



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Department of Business and Administration

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT 2022

## *“Viskleken slutar aldrig bra”*

En studie om hur medarbetare uppfattar intern kommunikation under samhällskriser

Hoffenback Ebba  
Ludvigsson Emily  
Rothstein Fredrik  
Wadell Thea

Handledare: Christine Blomquist

## Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** “Viskleken slutar aldrig bra”: En studie om hur medarbetare uppfattar intern kommunikation under samhällskriser.

**Seminariedatum:** 2 Juni 2022

**Kurs:** FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 hp

**Författare:** Ebba Hoffenback, Emily Ludvigsson, Fredrik Rothstein, Thea Wadell

**Handledare:** Christine Blomquist

**Nyckelord:** Intern kriskommunikation, Medarbetare, Samhällskris, Meningsskapande

**Forskningsfråga:** Hur upplever medarbetare den interna kriskommunikationen under Ukrainakrisen 2022? Hur upplever medarbetare att mening skapas för det som internt kommuniceras under en samhällskris?

**Syfte:** Syftet med studien är att undersöka medarbetares upplevelser av den interna kriskommunikation som följde under Ukrainakrisen 2022, samt identifiera vad det är som upplevs vara meningsskapande vid intern kommunikation under samhällskriser. Studien ämnar skapa ett empiriskt bidrag inom området intern kriskommunikation med inriktning på samhällskriser, från ett medarbetarperspektiv.

**Metod:** En kvalitativ studie har utförts genom semistrukturerade intervjuer med 16 stycken anställda på svenska organisationer som valt att avsluta verksamhet i Ryssland. Studiens ontologiska utgångspunkt är socialkonstruktivistisk med en abduktiv ansats.

**Teoretiska perspektiv:** I litteraturgenomgången presenteras tidigare forskning avseende samhällskriser samt kommunikationens roll under samhällskris. Detta följs av att olika perspektiv på intern kommunikation presenteras. Därefter introduceras Sensemaking Theory och teorier kring tre olika kommunikationsmetoder; Storytelling, Dialog och Monolog.

**Empiri:** Empirin presenteras de empiriska fynd som gjorts avseende medarbetarnas upplevelser. I empirin analyseras respondenternas svar och återkommande teman kan urskiljas angående vad som upplevs vara meningsskapande för medarbetare vid utformningen av intern kriskommunikation.

**Slutsats:** De intervjuade medarbetarna upplever att trovärdighet, relevans och att information förmedlas snabbt är meningsskapande vid intern kriskommunikation. De kommunikationsmetoder som identifierats vara önskvärdt är: Rak, transparent och monologisk.

## Abstract

**Title:** “The Whispering Game Never Ends Well”: A study of how employees perceive internal communication during societal crises

**Seminar date:** June 2nd 2022

**Course:** FEKH49, Business Administration: Bachelor’s Degree Project in Organization, Undergraduate level, 15 credits

**Authors:** Ebba Hoffenback, Emily Ludvigsson, Fredrik Rothstein, Thea Wadell

**Supervisor:** Christine Blomquist

**Five Keywords:** Internal crisis communication, Employees, societal crisis, Sensemaking

**Research Question:** How do employees experience internal crisis communication during the Ukraine crisis of 2022? How do employees perceive sensemaking related to internal crisis communication during a societal crisis?

**Purpose:** The study aims to create a deeper understanding of how employees experienced the internal crisis communication during the Russian invasion of Ukraine in 2022. The study intends to make an empirical contribution to internal crisis communication from an employee perspective.

**Methodology:** A qualitative study was conducted with semi-structured interviews with 16 employees from three different Swedish organizations that have chosen to end their operations in Russia. The study’s ontological standpoint is social constructionism with an abductive method.

**Theoretical Perspective:** The literature review presents previous research regarding societal crises, and the impact communication has on crises. This is followed by research on different perspectives of internal communication. After that, Sensemaking Theory and three other communication methods are presented; Storytelling, Dialogue, and Monologue.

**Empirical Foundation:** The empirical findings regarding the employees' experiences are presented. This is followed by an analysis of the respondents' answers, and recurring themes can be distinguished regarding what is perceived to be of importance for the employees.

**Conclusion:** The interviewed employees described credibility and relevance and that information is communicated quickly to be meaningful regarding internal crisis communication. In addition, straight, transparent communication and a monologic communication method created sense.

## Förord

Så här i slutet av denna omvälvande period vill vi framföra vårt djupaste tack till de personer som varit med och hjälpt till under resans gång.

Vi skulle vilja rikta ett stort tack till vår handledare Christine Blomquist som har bidragit med kunskap och vägledning under uppsatsens gång. Vi är innerligt tacksamma för dina kloka ord och råd, som har hjälpt förvandla vår uppsats från idé till produkt samt för att du har utmanat våra tankar denna våren. Tack!

Vi vill även tacka de fantastiska medarbetare och respondenter som ställt upp och deltagit i vår studie. Det har varit både spännande att höra er beskriva upplevelserna avseende hur era organisationer kommunicerat under Ukrainakrisen 2022. Stort tack för att ni har haft förtroende för oss samt tagit er tiden att dela med er av era erfarenheter och tankar. Vi är oerhört tacksamma över detta!

Slutligen, skulle vi vilja tacka vår kursansvarige Nadja Sörgärde samt alla kurskamrater som bidragit med kloka inspel under lektioner tillsammans samt under våra opponeringstillfällen. Tack för umgänge och stöd!

Tack för oss, vi hoppas ni får en trevlig läsning!

Ebba Hoffenback, Emily Ludvigsson, Fredrik Rothstein och Thea Wadell

31 maj 2022

<b>1 Introduktion</b>	<b>1</b>
1.1 Inledning	1
1.2 Bakgrund	1
1.3 Problemdiskussion	2
1.3.1 Praktisk problemdiskussion - Ukrainakrisen	2
1.3.2 Teoretisk Problemdiskussion - Intern kriskommunikation	3
1.4 Syfte och frågeställning	4
1.5 Avgränsning	5
1.6 Studieobjekt	5
<b>2 Metod</b>	<b>7</b>
2.1 Kvalitativ forskningsstrategi	7
2.2 Abduktiv ansats	8
2.3 Empirisk insamling	9
2.3.1 Urval	9
2.3.2 Beskrivning av studiesubjekt	10
2.3.3 Intervjuprocessen	12
2.4 Analysprocessen	13
2.4.1 Sortering	13
2.4.2 Reducering	14
2.4.3 Argumentation	14
2.5 Kvalitetsbedömning	15
2.5.1 Tillförlitlighet	15
2.5.2 Överförbarhet	16
2.5.3 Pålitlighet	16
2.5.4 Konfirmering	17
<b>3 Litteraturgenomgång</b>	<b>18</b>
3.1 Kris	18
3.1.1 Samhällskris	18
3.1.2 Samhällskrisers påverkan på organisationer	18
3.1.3 Kommunikation vid kris	20
3.2 Intern kommunikation	20
3.3 Intern kriskommunikation	20
3.4 Sensemaking Theory	21
3.4.1 Storytelling	23
3.4.2 Dialogisk- samt Monologisk kommunikationsmetod	24
3.5 Sammanfattning samt argumentation av teorierna	25
<b>4. Empiri och Analys</b>	<b>26</b>

4.1 Organisationernas kommunikation i samband med Ukrainakrisen	26
4.2 Medarbetarnas upplevelse av den interna kriskommunikationen	28
4.3 Kriskommunikationens tidsaspekt	31
4.4 Den interna kriskommunikationens trovärdighet	34
4.5 Kommunikationsmetoder vid samhällskris	35
4.5.1 Dialogisk- samt Monologisk kommunikationsmetod	37
<b>5 Diskussion</b>	<b>42</b>
5.1 Medarbetarnas upplevelse av den interna kriskommunikationen	42
5.2 Kommunikationsmetoder	45
5.3 Lanserandet av ett nytt ramverk	46
5.3.1 Venndiagramets kritiska faktorer	51
5.3.2 Hur kan “The Sweet Spot” uppnås?	52
5.3.3 Kritik mot ramverket	53
<b>6. Slutsats</b>	<b>54</b>
6.1 Studiens praktiska och teoretiska implikationer	56
6.2 Begränsningar och vidare forskning	56
<b>7 Referenser</b>	<b>58</b>
Appendix	65

# 1 Introduktion

---

*Denna uppsats syftar undersöka medarbetares upplevelser av den interna kriskommunikation som följde under Ukrainakrisen 2022. Vidare, utifrån empiriska fynd, identifiera vad det är som upplevs vara meningsskapande vid intern kommunikation under samhällskriser. Studien ämnar skapa ett empiriskt bidrag inom området intern kriskommunikation med fokus på samhällskrisers, från ett medarbetarperspektiv.*

---

## 1.1 Inledning

I takt med tillväxten av en alltmer globaliserad världsekonomi sedan andra världskrigets slut (Nationalencyklopedin, u.å.), har en större sammankoppling av företag utvecklats världen över (Folk och Försvar, 2022). En sammankoppling som uppstått till följd av att bolag har kunnat expandera och dra ekonomisk fördel av att sälja produkter och tjänster på en större världsmarknad och minska kostnader genom förflyttning av produktion bortom landets gränser (Kommerskollegium, 2021). Möjligheten att kunna öka finansiell tillväxt samt dra nytta av andra länders komparativa fördelar, är incitament som lockat organisationer till ökad internationalisering under de senaste decennierna (Steger, 2017). Att bedriva företagande i en sammankopplad värld kommer däremot till ett geopolitiskt pris och medför även ökade risker för organisationer att drabbas av gränsöverskridande samhällskriser (Heide & Simonsson, 2019). Enligt Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap (2022) innebär samhällskriser, olika typer av händelser som anses vara allvarliga och extraordinära samt orsakar svår påfrestning på samhället.

## 1.2 Bakgrund

Den 24 februari 2022 inledde Ryssland, på order av president Vladimir Putin, en militär invasion av grannlandet Ukraina. En invasion som enligt Utrikespolitiska Institutet (2022) har utlöst den värsta samhällskrisen, mellan Moskva och väst, sedan kalla krigets dagar. Trots att krig och konflikter alltid varit en del av mänsklighetens historia (Nationalencyklopedin, u.å.), riskerar

invasionen av Ukraina och kriget som följer, att få särskilt utmärkande konsekvenser för företag runt om i det organisatoriskt sammankopplade Europa (Folk och Försvar, 2022). Svenskt näringsliv påverkas av krisen då cirka 500 svenska företag är aktiva i Ryssland (Regeringskansliet, 2022), och ännu fler svenska organisationer förlitar sig på underleverantörer från landet i deras produktionskedjor (Unionen, 2022).

