016, s. 74, se fig. 1) krisfaskurva illustrerar kriskommunikationens viktigaste funktioner under faserna före, under och efter krisen. Här föreslår vi justeringar anpassade efter Försvarsmaktens behov (se fig. 5). Utöver att prioritera instruktioner och bearbetning under krisperioden, ser vi även värde i att prioritera stärkandet av lojalitet och engagemang. Vi föreslår att kurvan för lojalitet och engagemang bör vara rak, då vi ser detta arbete som konstant viktigt inom Försvarsmakten. Detta som ett resultat av tidigare forsknings resonemang om det komplexa identitetsskapandet, behov av tillhörighet och moral, samt insikterna i vår egen studie där detta har uttryckts som värdefullt. Insikterna i analysen kan användas för att förbättra Försvarsmaktens kommunikation som stärker lojalitet och engagemang. Därmed ses denna modell som applicerbar, efter våra korrigeringar:



Figur 5: Heide och Simonssons krisfaskurva (2016, s. 74),
anpassad till Försvarsmakten (Forsander & Hamrén, 2022).

Likaså har Reynolds och Seegers (2005) rekommendationer från CERC-modellen (se fig. 2) applicerats genomgående i analysen. Även här ser vi likheter och skillnader i Försvarsmaktens interna kriskommunikation. I modellen rekommenderas snabb kommunikation under krisens första händelse, för att skapa trygghet och förståelse. I undersökningen framgår det att Försvarsmaktens medarbetare inte upplever detta i praktiken, då sju av tio intervjupersoner mottog den första informationen av externa nyhetsmedier. Här indikeras att linjevägens långsamma kommunikationsflöde gör att information inte alltid når fram i tid. I studien visas detta resultera i att spekulationer och oro uppstår. Däremot vill vi understryka att snabb kommunikation inte alltid är optimalt. Vikten av att formulera tydliga och entydiga budskap är något som framkommer i studien, där medarbetarna uttrycker att de uppskattar att enbart få relevant information. Därmed bör Försvarsmakten kommunicera snabbt, till samtliga medarbetare, med entydiga och noga formulerade budskap som ger trygghet och förståelse.

Ett annat viktigt arbete i början av krisen som presenteras i CERC-modellen (se fig. 2) är att ge medarbetarna självförmåga att själva kunna leta upp mer information vid behov. Studien indikerar att den starka organisationskulturen och den standardiserade linjevägen vägleder medarbetaren i vem de ska vända sig till för mer information. Dock vill vi understryka att Försvarsmakten inte bör ta för givet att medarbetarna söker upp information

själva, utan bör istället bli bättre på att ge uppdateringar och underhålla medarbetaren med viktig information. Underhåll av information betonas i CERC-modellens tredje fas. I studien framgår att medarbetarna upplever brist på återkoppling. Detta resulterar i ryktesspridning, brist på inkludering och att medarbetarna vänder sig till externa kommunikationskanaler. Däremot delar medarbetarna uppfattningen om att Försvarmakten är bra på att fånga upp ryktesspridningar. Sammanfattningsvis anser vi att CERC-modellens rekommendationer under faserna *krisens första händelse* och *underhåll* anses relevanta samt applicerbara för Försvarmakten. De resterande krisfaserna har på grund av studiens tidsavgränsning inte kunnat studeras eller utvärderas.

I studien konstateras den interna kriskommunikationen delvis uppfylla medarbetarnas kommunikativa behov. Vi ser att kommunikationen får stor effekt på medarbetarnas meningsskapande, försvarsvilja och förståelse - medarbetare som ska försvara landet i krig. Därmed kan det konstateras att intern kriskommunikation är ett viktigt vapen för Försvarmakten.

6.1 Förslag på vidare forskning

Då studien pågått under en begränsad tidsperiod och krisen fortfarande är pågående, har medarbetares uppfattningar studerats under den akuta krisfasen. För ett bredare perspektiv föreslås forskning där även fasen före och efter krisen inkluderas. Efterkrisfasen är relevant att studera för att bidra med ytterligare förståelse för medarbetares uppfattningar och bearbetning av krisen. Även förkrisfasen ses relevant att studera, då det kan bidra med förståelse kring hur en krismedvetenhet etableras genom att studera hur medarbetarna upplever organisationskulturen och dess kommunikationsklimat.