I samband med invasionen av Ukraina har flertalet länder vidtagit ekonomiska sanktioner mot Ryssland, för att deras agerande ska få kännbara konsekvenser (Regeringskansliet, 2022). Vidare har även organisationer världen över, valt att avsluta samarbeten med ryska underleverantörer samt avveckla verksamhet i landet (European Commission, 2022). Intentionerna bakom åtgärderna är grundade på moraliska-, politiska- och humanitära ställningstaganden, för att visa stöd till Ukraina samt för att påvisa fördömande av invasionen (Svt, 2022). Dessutom har strategiska och affärsdrivna orsaker stått till grund för beslutet. Förseningar i produktionskedjor och oro inför ökade kostnader är även det, anledningar till att företag valt att lämna landet (Dagens Industri, 2022).

Under en samhällskris så stiger allmänhetens förväntningar på organisationer att ta ett samhällsansvar, vilket ställer krav på företag att förmedla en bild av sig själva som socialt ansvarstagande (Crittenden, Crittenden, Pinney & Pitt, 2011). I samband med att allt fler bolag världen över väljer att införa snabba svar och sanktioner mot Ryssland, växer trycket på organisationer som inte vidtagit samma beslut (Svt, 2022). Allt fler svenska organisationer ställs inför valet avseende om de bör avbryta verksamhet kopplat till Ryssland eller inte. Oavsett vilket beslut som tas, krävs det att det kommuniceras internt inom organisationen på ett sätt som skapar mening och förståelse hos medarbetarna (Heide & Simonsson, 2019).

## **1.3 Problemdiskussion**

### **1.3.1 Praktisk problemdiskussion - Ukrainakrisen**

I samband Covid-19 pandemin, har det på senare år skett en exponentiell ökning av publicerade studier som avser undersöka hur samhällskriser påverkar företag (James & Wooten, 2005; Coombs, 2007; Lee, 2020). Falkheimer och Heide (2014) argumenterar däremot för att var kris



är unik, vilket medför att nyanserade slutsatser går att dras ifrån varje ny samhällskris som uppstår. Den pågående och aktuella Ukrainakrisen är ett relevant område att studera då det ännu finns en kunskapslucka att fylla avseende denna specifika samhällskris samt då dess påverkan på svenska företag är betydande. Vidare är invasionen av Ukraina en kris där politik möter affärslogik (Svt, 2022), vilket skiljer sig från många tidigare studerade samhällskriser som uppkommit av naturliga orsaker. När beslut som tas inte kan grundas i regelverk eller konkret fakta, utan enbart på personliga och moraliska åsikter, blir dessa enklare att ifrågasätta av medarbetare (Mazzei, Kim och Dell’Orors, 2012). Att kommunicera och skapa förståelse inom organisationer för de beslut som tas i samband med Ukrainakrisen, är därmed en utmaning som företagsledare står inför idag.

### **1.3.2 Teoretisk Problemdiskussion - Intern kriskommunikation**

Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap (2021) beskriver organisationers förmåga att hantera kriser som ett direkt resultat av komplexa interna processer och kommunikation mellan medarbetare. Om en organisation kommunicerar framgångsrikt internt och bygger starka relationer med sina medarbetare, finns det goda förutsättningar för att ta sig igenom samhällskriser utan att verksamheten och dess måluppfyllelse äventyras (Mazzei och Ravazzani, 2015).

Frandsen och Johansen (2011) hävdar att medarbetare både kan betraktas som mottagare av organisationens kommunikation, men samtidigt som sändare av den. Forskarna beskriver hur medarbetare ofta berättar om sina känslor och erfarenheter från krissituationer med såväl kollegor som med familj och bekanta utanför verksamheten (Frandsen & Johansen, 2011). När medarbetarna talar om sina upplevelser under turbulenta tider kan de därmed ses som ambassadörer för den organisation som de arbetar för (Frandsen & Johansen, 2011). Heide och Simonsson (2019) argumenterar för hur meningsskapande (*eng. sensemaking*) kommunikation till medarbetare är av väsentlighet under en kris, eftersom det resulterar i att en förståelse skapas för den aktuella situationen. Att framgångsrikt kommunicera internt under samhällskriser kan därmed direkt avgöra hur väl organisationer manövrerar sig igenom en samhällskris (Heide & Simonsson, 2019).

Trots detta talar Heide och Simonsson (2019) om att den interna aspekten av kriskommunikation har varit historiskt försummat i studier, vilket även flertalet andra forskare styrker (Coombs, 2007; Strandberg & Vigsø, 2016). Coombs (2007) hävdar att fokus, allt för ofta har riktats mot att analysera hur organisationer kommunicerar till externa intressenter, snarare än till de interna intressenterna, vilket även Strandberg och Vigsø (2016) påpekar i sin artikel *Internal crisis communication. An employee perspective on narrative, culture, and sensemaking*. Studier inom området har även ofta tagit ett ledarskapsperspektiv och snarare behandlat frågor kring vad ledare upplever vara viktigt att fokusera på under krissituationer; än vad medarbetarna uppfattar vara meningsskapande (Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap, 2021; Frandsen & Johansen, 2011). För att förklara samt förstå hur organisationer och dess medarbetare skapar mening i en krishändelse kan teorin om sensemaking [*sv. meningsskapande*] användas (Frandsen & Johansen, 2011). I studien kommer begreppet meningsskapande att beskriva de sammantagna aktiviteter medarbetare utför för att skapa mening och förståelse vid en krissituation.

I skrivandets stund befinner vi oss mitt i den rådande Ukrainakrisen. Därmed skapas ett unikt tillfälle att i realtid studera hur medarbetare upplever intern kriskommunikation vid ovannämnda samhällskris. Vidare argumenterar vi som författare att det finns ett behov av empiriska bidrag som belyser, vad meningsfull intern kriskommunikation är; från ett medarbetarperspektiv.

## **1.4 Syfte och frågeställning**

Studien ämnar empiriskt bidra till att förtydliga hur intern kommunikation under samhällskriser, likt den som följt Rysslands invasion av Ukraina 2022, upplevs av medarbetare. Syftet är att studera medarbetare som arbetar inom organisationer som valt att avsluta verksamhet i Ryssland.

*Hur upplever medarbetare den interna kriskommunikationen under Ukrainakrisen 2022?*

Genom en analys av de anställdas upplevelser, ämnar studien även identifiera vad medarbetarna uppfattar är meningsskapande vid intern kommunikation under samhällskriser. Därmed formuleras den andra frågeställningen:

*Hur upplever medarbetare att mening skapas för det som internt kommuniceras under en samhällskris?*

## 1.5 Avgränsning

Studien avgränsar sig till att fokusera på medarbetares upplevelser av intern kriskommunikation. Beslutet att avgränsa studiens primära fokus till medarbetare och intern kommunikation, bygger på att det externa- och ledarskapsperspektivet inom kriskommunikation, redan i större utsträckning har undersökts sedan tidigare. Studien ämnar fokusera på hur medarbetare upplever intern kommunikation under samhällskriser, mer specifikt en politisk samhällskris, där invasionen av Ukraina är studiens primära utgångspunkt. Invasionen av Ukraina är en aktuell och pågående samhällskris vilket ger studien relevans och aktualitet. Vidare avgränsar sig studien till att studera medarbetare i Sverige på svenska företag, och därmed har hänsyn till ryska och ukrainska medarbetare inte tagits. Studiens tidsbegränsning samt den försvårande tillgängligheten att kunna kontakta medarbetare som befinner sig inom länder i krig, är motiven som grundat valet av att enbart studera svenska medarbetare.

Studieobjekten är avgränsade till tre producerande företag som tidigare har varit verksamma i Ryssland och där ageranden samt ställningstaganden gentemot landet har vidtagits. Avgränsningen att enbart studera tre organisationer, grundas även det på studiens limiterade tidsbegränsning och omfattning.

Eftersom Ukrainakrisen pågår i realtid har avgränsning avseende hur medarbetare upplever intern kommunikation under krisens aktuella och pågående fas vidtagits. Medarbetarnas upplevelser av den interna kommunikationen före och efter krisen tas därmed inte i beaktning. Varken förebyggande- eller utvärderande aspekter av intern kriskommunikation kommer i studien att studeras eller analyseras.

## 1.6 Studieobjekt

Vid val av studieobjekt har hänsyn tagits till relevans för problemformuleringen samt frågeställningen. I en studie med 1 800 intervjuade näringslivschefer prognostiserar strax under 60% av de tillfrågade, att tillverkningsindustrin och produktionsföretag kommer påverkas i en negativ utsträckning av kriget i Ukraina (Dagens Industri, 2022). Resultatet i studien har legat till

grund för urvalet av branschtillhörighet på de studerade organisationerna, då samtliga studerade organisationer är verksamma inom tillverknings- och produktionsindustrin.

De studerade företagen Alfa, Beta och Delta, vars namn är pseudonymer, var alla tidiga med att agera mot Ryssland och avsluta verksamhet i landet i samband med invasionen av Ukraina. Organisationen Alfa, med kundverksamhet i Ryssland, agerade genom att stoppa leveranser och avsluta all försäljning till deras tidigare ryska kunder. Organisation Beta vars ryska verksamhet bestod av produktion samt försäljning, stängde ner produktionen i landet och stoppade leverans samt försäljning. Detsamma gäller organisation Delta som har agerat genom att stoppa leveranser till och från Ryssland, stoppat produktionen samt pausat all försäljning inom landet. Dessutom har företag Beta och Delta även slutat importera material och komponenter från Ryssland.

## 2 Metod

---

*I kommande avsnitt kommer studiens genomförande och metodologiska val att presenteras, samt argument som talar för samt emot dessa. Inledningsvis kommer studiens forskningsstrategi och ontologiska utgångspunkt att presenteras. Vidare kommer en redogörelse för studiens urval, studiesubjekt och intervjuprocess. Avslutningsvis presenteras analysprocessen samt en argumentation för den kvalitetsbedömning som genomförts i studien.*

---

### 2.1 Kvalitativ forskningsstrategi

Studien är baserad på en kvalitativ forskningsmetod. En kvalitativ studie karaktäriseras som en forskningsstrategi där fokus ligger på ord snarare än på kvantifiering kring insamling och analys av data (Bryman, Bell & Harley, 2019). En kvalitativ forskningsmetod passar när forskaren söker ett djup i materialet snarare än bredd inom fenomenet som studeras (Alvehus, 2019). Då studien syftar till att studera hur de anställda upplever intern kommunikation vid samhällskriser, utgår den ifrån att sociala fenomen såsom interaktioner, beteenden och åsikter präglar de anställdas upplevelser. Forskningssubjekten i kvalitativa studier består av människor och deras personliga uppfattningar, där mening skapas utifrån miljö och det sociala sammanhang som de är kopplade till (Bryman, Bell & Harley, 2019). Bryman, Bell och Harley (2019) hävdar därmed att den kvalitativa forskningsmetoden centreras kring att särskilja dessa individer och studera deras perspektiv på hur de ser och tolkar den sociala världen. Med andra ord kan den ontologiska utgångspunkten beskrivas som socialkonstruktionistisk (Bryman, Bell & Harley, 2019).

Vidare kan detta kopplas till interpretivism, som är underbyggt av social konstruktionistisk ontologi. I detta metodiska tillvägagångssätt ligger fokus, enligt Bryman, Bell & Harley (2019), på att förstå beteenden hos människor snarare än att förklara dem, vilket utgår från individens perspektiv och hur de förstår sin egen verklighet (Bryman, Bell & Harley, 2019). För att kunna besvara frågeställningarna grundas studien med ståndpunkterna i socialkonstruktionism samt interpretivism. Detta för att få förståelse i hur medarbetare uppfattar olika miljöer och händelser utifrån deras sociala värld samt hur de i sin tur blir uppfattade (Bryman, Bell & Harley, 2019).

Då Ukrainakrisen är en samhällskris som påverkar och berör medarbetarna även på ett personligt plan och inte enbart affärsmässigt, krävs det tas i beaktning hur deras sociala omvärld och miljö kan forma hur de upplevt den interna kommunikationen. Därmed vill vi belysa att var intervju-subjekts unika uppfattning av omvärlden, påverkar hur medarbetaren uppfattar och tolkar händelser eftersom de kan ha personliga anknytningar till krisen. Detta är viktigt att ha i beaktning, eftersom det kan påverka studiesubjektens svar och det insamlade empiriska materialet.

Forskningsstrategin innebär även att vi som författare har våra egna uppfattningar av hur vi tolkar och förstår vår sociala verklighet. Detta medför att studien inte är konstruerad utifrån ett objektivt perspektiv utan är baserat på en konstruktion av våra sociala tolkningar, som vidare är baserat på forskningssubjektens syn på sin verklighet och sociala miljö (Bryman, Bell & Harley, 2019).

## **2.2 Abduktiv ansats**

Enligt Bryman, Bell och Harley (2019) kan en forskningsstrategi antingen förhålla sig till en deduktiv- eller induktiv ansats. En deduktiv ansats ämnar deducera forskaren till en eller flertalet hypoteser som antingen ska accepteras eller förkastas genom en empirisk undersökning (Bryman, Bell & Harley, 2019). Motsatsen till deduktion beskrivs som induktion, där utgångspunkten tar sitt avstamp i att författarnas slutsatser grundar sig i den teoretiska referensramen. Däremot kan problematik uppstå genom användandet av en ren deduktiv- respektive ren induktiv ansats då dessa anses vara komplexa; och snarare en form av "idealtypisk" vid användandet av en kvalitativ metod (Alvehus, 2019, sid. 114). Uppsatsen har med bakgrund av detta, applicerat en abduktiv ansats för att undvika de begränsningar som en ren induktiv- eller deduktiv ansats medför.

Alvesson och Sköldberg (2018) beskriver hur arbetsprocessen med en abduktiv ansats, inleds från ett socialt fenomen, som vidare förklaras med hjälp av en teori. Uppsatsens utgångspunkt härstammar från observationer avseende hur svenska företag påverkas av Ukrainakrisen, och en undran väcktes för hur organisationer kommunicerar i samband med samhällskriser. Genom att

studera tidigare forskning inom kriskommunikation skapades en grundförståelse för ämnet. Den relativa avsaknaden av litteratur, ur ett internt perspektiv, på kriskommunikation ledde till att fokus riktades mot att studera medarbetare i uppsatsen. Efter att val av område att studera fastställdes, samlades empiri in genom kvalitativa intervjuer med anställda inom organisationer som påverkats av krisen. Vid insamlingen av empirin ökade vår förståelse ytterligare avseende olika mindre relaterade teoretiska områden kopplade till intern kriskommunikation. Detta resulterade i att den teoretiska inriktningen reviderades. Teorier kring *monologiska*- samt *dialogiska* kommunikationsmetoder introducerades samt teorin om *sensemaking* för att komplettera teoriområdet *intern kriskommunikation*. Härmed skedde ett växelspel mellan den teoretiska referensramen och den insamlade empirin för att avgränsa och fördjupa oss till det vi ville undersöka.

## **2.3 Empirisk insamling**

### **2.3.1 Urval**

Urvalet som har genomförts avseende studiens empiriska insamling har gjorts utifrån Bryman, Bell och Harleys (2019) målstyrda urval, som innebär att intervjusubjekten väljs utifrån relevans. Efter fastställandet av syfte, problemformulering och frågeställning sökte vi efter olika intervjusubjekt som var av relevans för studien. Urvalet gjordes möjligt genom personliga kontakter samt via den sociala plattformen LinkedIn. Efter etablerad initial kontakt fortsatte kontinuerlig kommunikation med studiesubjekten, via telefon och mejl.

En oro som fanns hos författarna under studiens tidiga stadier var att ställningstaganden i samband med Rysslands invasion av Ukraina, möjligen skulle kunna vara känslig information för de kontaktade företagen att diskutera. Intern kriskommunikation och därmed studiens tema kan uppfattas vara ett känsloladdat samt kontroversiellt ämne. Det fanns därmed risk för att medarbetare inte skulle vilja kritisera företaget och ledningen som de representerar. Detta ökade krav på författarna att säkerställa trygghet och förtroende nog för intervjupersonerna att kunna tala fritt om deras sociala verklighet. Med anledning av detta garanterades respondenterna total anonymitet, både som person samt som företag. Enbart respondenternas yrkesroll och

organisationens branschtillhörighet benämns i studien. Detta motiverades med att det är av väsentlighet för att öka förståelse gällande ämnet. En kort beskrivning, innan intervjutillfället ägde rum, skickades till intervjusubjekten för att introducera temat på studien samt för att presentera oss som författare.

Eftersom det valda området, som tidigare benämnts, kan uppfattas vara känsligt att diskutera mitt under den rådande samhällskrisen kan det vara svårt att dra helt generella slutsatser. Detta på grund av risken för urvalsfel avseende vilka företag som valt att ställa upp. Två organisationer, som inte valt att lämna Ryssland till följd av invasionen, kontaktades inledningsvis för intervjuer men de valde att avsluta kontakten vid senare eftertanke. Detta kan tolkas som att de studieobjekt som ställt upp i studien, är positivt inställda till sin interna kommunikation, och ett visst urvalsfel kan därmed diskuteras i de studerade studieobjekten. Urvalet av intervjusubjekt resulterade i utförda intervjuer med 3 ledare och 13 medarbetare fördelade bland tre antal bolag.

### **2.3.2 Beskrivning av studiesubjekt**

Medarbetare definieras i studien som; någon anställd inom en organisation som arbetar tillsammans med en eller flera i en verksamhet (Fortnox, 2022). Trots att vissa anställdas yrkesbeteckningar innefattar titeln "Chef" eller "Manager" för ett specifikt område, kan denne därmed klassificeras som en medarbetare och inte ledare i studien. Uppsatsen gör en uppdelning mellan vem som definieras som "Ledare" och "Medarbetare" beroende på vem det är som tagit beslut i frågor som kommuniceras internt. "Ledare" i studien symboliserar därmed ursprungskällan av den interna kriskommunikationen och kan enbart ses som *sändare* av information. "Medarbetarna" kan ses som *mottagare* och i vissa fall även som *sändare* i linje med Frandsen och Johansens (2011) argument.



Tabell 1: Sammanställning av studiens intervjusubjekt

Namn	Bransch	Position	Intervjutid	Inspelad	Transkriberade sidor
<i>Organisation Alfa</i>					
Ledare A	Alfa	Koncernchef/VD	1:18:17	Ja	12
Medarbetare A	Alfa	Exportansvarig	1:03:41	Ja	8
Medarbetare B	Alfa	Corporate Communication Specialist	1:09:14	Ja	11
Medarbetare C	Alfa	Koncerncontroller	46:43	Ja	7
Medarbetare D	Alfa	Category & Export Coordinator	39:22	Ja	7
Medarbetare E	Alfa	Store Concept and Brand Responsible	43:33	Ja	8
Medarbetare F	Alfa	Senior PR-specialist	29:02	Nej	4
<i>Organisation Beta</i>					
Ledare B	Beta	Corporate Communication Manager	58:49	Ja	9
Medarbetare G	Beta	Business continuity for IT	45:55	Ja	9
Medarbetare H	Beta	Servicearea Leader	30:54	Ja	7
Medarbetare I	Beta	Head of IOS onsite North	41:03	Ja	11
Medarbetare J	Beta	Demand Service Infrastructure	39:06	Ja	7
Medarbetare K	Beta	Datacenter coordinator	1.22.04	Ja	17
<i>Organisation Delta</i>					
Ledare C	Delta	Service and Sales Manager	1:03:22	Ja	9
Medarbetare L	Delta	Supply Manager	34:57	Ja	5
Medarbetare M	Delta	Customer Service Operations	32:57	Ja	8

### 2.3.3 Intervjuprocessen

Studiens empiriska insamling bestod av kvalitativa intervjuer med 16 personer arbetandes i olika typer av medarbetar- samt ledarroller, fördelade på tre internationella bolag. Intervjuerna var uppbyggda efter en intervjuguide med planerade frågor där möjlighet till följdfrågor fanns, således var intervjuerna semistrukturerade (Bryman, Bell & Harley, 2019). I linje med Bryman, Bell och Harleys (2019) argumentation är semistrukturerade intervjuer lämpliga i kvalitativa studier där det finns ett tydligt initialt fokus på vad som ska diskuteras, men där utrymme lämnas för nyanserade infallsvinklar och utvecklande svar. För att möjliggöra ett djup i studiens empiriska insamling varade intervjuerna i cirka 30 till 90 minuter, med viss anpassning utifrån hur tidigt empirisk mättnad uppnåddes. Intervjuerna avslutades med att intervjusubjekten fick ställa frågor och tillägga egna aspekter utanför intervjufrågorna.