Vi föreslår även vidare forskning där fler medarbetare inkluderas. Dels fler medarbetare till antalet intervjupersoner och dels fler roller. Den frivilliga anställningsformen Hemvärnet ses relevant att studera i framtida studier, då de utgör en stor del av Försvarmaktens totalförsvar. Att studera Hemvärnet hade således kunnat generera ytterligare ett perspektiv.

Denna studie har undersökt uppfattningar om den interna kommunikationen. Det har funnits begränsningar i tillgängligheten av dokument och skriftligt material, då mycket är sekretessbelagt. I framtida forskning ser vi värdet av att studera även dessa, genom att välja en mindre sekretessbelagd organisation för fallstudie. Genom att studera kommunikativt material såsom utskick och dokument, hade medarbetarnas uppfattningar kunnat

kontextualiseras ytterligare. Detta tror vi hade bidragit till värdefulla insikter om hur intern kriskommunikationen bör utformas i linje med medarbetarnas behov.

7. Referenser

- Afrim, C., & Cosma, M. (2013). SPECIFIC FEATURES OF MILITARY COMMUNICATION. *International Scientific Conference Strategies* 1(21), 9-18.
- Aggerholm, H. K., & Thomsen, C. (2016). Legitimation as a particular mode of strategic communication in the public sector. *International Journal of Strategic Communication*, 10(3), 195–206. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1176570>
- Andersson, R. (2019). Employees as ambassadors: embracing new role expectations and coping with identity-tensions. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 702–716. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2019-0038>
- Bowers, M. R., Hall, J. R., & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551–563. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.bushor.2017.04.001>
- Christensen, L. T. & Cheney, G. (2015). Peering into transparency: Challenging ideals, proxies, and organizational practices. *Communication Theory*, 25(1), 70–90. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1111/comt.12052>
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2020). Balancing governance capacity and legitimacy: how the Norwegian government handled the COVID-19 crisis as a high performer. *Public Administration Review*, 80(5), 774-779. <https://doi.org/10.1111/puar.13241>
- Dalsjo, R., & Petersson, M. (2014). 200 years of peace Time for a work on Swedish foreign and security policy 1814-2014. *HISTORISK TIDSKRIFT*, 134(2), 248-258.
- Deverell, E., & Wagnsson, C. (2016). Marknadiseringen av Försvarsmaktens kommunikation Ett strategiskt maktmedel i en tid av förändring. *Statsvetenskaplig Tidskrift*, 118(4), 589–621.
- Djurfeldt, G., Larsson, R. & Stjärnhagen, O. (2010). Statistisk verktygslåda 1 - samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder. Lund: Studentlitteratur.
- Eksell, J., & Magnusson, S. (Red.). (2014) *Att kombinera intervju med observation. I Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 183-194). Lund: Studentlitteratur.
- Eksell, J., & Thelander, Å. (Red.). (2014). *Kvalitativ analys inom strategisk kommunikation. I Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 197-214). Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, M. (2009). *Nätens Kriskommunikation* (1). Lund: Studentlitteratur.

- Trost, J & Hultåker, O. (2016). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Falasca och Nord (Red.). (2013) *Government Communication Cases and challenges*. Bloomsbury Publishing. E-bok. DOI: 10.5040/9781472544629
- Falkheimer, J. (Red.). (2014) *Att blanda metoder utan att blanda äpplen och päron. I Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 183-194). Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation: en introduktion* (2) Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (Red.) (2011). *Strategisk kommunikation som forskningsfält och praktik. I Strategisk kommunikation: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication*. London: Sage.
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2020). *Crisis communication*. De Gruyter Mouton.
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2013). Med synlighet som ledstjärna en analys av vilka principer som styr kommunikationsarbetet i nationella förvaltningsmyndigheter. *Uppsala University, Department of Information Science*.
<http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:618560/FULLTEXT01.pdf>
- Försvarsmakten (u.å). Hämtat 2022-03-08 från
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/information-och-fakta/var-historia/artiklar/kvinnan-i-forsvaret/>.
- Försvarsmakten (u.å). Hämtat 2022-04-26 från
<https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/om-var-organisation/personalsiffror/>.
- Hajer, M. A. (2009). *Authoritative governance: policy making in the age of mediatization*. Oxford: Oxford University Press.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer* (2). Stockholm: Liber.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2016). *Krisen inifrån: Om organisationers krismedvetenhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M. & Simonsson, C. (Red.). (2014) *Kvalitet och kunskap i fallstudier. I Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2021). What Was That All About? On Internal Crisis Communication and Communicative Coworkership during a Pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 256–275.
<https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2020-0105>
- Heide, M., Simonsson, C., von Platen, S., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational

- complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452–468.
- Howlett, M (2009). Government Communication as a Policy Tool: A Framework for Analysis. *Canadian Political Science Review* 3(2), 23-37.
- Khemani, S. (2020). An Opportunity to Build Legitimacy and Trust in Public Institutions in the Time of COVID-19. *World Bank Research and Policy Briefs* No. 148256, <https://ssrn.com/abstract=3602352>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewis, L. (2018). *Organizational Change* (2). Hoboken : John Wiley & Sons.
- Malin Ågren & Hogne Sataøen (2022): Becoming a “Normal” and “Ordinary” Organization through Strategic Communication? Discursive Legitimation of the Swedish Armed Forces, *International Journal of Strategic Communication*, 16(1), 50-69. DOI: 10.1080/1553118X.2021.2014500
- Mazzei, A., Kim, J.-N. and Dell’Oro, C. (2012), “Strategic value of employee relationships and communicative actions: overcoming corporate crisis with quality internal crisis communication”, *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), 31-44.
- Perri 6 & Bellamy, Christine (2011). *Principles of methodology: Research design in social science*. London: Sage.
- Olsson, E. K., & Falkheimer, J. (2014). *Gränsöverskridande kriskommunikation: En studie av politiska aktörers, offentliga organisationers och nyhetsmediers kommunikation under samhällskriser*. Karlstad: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB).
- R.A. Oeij, P., Van Vuuren, T., Dhondt, S., Gaspersz, J., M.M, De Vroome, E. (2018). Mindful infrastructure as antecedent of innovation resilience behaviour of project teams : Learning from HROs. *Team Performance Management: An International Journal*. 24(7/8), 435-456. DOI: 10.1108/TPM-09-2017-0045
- Ravazzani, S. (2015). Exploring internal crisis communication in multicultural environments. A study among Danish managers. *Department of Business Communication, Aarhus University*. 21(1), 73-88. DOI 10.1108/CCIJ-02-2015-0011
- Rawlins, B.L. (2009). Give the emperor a mirror: toward developing measurement of organizational transparency. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99.
- Reynolds, B., & W. Seeger, M. (2005). Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43–55. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1080/10810730590904571>

- Robillard, M. (2017). Risk, War, and the Dangers of Soldier Identity. *Journal of Military Ethics*, 16(3/4), 205–219. <https://doi.org/10.1080/15027570.2017.1412131>
- Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L., & Pervan, S. (2018). *Strategic brand management* (4). Oxford: Oxford University Press.
- Sanders, K., José Canel, M. (2013). *Government Communication Cases and challenges*. Bloomsbury Publishing. E-bok. DOI: 10.5040/9781472544629
- Schreier, M. (2014). *Qualitative content analysis*. In *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (s. 170-183). SAGE Publications Ltd, <https://www-doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781446282243>
- Schultz, F. and Raupp, J. (2010), The social construction of crises in governmental and corporate communications. *Public Relations Review*, 36(2), 112-119, doi: 10.1016/j.
- Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2013). *Theorizing Crisis Communication*. Chichester : Wiley-Blackwell.
- Silverman, D. (2018). *Doing qualitative research*. Los Angeles: SAGE.
- Skatteverket. (2022). Vad är en myndighet? Hämtad 2022-04-26 från <https://www4.skatteverket.se/rattsligvagledning/edition/2022.4/329063.html#h-Definition-av-begreppet-myndighet>.
- Smythe, E., & Smith, P. J. (2006). Legitimacy, Transparency, and Information Technology: The World Trade Organization in an Era of Contentious Trade Politics. *Global Governance*, 12(1), 31–54.
- Sörlin, M, Söderlundh, H. (2014). Myndighet och privatpersoner i dialog på Facebook: En analys av positioneringar och receptionsroller på Försäkringskassans Facebooksida Förälder. *Svenskans beskrivning 33 Nordica Helsingensia*, 459-469 <http://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A789589&dswid=-330>
- Sveriges Radio. (2022). Hämtad 2022-05-10 från <https://sverigesradio.se/artikel/rekordmanga-personer-ansoker-till-hemvarnet>
- Veil, S., Reynolds, B., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2008). CERC as a Theoretical Framework for Research and Practice. *Health Promotion Practice*, 9(4), 26-34.
- Von Platen, S., & Young, P. (Red.). (2014). *Att intervju chefer med kommunikationsansvar. I Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Wallenius, C. 1958, & Nilsson, S. 1975. (2019). A Lack of Effect Studies and of Effects: The Use of Strategic Communication in the Military Domain. *International Journal of Strategic Communication*, 13(5), 404–417. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1080/1553118X.2019.1630413>