Intervjuerna har genomförts över Zoom och Teams, med både videokamera och mikrofon. Motiveringen bakom att intervjuerna och den empiriska insamlingen genomfördes digitalt grundar sig i valet av att studera ledare och medarbetare från flertalet olika bolag med positionering runt om i Sverige. Med tanke på studiens tidsbegränsning, hade det inte varit möjligt att utföra fysiska intervjuer där alla i gruppen deltog. Digitala intervjuer med videokamera och mikrofon ansågs därmed vara det bästa alternativet. Videokameran medförde att kroppsspråk och ansiktsuttryck kunde studeras under intervjuens gång för att skapa uppfattningar kring intervjusubjektens reaktioner. Detta möjliggjorde att uppfattningar kring mottagandet av intervjufrågorna kunde analyseras och lämpliga alternativa följdfrågor ställas. Vid majoriteten av intervjuerna medverkade två eller fler personer för att kunna agera som observatörer gällande kroppsspråk medan resterande till högre grad framförde intervjun.

Intervjuerna spelades in med godkännande från intervjusubjekten för att därefter transkriberas. Detta resulterade i 139 sidors transkriberad text. Enligt Bryman, Bell och Harley (2019) bidrar transkribering till en högre kvalitet i det empiriska innehållet då detta möjliggör för en djupare analys och tillbakablick i de empiriska resultaten. Då intervjuerna spelades in bidrog detta till att de kunde transkriberas utifrån inspelningarna i efterhand och inte under själva intervjutillfällena. Detta resulterade i mer precisa transkriberingar där i princip varje uttalat ord kunde tas i beaktning.

## 2.4 Analysprocessen

Uppsatsens analysprocess har utgått ifrån Rennstam och Wästerfors (2015) metod avseende hur ett empiriskt material kan analyseras vid kvalitativ forskning. Författarna åskådliggör sortering, reducering och argumentation som de tre grundläggande arbetsätten vid en analysprocess (Rennstam & Wästerfors, 2015). Vi har därmed valt att applicera denna trestegsprocess eftersom det resulterade i att den insamlade empiriska datan blev mer lättöverskådlig. Vidare gav detta en tydlig struktur och det blev enkelt att identifiera återkommande teman i uppsatsen.

### 2.4.1 Sortering

Det första steget i analysprocessen utgick från sortering av materialet, som började efter att den empiriska datan var insamlad och transkriberingen av intervjuerna var färdigställd. Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver att kvalitativa studier tenderar att resultera i ett rikt material med mycket stoff och att det därmed är av väsentlighet att bekanta sig med den insamlade datan. Utefter detta började det empiriska materialet att studeras och diskuteras upprepade gånger. Detta resulterade i att vi kunde identifiera samt kategorisera materialet överskådligt i stora drag. Vidare sorterades respondenternas citat i diverse underkategorier för att få fram bekräftande samt avvikande innehåll. Genom de identifierade underkategorierna kunde nyanserad empirisk data urskiljas, som resulterade i att unika företeelser och motsättningar även kunde upptäckas i det empiriska materialet.

Under sorteringsprocessen kategoriserades det insamlade materialet ett flertal gånger för att frambringa, inte bara vad som sades av respondenterna, men även hur det framställdes samt hur bakomliggande meningar porträtterades. Detta resulterade i att vi genom ett öppet förhållningssätt kunde se på materialet med nya ögon, vilket går i linje med Rennstam och Wästerfors (2015) argumentation om att återupptäcka materialet på nytt. De viktigaste kategorierna som identifierades var olika kommunikationsmetoder; såsom monolog- och dialogkommunikation samt återkommande åsikter avseende *hur* och *när* kommunikation bör förmedlas för det ska upplevas som meningsskapande.

### **2.4.2 Reducering**

Det andra steget i analysprocessen innefattade reducering av det sorterade materialet som åskådliggjorts. I enighet med Rennstam och Wästerfors (2015) behöver empiriska data reduceras till en hanterbar mängd för att kunna återge en rättvis samt representativ bild av det insamlade materialet. Utifrån reduceringen valdes vissa kategorier bort samtidigt som andra specificerades ytterligare, för att tydligare visualisera det material som indikerade på medarbetarnas upplevelser av den interna kriskommunikationen.

Reduceringsprocessen utgick från att ha ett öppet förhållningssätt till materialet. För att återge en god representativ bild av materialet adderades vissa citat som reducerats vid ett tidigare skede om de ansågs bidra till analysen. För att reducera materialet till en hanterbar mängd, applicerades även en kategorisk reducering, vilket innebär en process där antalet kategorier minskas (Rennstam & Wästerfors, 2015). Det slutliga reducerade materialet och de underkategorier som valdes ut, ansågs kunna stödja vår studie men också representera teorier och medarbetarnas upplevelser på ett rättvist sätt.

### **2.4.3 Argumentation**

Analysprocessens sista steg utgörs av argumentation för att se vilket typ av material som är av väsentlighet samt hur den empiriska datan förhåller sig till befintlig teori (Rennstam & Wästerfors, 2015). Efter att ha sorterat och reducerat det insamlade materialet tolkade vi och argumenterade för respondenternas upplevelser. Detta för att konkretisera hur medarbetare uppfattade den interna kommunikationen under Ukrainakrisen samt vad medarbetare ansåg vara meningsfull intern kommunikation under en samhällskris. Rennstam och Wästerfors (2015) belyser hur teoretisering kan användas för att argumentera för sitt material och därmed visa hur empirin bidrar till kunskapsfältet. Genomförandet av argumentationen har bidragit till att illustrera samt öka förståelsen för medarbetarnas upplevelser av den interna kommunikationen under Ukrainakrisen. Följande kunde argumentationen tillföra ett bredare perspektiv på hur kommunikation kan skapa mening under samhällskriser. Genom att argumentera för våra empiriska fynd upptäcktes tre återkommande teman för hur intern kriskommunikation bör vara utformad för att uppfattas som meningsfull för medarbetare. Dessa omfattade att

kommunikationen bör komma tillhanda inom en kritisk tidsram, vara av relevans samt innefatta trovärdighet. Slutligen fördes en argumentation kring studiens empiriska bidrag under Ukrainakrisen 2022 i kontrast till tidigare forskning, samt uppsatsens begränsningar.

## **2.5 Kvalitetsbedömning**

Enligt Bryman, Bell & Harley (2019) är reliabilitet och validitet, verktyg inom kvalitetsbedömning som används frekvent vid företagsekonomisk forskning. Reliabilitet och validitet bygger på att den sociala verkligheten är sanningsenlig och att resultat blir detsamma vid replikation av studier (Lincoln & Guba, 1985). Reliabilitet behandlar huruvida en studies resultat går att upprepa och validitet behandlar integriteten av de resultat som genereras från delar av forskningen (Bryman, Bell & Harley, 2019). Med tanke på att reliabilitet och validitet har sin ontologiska utgångspunkt i att verkligheten är sanningsenlig och därmed skiljer sig från den socialkonstruktionistiskt ontologiska utgångspunkten; blir dessa två verktyg inte lika applicerbara på en kvalitativ studie (Bryman, Bell & Harley, 2019).

Lincoln och Guba (1985) är forskare som föreslagit ett alternativt sätt att kvalitetsbedöma kvalitativa studier med kriterier som skiljer sig från kvantitativ strategi. I stället för att bedöma reliabilitet och validitet så föreslår Lincoln och Guba (1985) att kvalitet bör bedömas utifrån trovärdighet och autenticitet. Lincoln och Gubas (1985) förslag bygger på motsatsen till den ontologiska utgångspunkten i reliabilitet och validitet, nämligen att den sociala verkligheten inte enbart bygger på *en* sanning. Kvalitetsbegreppet trovärdighet har i sin tur delats in i fyra olika kriterier; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Lincoln, 1995). Detta perspektiv har vi som författare utgått ifrån i uppsatsen och därmed kommer kvaliteten bedömas utifrån dessa kriterier.

### **2.5.1 Tillförlitlighet**

Bryman, Bell och Harley (2019) argumenterar för att tillförlitlighet bidrar till trovärdigheten eftersom den sociala verkligheten inte enbart består av en uppfattning och en beskrivning. Det finns olika tillvägagångssätt för att skapa tillförlitlighet i en studie. Bryman, Bell och Harley (2019), anser att detta kan genomföras med triangulering eller respondentvalidering. Eftersom studien haft en limiterad tidsbegränsning, har validering inte varit möjligt. Bryman, Bell och

Harley (2019) anser däremot att viss tillförlitlighet skapas om intervjusubjekten får tillgång till studien, vilket är fallet i denna uppsats. Under arbetets gång har regelbunden kontakt med intervjusubjekten upprättats där möjlighet för revidering givits. Efter färdigställandet av studiens empiriska arbete kommer studiesubjekten tilldelas det färdiga arbetet för att eftersträva fullständig transparens vilket enligt Bryman, Bell och Harley (2019) skapar viss tillförlitlighet.

### **2.5.2 Överförbarhet**

Då studien baseras på en kvalitativ metod medför detta komplikationer avseende överförbarheten. Bryman, Bell och Harley (2019) hävdar att överförbarhet i en kvalitativ studie är svår att mäta och bedöma eftersom syftet med en kvalitativ forskning är att undersöka en viss social uppfattning, utifrån de specifika sociala aktörernas tolkning av denna. Utgångspunkten i uppsatsen är socialkonstruktionistisk och därmed innebär det att överförbarheten handlar om hur mottagaren uppfattar studien. Kritik kan även riktas mot att den krissituation som studeras i uppsatsen är en enskild, unik händelse. En efterliknelse av studien under denna typ av pågående krissituation kan därmed bli komplicerad. Noggrannhet har däremot ägnats åt att det övergripande temat avseende intern kriskommunikation ska genomsyra studien och därmed kunna överföras till liknande framtida studier vid andra samhällskriser.

### **2.5.3 Pålitlighet**

Lincoln och Guba (1985) argumenterar för att författarnas påverkan av studien genomgående bör granskas för att uppnå trovärdighet. Tillvägagångssätten som vi har arbetat med för att uppnå detta kriterium är genom granskning med konstruktiv kritik från andra uppsatsgrupper, via seminarier och kamratgranskning. Den granskande partens tids- samt resursmässiga begränsningar, har limiterat omfattningen kring den kritiska granskningen, då de parallellt behövt fokusera på sin egen forskningsstudie. Eftersom detta kan ha medfört att viktiga aspekter missats, ser vi en svaghet i säkerställandet av studiens pålitlighet. Utöver seminarier och kamratgranskning har vi under arbetets gång haft fyra handledningstillfällen där vår tilldelade handledare har granskat samt gett återkoppling på studien. Därmed anser vi följaktligen att kriteriet pålitlighet, till viss del har kunnat uppnått.

#### **2.5.4 Konfirmering**

Konfirmering är den sista aspekten av kvalitetsbedömning i kvalitativa studier. Det åsyftar att studien bör erhålla fullständig och trovärdig objektivitet (Bryman, Bell & Harley, 2019). Vidare är studien skriven utifrån ett socialkonstruktionistisk tillvägagångssätt, vilket resulterar i att uppfyllande av detta kriterium är svåruppnåeligt. Detta är något som vi författare har insikt om i forskningsarbetet. Lincoln och Guba (1985) förklarar att forskaren i god tro ska agera gentemot personliga åsikter och värderingar och därmed inte låta dessa påverka studiens resultat. Under arbetets gång har författarna agerat självkritiskt och reflekterat över hur våra egna förutfattade meningar och åsikter gällande intern kommunikation på arbetsplatser har kunnat påverka studien. Genom att ifrågasätta varandras tolkningar av det empiriska materialet har vi efter bästa förmåga försökt hålla oss objektiva och transparenta.

För att säkerställa objektivitet under intervjutillfällena medverkade, i mån om möjlighet, alla författarna under samtalen, med undantag för när en respondent med personlig anknytning till någon av författarna intervjuades. Detta för att säkerhetsställa att inte personliga relationer påverkar insamlingen av det empiriska materialet, vilket hade kunnat resultera i färgade svar. Vidare fördelades olika ansvarsområden ut vid intervjutillfällena. Vissa i uppsatsgruppen ansvarade för att upprätthålla intervjun och därmed ställa de rätta frågorna. Andra agerade observatörer till konversationen för att enbart kunna fokusera på granskning av respondenternas kroppsspråk samt ansiktsuttryck. Dessa ansvarsområden och positioner, skiftades vid intervjutillfällena för att säkerställa så hög konfirmering som möjligt.

Vid transkribering av intervjuerna var alla i gruppen medverkande, för att motverka personliga tolkningar av det empiriska materialet. Även om vi har haft konfirmering i åtanke under arbetets gång, går det inte säkerställas att inga personliga åsikter och värderingar förekommer i studien.

## 3 Litteraturgenomgång

---

*I kommande kapitel kommer tidigare forskning avseende intern kommunikation under samhällskriser att presenteras. I avsnitt 3.1 definieras och presenteras begreppet samhällskris och i avsnitt 3.2 förklaras kommunikationens roll vid samhällskriser. Vidare introduceras olika perspektiv av intern kommunikation i avsnitt 3.3 samt 3.4, vilket efterföljs av att Sensemaking Theory presenteras. En teori som utvecklande beskriver meningsskapande processer. Avslutningsvis introduceras olika kommunikationsmetoder, samt en sammanfattning av kapitlet och teorierna som redovisats.*

---

### 3.1 Kris

En kris är enligt Heide och Simonsson (2019) en händelse eller serie av händelser som är oförutsedda, specifika och skapar osäkerhet samt sätter press på tidigare värden och funktioner. Van der Meer, Verhoeven, Beentjens och Vliegthart (2017) beskriver krissituationer som komplexa händelser som skapar hög nivå av osäkerhet för människor. Det finns tre olika faser av en kris, som enligt Meyers (1987) kan förklaras som före krisen, under krisen samt efter krisen.

#### 3.1.1 Samhällskris

Samhällskriser beskrivs enligt Massey och Larsen (2006) som en extraordinär störning där ett samhälle och dess funktioner på ett eller annat sätt påverkas. De kan uppstå av diverse anledningar, som exempelvis krig, pandemier eller naturkatastrofer. Under samhällskriser är det vidare vanligt förekommande att individer utvärderar och skapar sig förståelse för krisen utifrån instinktiva känslor i stället för att tänka rationellt (Slovic, 2010).

#### 3.1.2 Samhällskrisers påverkan på organisationer

Att organisationer under de senaste decennierna har blivit alltmer globaliserade i verksamhet och handel, medför som tidigare nämnts, ökad risk för sårbarhet (Heide & Simonsson, 2019). Sammankopplad handel och global verksamhet leder till att företag riskerar att påverkas till en högre grad av samhällskriser (Shangquan, 2000). Detta då en samhällskris, som inte är direkt



kopplad till det huvudsakliga landet en organisationen är verksam i, fortfarande kan påverka företaget i olika led (Shangquan, 2000). Ekonomiska aspekter, kundrelationer samt ett företags varumärke är sådant som riskeras drabbas negativt under samhällskriser (Heide & Simonsson, 2019). Vidare förklarar Shangquan (2000) att den globala ekonomin kan påverkas vid samhällskriser genom sjunkande börser samt genom lågkonjunkturer. I sin tur påverkar detta aspekter som konsumtionsmönster vilket även det kan göra företag lidande. Företag måste därmed idag, vara medvetna om att kriser kan bli gränsöverskridande eftersom system och verksamheter är sammankopplade genom geografi, funktion och tid (Heide & Simonsson, 2019).

Under en kris förväntar sig berörda parter inom en organisation, snabb och korrekt information angående situationen som de befinner sig inom (Coombs, 2007; Van der Meer et al. 2017). Det svåra med att kommunicera under samhällskriser är däremot, att snabb och korrekt information, ofta inte finns att tillgå när samhället befinner sig i osäkert och volatilt tillstånd (Heide & Simonsson, 2019). Coombs (2007) belyser även det faktum att problem kan uppstå när information angående samhällskriser sprids till allmänheten, genom flertalet olika samhällsaktörer och via olika kommunikationskällor. Coombs (2007) hävdar att det täta nyhetsflödet kan innebära att konflikterande samt överväldigande information förmedlas. Detta kan leda till förvirring samt resultera i en försämrad uppfattning om situationen; vilket gör effektiv informationsspridning inom organisationer essentiellt vid samhällskriser (Coombs, 2007). Frånvaron av kommunikation inom en organisation vid samhällskris kan resultera i att medarbetare enbart förlitar sig på rykten för att skapa förståelse över en situation, vilket kan öka känslan av osäkerheten och förvärpa situationen (Van der Meer et al. 2017).

När forskarna Mazzei och Ravazzi (2015) år 2009 undersökte hur finanskrisen påverkat italienska organisationer upptäckte de att organisationer bör, innan krisen uppstått, skapa förtroende mellan medarbetare och ledare. Detta då förtroende förstärker medarbetares känsla av att känna sig aktivt lyssnade på av ledare (Mazzei & Ravazzani, 2015). Vidare hävdar Mazzei, Kim och Dell'Oror (2012) att anställda som känner sig lojala till företaget kommer att representera organisationen med stolthet under krisen och därmed inte skuldbelägga ledare för hanteringen. Chournazidis (2014) talar om liknande argument och hävdar att förtroendet för beslutsfattare kan minska vid en kris, om inte medarbetarna tillåts påverka i beslutsfattanden.

### **3.1.3 Kommunikation vid kris**

Ford och Ford (1995) diskuterar hur kommunikation kan ses som ett kritiskt moment för att ändra medarbetares attityder och beteende. Språkbruk skapar mening och förståelse genom att förse människor med information (Ford & Ford, 1995). Von Platen (2006) hävdar att kommunikation i en organisatorisk förändring, så som vid en kris, kan möjliggöra att tillit, delaktighet och förtroende skapas samt leder till att reducera ett eventuellt motstånd hos medarbetare.

Wooten och James (2005) argumenterar vidare för att transparens i kriskommunikation är avgörande för att skapa en positiv bild av situationen hos organisationens intressenter. Författarna talar om att avsaknaden av transparens riskerar att resultera i stora skador för både organisationens legitimitet i sin helhet, samt för förtroendet gentemot organisationens medarbetare (Wooten & James, 2005). Enligt Bish, Yardley, Nicoll och Michie (2013) har även en trovärdig kommunikationskälla större påverkan på individer under turbulenta tider.

## **3.2 Intern kommunikation**

Intern kommunikation kan beskrivas som en process som äger rum mellan flera individer inom en organisation (Heide & Simonsson, 2019). Det råder enighet bland forskare, att välutformad intern kommunikation är av stor väsentlighet för att en organisation ska kunna fortleva (Barnard, 1968; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Weick (1995) hävdar att organisationer skapas och reproduceras genom kommunikation och interaktion mellan olika interpersonella relationer. Intern kommunikation kan förstås som den vertikala och horisontella kommunikationen som sker mellan ledare och medarbetare eller anställda emellan (Heide & Simonsson, 2019).

## **3.3 Intern kriskommunikation**

Intern kriskommunikation definieras enligt Heide och Simonsson (2019) som “den kommunikation som sker inom en organisation i samband med en kris” (sid. 59). Tidigare forskning har främst studerat intern kriskommunikation med fokus på vad som bör kommuniceras, vilka kanaler samt vilken information som ska ges (Heide och Simonsson, 2021).

Heide och Simonsson (2019) å andra sidan har valt att studera ett nytt perspektiv i boken *krisen inifrån* där de skiftar fokus från det taktiska, till det strategiska och långsiktiga perspektivet med en djupare förståelse för hur krisen ska hanteras. Författarna definierar begreppet intern kriskommunikation som kommunikativa processer som sker mellan medarbetare och ledare samt medarbetare och medarbetare i de tre olika faserna av en kris (Heide & Simonsson, 2019).

Heide och Simonsson (2019) beskriver kriskommunikation utifrån två olika perspektiv; det snäva informationsorienterade synsättet samt det breda och meningsorienterade synsättet. I det snäva synsättet överförs information från ledare till medarbetare utan hänsyn till tolkningsprocesser och medarbetarna ses utifrån detta synsätt enbart som mottagare av kriskommunikationen (Heide & Simonsson, 2019). Det bredare, meningsorienterade synsättet å andra sidan förklarar kriser som perceptuella fenomen som definieras av människors tolkningar samt handlingar och är därmed en social konstruktion (Heide & Simonsson, 2019). Heide och Simonsson (2019) förklarar att det breda meningsorienterade synsättet innebär därmed att det förekommer olika uppfattningar bland medarbetare beroende på deras erfarenhet, position, karaktär och nätverk.