- Weick, K. E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305–317.
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Zhao, H. (2018). Constructing Authority in Times of Crisis : A Genre Analysis of Government Crisis Communication in China. *Journal of Communication Management*, 22(3). <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2017-0137>
- Zhao, H. (2020). Explicating the social constructionist perspective on crisis communication and crisis management research : a review of communication and business journals. *Journal of Public Relations Research*, 32(3–4), 98–119.
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1080/1062726X.2020.1802732>
- Žegarac, V. & Clark, B. (1999). Phatic Interpretations and Phatic Communication. *Journal of Linguistics*, 35(2), 321–346. <http://www.jstor.org/stable/4176528>

8. Bilagor

8.1 Intervjuguide

Inledning och casebeskrivning

- Tack för att du vill vara med...
- Vi är 2 studenter som läser strategisk kommunikation på Lunds Universitet, examensarbete.
- Syfte: att studera medarbetarnas uppfattningar om den interna kommunikationen, med fokus under kriget i Ukraina.
- Varför försvarsmakten? Vi ser Försvarsmakten som en intressant organisation att undersöka, då medarbetarna agerar viktiga ambassadörer som ska upprätthålla försvarets förtroende. Detta ställer höga krav på kommunikationen, såsom tydliga direktiv och meningsfulla budskap.
- Känner du till skillnaden mellan intern och extern kommunikation? Vi har sett den *externa* kommunikationen på sociala medier, i nyhetsmedia osv som sker utanför organisationen offentligt. Därför väcktes en nyfikenhet kring hur den *interna* kommunikationen har fungerat, dvs. kommunikationen till medarbetarna inom organisationen.
- *Därför vill vi undersöka medarbetarnas **uppfattningar** kring den interna kriskommunikationen.*
- Deltagandet är självklart anonymt och inga namn kommer att inkluderas. Vi kommer att spela in för att kunna analysera - OK?

Frågor:

Generella

- Hur länge har du varit anställd inom försvaret?
- Vad har du för militär grad? Vad gör du i din roll?
- Hur upplever du den interna kommunikationen generellt?
- Av vem får du vanligtvis information från? I vilka kanaler?

Specificerat kring kriget

- Hur nåddes du av första informationen om situationen i Ukraina?
- Hur upplevde du det budskapet?

- Hur fick du den första infon internt?
- Vart kan du vända dig internt för att få information om lägesbilden?
- Hur har du fått uppdateringar om lägesbilden?
- Vad anser du är viktigt för att kunna skapa mening/känna trygghet i din roll?
- Vilken funktion anser du internkommunikationen har i krissituationer?
- Känner du att det är tillräckligt att få information, eller har du ett behov av att diskutera informationen med ex. chef eller kollegor? Hur ser de möjligheterna ut?
- Som anställd så kan man ses som ambassadör utåt, även när man inte är på jobbet, i samtal med omgivningen eller nära och kära. Hur upplever du att du får verktyg till att axla den rollen?
- Hur ser du på försvarets externa kanaler? (Hemsida, sociala medier)
 - Har du aktivt själv sökt information?
 - Hur ser du kritiskt på extern information? Källkritik, får ni verktyg till detta?
 - Kompletterar den informationen eller är det densamma som fått internt?
 - Har du sett filmerna på hemsidan? (Övre Befälhavare talar till Försvarsmaktens medarbetare)

<https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2022/02/ob-talar-till-forsvarsmaktens-medarbetare/>

 - Vad får du för känslor när du ser filmen?
 - Går det i linje med den information du har fått?
 - Anser du det värdefullt att denna ligger ute externt på hemsidan?
 - Hade det haft en annan betydelse att se den tidigare? Hur hade det påverkat din upplevelse tror du?

Utvärderande frågor

- Vad i den interna kommunikationen anser du är bra?
- Hur kan internkommunikationen förbättras enligt dig?

Avslutning

- Slå en signal eller maila om man vill lägga till något från båda parter?
- Någon mer du skulle kunna tänka sig ställa upp på en intervju?