Det breda synsättet där fokus är på meningsskapande, kan vidare kopplas till Weicks teori som beskriver att människors handlingar och beteende beror på vilken förståelse och mening individer skapar i krishändelser (Weick, 1995). Om förståelse för beslut vid samhällskriser inte kommuniceras effektivt, kan konsekvensen bli en ökad känsla av rädsla, ångest och förvirring hos de anställda (Chournazidis, 2014).

### **3.4 Sensemaking Theory**

Utvecklandet av Sensemaking Theory [*sv. meningsskapande*] framställdes av Weick som kritik till traditionella organisatoriska analyser (Helms Mills, 2003). Enligt Weick (1995) handlar meningsskapande fundamentalt om processen att skapa en förståelse för hur människor formar mening till sin omgivning och det är nära sammankopplat till en psykologisk aspekt. När människor upplever en specifik händelse sorteras och kategoriseras dessa för att finna en gemensam grund och därmed skapas en förståelse till det som händer (Weick, Sutcliffe och Obstfeld, 2005). Att skapa mening innebär däremot inte att något är meningsfullt för mottagaren

enligt Johansson och Heide (2008), utan det innebär enbart att mottagaren skapar förståelse för det som sägs utifrån egna referensramar och erfarenheter. I boken *Kommunikation i förändringsprocesser*, beskriver författarna, att medarbetares oförståelse för information som delges kan resultera i ökad känsla av osäkerhet samt otrygghet. Vidare resulterar dessa känslor, i att organisationens intressen och mål blir sekundära för medarbetaren vid kristider vilket kan vara skadligt för organisationen (Johansson & Heide, 2008).

När den förväntade verkligheten skiljer sig från den nuvarande, aktiveras meningsskapandet som en följd för att reda ut förvirringen som uppstår (Weick, 1995). Individer försöker därför skapa en förståelse vid tvetydigheter genom att, som tidigare nämnts, kategorisera händelser; och därmed kunna återställa balansen mellan den förväntade och nuvarande verkligheten (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). När en strategisk förändring händer så kan det leda till att föreställningen av organisationen och dess miljö förändras, då en kognitiv omstrukturering genom kategorisering av händelser sker av hur medarbetarna ser på organisationen (Balogun, Jacobs, Jarzabkowski & Vaara, 2014).

När en kris uppkommer präglas detta av volatilitet, osäkerhet, komplexitet och tvetydighet hos omgivning vilket kan resultera i ambiguiteter för medarbetare och ledare (Masys, 2021). Brown och Humpreys (2003) hävdar att meningsskapande testas i allra största grad i situationer och förändringar som anses vara extraordinära, otänkbara eller präglas av tvetydigheter. Weick (1995) antyder vidare på att en emotionell respons även kan framkallas när ett förväntat utfall inte blir som tänkt, som i sin tur påverkar meningsskapandeprocessen. Till följd av vilka typer av känslor som väcks kan meningsskapande påverkas i en positiv eller negativ utsträckning (Weick, 1995). När känslor av frustration väcks så påverkar detta kapaciteten att bearbeta information (Weick, 1995). Om känslor som väckts är negativa, kan individen börja fokusera mer på sitt upprörda tillstånd än på situationen som härlett känslan (Weick, 1995). Detta antyder författaren kan avbryta den meningsskapandeprocessen och resultera i att förståelse kring situationen aldrig

skapas (Weick, 1995). Om känslan som väcks å andra sidan är positiv, så kan detta påverka meningsskapande processen i en snabbare och mer gynnsam utsträckning (Weick, 1995).

Heide och Simonsson (2019) beskriver att medarbetare aktivt söker information under en kris för att kunna skapa mening till det som händer. Författarna belyser därmed att tiden är en viktig aspekt genom att kommunicera kontinuerligt till medarbetare för att minimera “vakuumet av information” (Heide & Simonsson, 2019, sid. 180). Om en sådan situation uppstår belyser författarna att det kan resultera i diverse spekulationer och ryktesspridning (Heide & Simonsson, 2019). Coombs (2019) förklarar vidare att det finns förväntningar på organisationer att kriskommunikation bör kommuniceras ut snabbt för att ge instruerande information.

### **3.4.1 Storytelling**

Historieberättande är en kommunikationsmetod som används av människor för att förstå sin miljö, organisera upplevelser och kommunicera med sitt samhälle i syfte att skapa delad förståelse av situationer (Schank & Wyer, 1995). Duarte (2010) indikerar att historieberättande kommunikation [*eng. storytelling*] effektivt skapar förståelse hos människor angående en situation eller ett problem. Författaren beskriver vidare på att historier engagerar människor mer än enbart fakta och siffror, vilket kan skapa meningsfulla associationer hos folk och få innebörden av det som kommuniceras att bättre fastna hos åhörarna (Duarte, 2010). Även Kaufman argumenterar för att storytelling har bevisats övertyga sina mottagare bättre än vanliga faktabaserade argument inom organisationer (Kaufman, 2003). Likt Kaufman och Duarte, belyser forskaren Love (2008) att det finns studier som tyder på att traditionell intern kommunikation i form av exempelvis statistik med affärstermer och stela ordalag har mindre effekt på medarbetare. Däremot antyder Palm (2006) att det inte finns några sådana studier som visar att storytelling bättre lyckas förankra ett företags värderingar och informationsdelning än någon annan metod, vilket går emot tidigare forskares argument inom området.

### 3.4.2 Dialogisk- samt Monologisk kommunikationsmetod

Jabri, Adrian och Boje (2008) hävdar att det finns två olika typer av kommunikationsmetoder; monologkommunikation och dialogkommunikation. Författarna argumenterar för att monologkommunikation syftar till att skapa konsensus, genom användandet av en hierarkisk övertalningsretorik, för att komma till ett enat beslut (Jabri, Adrian & Boje, 2008). Dialogkommunikation beskrivs ämna skapa mening och förståelse, genom att öppna upp till dialog mellan sändaren och mottagaren av kommunikationen (Jabri, Adrian & Boje, 2008). Hammond och Sanders (2002) påstår att dialog leder till en "delad mening" (sid, 17), vilket beror på att mottagaren kan ses som medkommunikatörer i diverse beslut (Jabri, Adrian & Boje, 2008; Hammond & Sanders, 2002). För att möjliggöra att meningsskapande sker under en kris belyser Heide och Simonsson (2021) att det är av vikt att använda dialog. Detta då medarbetare, som tidigare beskrivits, kan ses som ambassadörer för organisationen. Följaktligen beskriver Gilpin och Murphy (2008) att dialog kan effektivisera kriskommunikationen då den kan skapa ett kollektivt meningsskapande där medarbetare får vara med och påverka och därmed skapa förståelse.

Användandet av en monologkommunikation riskerar i kontrast resultera i att medarbetare enbart får ta emot instruktioner och därmed inte upplever kommunikationen som meningsskapande (Gilpin & Murphy, 2008). Även Sveningsson och Sörgärde (2020) belyser problematik med den monologa kommunikationen och talar om hur mottagare inte anses vara aktiva medkommunikatörer och kan därmed inte delta i ett beslut vid monolog. Författarna beskriver hur detta kan resultera i motstånd bland mottagarna av kommunikationen då de kan uppleva en känsla av ignorans från sändaren (Sveningsson & Sörgärde, 2020). Den dialoga kommunikationen öppnar upp till att medarbetarnas olika perspektiv kan tillgodoses (Jabri, Adrian & Boje, 2008, citerad i Sveningsson & Sörgärde, 2020). Fortsättningsvis hävdar Sveningsson och Sörgärde (2020) att dialog ofta tenderar att växa fram efter monologkommunikation i en organisatorisk förändring, och att detta i sin tur minskar chanserna till att motstånd uppstår hos mottagarna.

### 3.5 Sammanfattning samt argumentation av teorierna

Sammanfattningsvis är intern kommunikation enligt Ford och Ford (1995) väsentligt för att skapa förståelse i annars komplexa och svårbegripliga situationer. Vidare antyder Ford och Ford (1995) att den interna kommunikationen behöver anpassas till mottagaren för att förståelse ska uppnås och beskriver hur kommunikationsmetoder som bland annat språkbruk, monolog- och dialogkommunikation samt historieberättande [*eng. storytelling*] kan bidra till detta. Van der et. al (2017) och Masys (2021) beskriver hur krissituationer ofta skapar oro och hög osäkerhet för människor där Weick (1995) argumenterar för att meningsskapande och förståelse kan agera verktyg för att reducera denna oro och ambiguitet. Språkbruk, enligt Ford och Ford (1995) samt Wooten och James (2005) skapar mening och förståelse i kommunikationen genom att vara transparent och förmedla positivism. Jabri, Adrian och Boje (2008) diskuterar hur monologkommunikation används för att skapa konsensus och författarna hävdar att detta är en mer hierarkisk och auktoritär kommunikationsmetod. Dialogkommunikation är, i kontrast till monolog, mer meningsskapande enligt Gilpin och Murphy (2008). Vidare hävdar Duarte (2010) att historieberättande skapar mening och förståelse genom associationer. Att kommunicera med historier kan leda till en högre acceptans av det som kommuniceras då mottagaren, enligt Duarte (2010), till en högre grad kan skapa associationer till det som sägs vid storytelling.

Vi argumenterar för att det finns ett behov av att bidra med empiri till forskningen inom intern kommunikation vid samhällskris, ur ett medarbetarperspektiv.. Följaktligen, utforska det nya kunskapsområde som invasionen av Ukraina har skapat. De presenterade teorierna hjälper till att skapa förståelse för att kunna tolka samt analysera det empiriska materialet.

## 4. Empiri och Analys

---

*I detta kapitel presenteras den insamlade empiriska data som kommer att användas för att bygga studiens argument. I avsnitt 4.1 beskrivs hur kommunikationen kring Ukrainakrisen 2022 förmedlades till medarbetarna. I avsnitt 4.2 ämnar vi analysera medarbetarnas uppfattning kring den interna kommunikationen. Utifrån avsnitt 4.2 presenteras de gemensamma teman som kunnat särskiljas bland medarbetarnas upplevelser i avsnitt 4.3 och 4.4. Därefter presenteras empiriska data kring vilka kommunikationsmetoder som förekommer vid Alfas, Betas och Deltas interna kriskommunikation under Ukrainakrisen 2022 och en analys kring vilka olika typer av kommunikationsmetoder som medarbetarna föredrar ges. Avslutningsvis i avsnitt 4.5.1 analyseras dialog- och monologkommunikation mer specifikt som kommunikationsmetod.*

---

### 4.1 Organisationernas kommunikation i samband med Ukrainakrisen

*“Information till svenska medarbetare angående brutna avtal med ryska underleverantörer har endast redovisats face to face till medarbetarna. Motivet bakom beslutet är våra kärnvärden och att invasionen går emot allt Alfa står för.”*  
(Ledare A, Alfa)

I samband med att Ryssland invaderade Ukraina 2022, tog ledningsgruppen i organisationen Alfa snabbt beslut om att, med omedelbar verkan, avsluta samtliga samarbeten med ryska underleverantörer. En av de ryska underleverantörer som organisationen avslutade kontrakt med, beskrivs av medarbetarna som en lojal kund företaget har arbetat med i över tjugo år. Underleverantören har även varit en stor del av Alfas produktionskedja. Därmed har valet att avsluta samarbetet med leverantören fått flertalet konsekvenser för organisationen. Relationer mellan medarbetare i Sverige och medarbetare i det ryska företaget har byggts upp under flera år, för att sedan raderas abrupt. Detta beskrivs som “tråkigt” av en medarbetare samt bidrar till att krisen upplevs vara särskilt psykologiskt påfrestande. Att avbryta samarbetet medför även



finansiella risker för Alfa när produktionskedjan bryts, vilket kan antas även det leda till ökad oro för medarbetarna. För att lyckas övertyga medarbetarna att detta politiska ställningstagande är rätt beslut att ta; krävs att den interna kommunikationen upplevs vara positiv samt att de förstår de bakomliggande argumenten.

*“Alla fick först en face-to-face uppdatering om “det här är beslutet som tas, det är så här vi kommer att göra och det här kommer att släppas på intranät och media efter mötet är slut, men vi vill att ni ska veta det först” och sen efter det fick vi ut andra mejl som då berörde våra funktioner. Så det var ”starting pointen” av en massa intern kommunikation.”* (Medarbetare L, Delta)

Organisationen Beta kommunicerar valet av att stänga ner samtliga av sina stora varuhus och fabriker i Ryssland, via möten, mejl samt över ett intranät inom organisationen. Även Delta utformar sin interna kriskommunikation på ett liknande vis, där informationen först når medarbetarna via möten och därefter kompletteras information över mail och genom ett intranät.

*“Vi hade inget stormöte utan vi fick informationen från gruppchefsnivå. Det kom även en video från Betas VD som dock säkert var en vecka gammal. Det skapades förståelse på direkten när han pratade om säkerheten, personalen och när han sa att våra ryska fabriker riskerar att bli beslagtagna. Informationen kom från ett intranät och från chefsledningen.”* (Medarbetare H, Beta)

Respondenterna uttrycker i intervjuerna att den interna kommunikationen i samband med Ukrainakrisen skiljer sig från tidigare erfarenheter. Som inledningsvis redovisats för i studien, är de affärsmässiga besluts som vidtagits av organisationerna grundade på politiska ställningstaganden, snarare än på nationella lagar och regler. Inom Alfa, Beta och Delta är ledningen under normala omständigheter noga med att poängtera att politik inte bör diskuteras inom organisationerna. Under denna kris är politik och personliga åsikter en så pass stor anledning till varför organisationerna står inför förändring; att det blir oundvikligt att undgå diskussion. Detta poängteras som den huvudsakliga skillnaden till varför den interna kommunikationen upplevs skilja sig från tidigare erfarenheter.

*“Politik hör inte hemma i denna organisationen, vi är ett företag och är anställda på ett företag och det tycker jag att vi har respekt för. /../ Vi är nog med att vi inte pratar politik överhuvudtaget.”* (Medarbetare I, Beta)

Perioden har präglats av framtidsoro vilket beskrivs är påtagligt hos medarbetarna i samtliga studerade organisationer. Detta kan antas bero på att ovisshet och stress gällande att framtiden är rotade i medarbetarnas personliga upplevelser och åsikter, utöver enbart de affärsmässiga. Trots en beskriven svår situation för ledarna att lyckas med kommunikationen under krisen upplever samtliga medarbetare som studerats, deras företags agerande som förståeliga. Det finns ett enhetligt samtycke hos de intervjuade medarbetarna, att det är positivt hur organisationerna på olika sätt har markerat för omvärlden att de fördömer Rysslands invasion. Däremot upplever samtliga medarbetare att utformningen av den interna kommunikationen är bristfälligt inom de tre företagen, på olika sätt. Detta uttrycks genom beskrivningar som redovisas nedan avseende respondenternas upplevelser.

#### **4.2 Medarbetarnas upplevelse av den interna kriskommunikationen**

*“För min del passar regelbunden kommunikation, och hellre oftare än mer sällan, vid samhällskris. Jag har erfarenhet av att jobba i organisationer där nästan ingen intern kommunikation förekom vilket endast skapar spekulationer och rykten. För egen del passar konkret information, om möjligt i en positiv anda för att undvika missförstånd.”* (Medarbetare A, Alfa)

Enligt Medarbetare A i organisation Alfa är kontinuerlig- och regelbunden intern kommunikation viktig vid samhällskriser. Om kommunikationen uppdateras ofta gällande nuläget inom organisationen och angående företagets olika ageranden, minimeras risken för rykten att spridas. Respondenten talar om att spekulationer snabbt bildas bland medarbetare om information saknas. Under intervjun beskriver Medarbetare A, att ofta i krissituationer försöker individer skapa sig en uppfattning och förstå vad det är som sker runt omkring sig för att minska oro och osäkerhet. Ifall det då finns ett “tomrum” där information saknas att bygga uppfattningen på, så försöker

individer fylla det gapet på egen hand genom att söka sig till alternativa informationskällor. Det är här, anser respondenten, risk för spekulation och ryktesspridning härstammar från.

*”En samhällskris är en svår händelse med en hög grad av oförutsägbarhet, där vardags och reservrutiner inte längre räcker till. Då är det förmånligt med krisledning och det kräver flexibilitet. Det är läskigt för många organisationer och individer i organisationer att kliva in i en funktion som man aldrig varit i innan och som man inte är van vid. /.../ Här blir den interna kommunikationen avgörande och om man inte säger något så börjar folk dra egna slutsatser av det som de har hört på nyheterna eller i i någon artikel.”* (Medarbetare K, Beta)

Även Medarbetare K bekräftar tidigare argument. Hen antyder att osäkerheten, ambivalensen och avsaknaden av stabilitet leder till att kravet på kontinuerlig intern kommunikation ökar under samhällskriser. Hen berättar att det finns en risk för att rykten kan börja spridas när information når medarbetarna från kommunikationskanaler utanför organisationerna. Under månaderna som följde Rysslands invasion av Ukraina, har nyheter och tidningar dagligen rapporterat angående situationen. Det kan antas att risken för att information som berör arbetsplatsen, når medarbetarna innan organisationen hunnit uttala sig ökar i samband med de intensifierade nyhetsuppdateringarna. Medarbetare K drar en liknande parallell och beskriver just detta i citatet ovan.

*“När det inte går bra [den interna kommunikationen] är när det blir ryktesspridning och folk sitter och spekulerar, när man pratar om individ i stället för uppgift. Då får man som ledare fundera på varför det blir så. Svaret skulle jag säga är när man som medarbetare inte har tillräckligt mycket information tillgivet, så man fyller i själv och börjar att spekulera. Viskleken slutar aldrig bra, så det är viktigt att undvika”* (Ledare B, Beta)

Ledare B i organisation Beta betonar vikten av att den information som kommuniceras internt bör vara substantiell nog för att täcka eventuella frågetecken som kan uppstå bland medarbetare.

Citatet kan tolkas som att även Ledare B delar åsikten om att kontinuerlig intern kommunikation under samhällskris är av stor betydelse för att minska risken för ryktesbildning.

Det råder konsensus bland medarbetare från samtliga studerade organisationer att information gällande Ukrainakrisen bör uppdateras kontinuerligt. Trots detta, belyses under intervjuerna några motsägelsefulla argument av Medarbetare K samt Medarbetare I. Medarbetare K i organisation Beta antyder att avvägningen mellan att förmedla ”tillräcklig” och ”inte för mycket” information är en snäv balansgång. Att lyckas med denna avvägning är något som tolkas bidra till komplexiteten i att utforma intern kriskommunikation. I citatet nedan beskriver Medarbetare K att det är viktigt att enbart det allra viktigaste budskapet förmedlas till de personer som direkt berörs av informationen. Detta för att individer lätt kan bli överväldigade om de får för mycket “information nedkört i halsen” under stressade situationer. Medarbetare K talar även om att information som sprids i för stor mängd riskerar att upplevas som “brus”, vilket resulterar i att individer inte kan ta till sig vad som sägs.

*“Vissa individer vill inte ha massa information nedkört i halsen som inte direkt berör det du har på ditt skrivbord medan andra är jätteintresserad av allt som händer omkring. Så man måste hitta balansen i att nå fram till rätt personer med rätt budskap och att hitta behovet hos enskilda personer.”* (Medarbetare K, Beta)

*“Man måste hitta en balans där man möter behovet från olika individer utan att skicka ut för mycket, för då blir det bara brus och då skiter folk i det.”* (Medarbetare K, Beta)

Den gemensamma utmaningen för organisationerna vid Ukrainakrisen, har därmed varit att finna just denna ”balans” mellan att kommunicera tillräckligt mycket för att få medarbetarna att verkligen förstå vad som måste göras, varför det måste göras och på vilket sätt det förväntas att utföras. Samtidigt som ledarna inte bör belasta medarbetarna med överflödig och irrelevant information för stunden och för den enskilda individen.

*“Man får för mycket information som det är idag under dagens informationssamhälle. /.../ Det är för mycket i organisationen nu under krisen och*

*jag själv känner att ingen har helhetsbilden på det som förväntas av oss några nivåer ner i organisationen när det kommuniceras för mycket och ofta.”*

(Medarbetare I, Beta)

Medarbetare I vidareutvecklar tidigare argument och upplever att redan som det är, matas hen med för mycket information i “dagens informationssamhälle”. Respondenten beskriver att det har varit svårt att få en helhetsbild av vad som egentligen gäller för just den enskilda medarbetaren när det komplexa läget under Ukrainakrisen kommunicerats internt i flera olika forum, flera gånger om dagen. Det kan tolkas som att organisationen Beta därmed brustit i sin avvägning i att förmedla väsentlig mängd intern kommunikation och därmed överväldigat medarbetarna under denna kris utifrån ovanstående citat.

### **4.3 Kriskommunikationens tidsaspekt**

*“En utmaning ligger i att tillgodose att kommunikationen känns relevant och förståelig för alla, oaktad position och enhet. Det andra som bör tas i beaktning är när något kommuniceras. Nästa stora utmaningen handlar nämligen om timing och tillgänglighet till information. När ska informationen framföras till medarbetarna och till vilken grad bör information kommuniceras.”* (Medarbetare B, Alfa)

Även i ovanstående citat från Medarbetare B i organisationen Alfa, belyses det faktum att information bör spridas kontinuerligt och med hänsyn till relevans för medarbetarna. Respondenten beskriver att information som förmedlas bör vara riktad och förståelig för medarbetaren som mottar den, oavsett var i organisationen medarbetaren befinner sig. Hen presenterar även en annan utmaning med att skapa meningsfull intern kriskommunikation som tidigare inte presenterats. Det handlar om att det bör ha rätt “timing” på kommunikationen, enligt medarbetaren. Respondenten beskriver att tidpunkten *när* kommunikation förmedlas också är av stor betydelse. Detta påstående kan tolkas som att det finns en tidsram att förhålla sig till angående när organisationen bör kommunicera internt under samhällskriser, vilket även fler medarbetare vittnar om.

Det som utmärker Ukrainakrisen är som tidigare presenterats, avsaknaden av tidigare praxis i närtid för företag att kunna blicka tillbaka på. Det finns inget rätt eller fel i frågan på *vad* företag borde göra som respons till invasionen, utan det är en avvägning varje organisation behöver ta ställning till själva. Ledare B från organisationen Beta hävdar att ledare därmed kan behöva extra betänketid för kunna säkerställa korrekthet bakom de beslut som tas. Detta då situationen är något inget företag har kunnat förbereda sig på sedan tidigare. Hen beskriver även att det är viktigt att ledare tillåts ta sig den tiden som krävs för utforma budskapet väl innan något kommuniceras ut i organisationen.

*“Om det ska bli bra kommunikation måste chefen få tid att förbereda sig. Chefen måste få en rimlig chans att fundera på vad innebär detta för oss innan det kommuniceras ut i organisationen. Om man misslyckas med detta, blir det bara information som sprids och inte kommunikation.”* (Ledare B, Beta)

I kontrast till Ledare Bs uppfattning, avseende att det bör tillåtas tid till eftertanke innan något kommuniceras internt, målar medarbetarna från samtliga företag upp en annan bild av tidskravet. Medarbetare J talar i intervjun om att det är viktigt att anställda får information direkt för att dämpa oro och förvirring.

*”Det viktiga är att man får information, och hur den hanteras. Så att folk vet hur de ska förhålla sig till situationen. Sen kan jag tycka att viss information i detta fall [Ukrainakrisen] kom lite väl sent. Dem kanske ville veta mer innan de sa någonting, vilket i och för sig kan vara klokt.”* (Medarbetare J, Beta)

*”Däremot kan jag tycka att beskedet om att dra sig ur kom lite väl sent från Deltas håll. Jag förstår att det är juridiken som sitter i vägen för att det tar lång tid och att det inte är ett beslut som man hastar sig igenom. Men det tog kanske lite väl lång tid innan beslutet togs anser jag.”* (Medarbetare L, Delta)

Både Medarbetare J samt Medarbetare L beskriver att information kommunicerades ut “för sent” inom båda organisationerna i samband med Ukrainakrisen. Det kan tolkas som att medarbetarna

upplevde att organisationerna inte lyckades med att kommunicera i rätt tid, för kommunikationen att uppfattas som optimal. Medarbetare L beskriver att hen är medveten om att juridiken har försvårat situationen, vilket kan vara en anledning till att kommunikationen dröjde. Respondenten beskriver att hen är medveten om att det är komplicerat att bryta avtal abrupt, samt att hen förstår att all skriftlig kommunikation måste juridiskt korrigeras innan det publiceras. Medarbetare I betonar att det är positivt att organisationen eftersträvar att inte kommunicera felaktigheter och att det förmodligen är säkerställandet av korrektheten som lett till att kommunikationen dröjt ut på tiden. Trots båda respondenternas medvetenhet av dessa anledningar, var fortfarande upplevelsen av den interna kommunikationens "timing" negativ. Detta kan tolkas som att medarbetarnas känslor övervinner logik i frågan. Även om medarbetarna förstår varför kommunikationen dröjer, eftersöks ändå omedelbart kommunikation för att minska psykologiska motsättningar.

Även denna balansgång, att kommunicera snabbt men samtidigt korrekt och välgrundat, är ännu en komplexitet avseende intern kriskommunikation. Medarbetare M från organisationen Delta betonade, liksom tidigare respondenter, det faktum att uttalanden om organisationers ställningstagande mot Ryssland kom senare än vad hen hade önskat. En konsekvens av detta, är att Medarbetare M började betvivla företagets trovärdighet i sakfrågan och deras anledningarna bakom beslutet. Detta implicerar att brist i att förmedla intern kommunikation tillräckligt snabbt, riskerar att resultera i ett betvivlande av innebörden av den information som kommuniceras.

*"Först hörde vi inget och då kunde man tolka det som att vi inte skulle göra någonting och sen helt plötsligt skulle vi göra allting på samma gång. Då blev det lite som att man vände kappan efter vinden och det hade varit intressant att få lite mer bakgrund till vad som hände från början i och med att kommunikationen dröjde."* (Medarbetare M, Delta)

Utifrån respondentens citat kan situationen tolkas som att en organisations trovärdighet och genuinitet riskerar att skadas om kommunikationen dröjer länge än vad medarbetarna önskar.

#### 4.4 Den interna kriskommunikationens trovärdighet

Utifrån intervjuerna har återkommande teman särskilt sig när medarbetarna ombetts beskriva vad det är som skapar meningsfull intern kommunikation. Ett sådant tema som medarbetarna ofta återkommer till i slutet av intervjutillfällena, är att betona förtroendets innebörd för att minska motstånd och öka förståelse. Medarbetare B från organisationen Alfa är en av de respondenter som avslutar sammanfattningen av hens upplevelse under Ukrainakrisen med att säga *“För att lyckas med något av detta (den interna kommunikationen), måste det finnas ett förtroende för det som sägs”*. Även Medarbetare G betonar vikten av att etablera förtroende mellan ledning och medarbetare under hela krisens gång. Hen anser att detta är en av de viktigaste aspekterna att lyckas med för att kommunikationen och för att den ska tas emot på ett positivt sätt av medarbetare.

*“Det är superviktigt att man kommunicerar och är öppen, tydlig, ärlig och transparent i alla lägen. Sedan behöver man inte tala om precis allt, men det som sägs måste vara sant i alla lägen för annars är det ingen idé att kommunicera något alls – ingen skulle tro på en längre.”* (Medarbetare G, Beta)

Citatet tyder på att ärlighet och transparens bör prioriteras enligt medarbetaren när det kommer till den interna kommunikationen. Medarbetare G beskriver att det inte finns någon mening i att kommunicera alls om inte ledare etablerat ärlighet i organisationen, då medarbetarna ändå inte hade trott på vad som förmedlats. Även Medarbetare C från organisation Alfa listar rak, tydlig och förtroendeingivande kommunikation till att uppfattas meningsfullt under krissituationer. Respondenten belyser det faktum att medarbetare ofta är oroliga och stressade under samhällskriser vilket leder till att förmågan att ta till sig information skiljer sig från ”normala” omständigheter. Medarbetare C anser därmed att intern kriskommunikation bör skiljas från hur kommunikation inom en organisation utformas vid icke-akuta händelser; där mer fokus på tydlighet krävs.

*“Det är viktigt att tonen är rak, tydlig och förtroendeingivande. Språket måste vara lätt att förstå och texterna korta. Detta då många [medarbetare] i den akuta situationen är så oroliga och stressade, vilket innebär att man inte har förmågan att ta till sig information.*



*Avsändaren är också viktig. Det bör vara VD eller någon i ledningen som står för den intern kommunikationen i första hand.”* (Medarbetare C, Alfa)

Ett annat återkommande tema som framhävs av respondenterna är att den interna kommunikationen önskas kommuniceras från ledningen och nedåt, ur ett ”top-down”-perspektiv. Detta för att öka trovärdigheten i vad som kommuniceras under krisen. Medarbetare B förklarar att information lätt kan förändras och förvridas när den går ”från mun till mun”, kollegor emellan, vilket leder till att formell intern kriskommunikation som är tydlig och konkret från ledningen, är att föredra.

*“Konkret kommunikation från ledningen är bättre, då blir det mindre spekulationer vid kaffeautomaten som följd. Informationen kan lätt ändras när den går från mun till mun, så det är bättre att den är tydlig från början.”* (Medarbetare B, Alfa)

I samband med Ukrainakrisen upplevde flertalet anställda från organisationen Alfa, bland annat Medarbetare A, som säger *“Så här i efterhand kan det ha funnits ett behov för en mer formell kommunikation internt under krisens gång.”* Medarbetare A hävdar att mer formell kommunikation angående organisationens ställningstaganden och strategiska beslut hade varit önskvärt. Som tidigare presenterats så kommunicerades all information gällande nedstängningen av verksamheten i Ryssland under enskilda möten med de anställda inom organisationen. Åtgärderna förklarades därmed ansikte-mot-ansikte med varje enskild medarbetare. Trots att medarbetare A beskriver detta sätt att förmedla information på som ”individuellt anpassat” och ”fint”, så hävdar hen på att mer formell kommunikation ändå hade uppskattat internt. Respondenten förklarar att formella och skriftliga uttalanden som når alla i organisationen samtidigt, hade kunnat bidra till en minskad osäkerhet i exakt vad som sagts. Respondenten antyder att detta hade kunnat leda till minskade incitament för ryktesspridning och därmed ökat trovärdigheten i det som sagts.

#### **4.5 Kommunikationsmetoder vid samhällskris**

Vid samhällskriser antyder Medarbetare L från organisationen Delta att information som förmedlas genom mjuka narrativ, såsom genom metoden storytelling, kan leda till misstolkningar. Hen antyder att inget bör lämnas mellan raderna vid intern kommunikation under

kriser, och att storytelling kan resultera i att läget upplevs som förvirrande. Medarbetare L beskriver i citatet nedan att organisationen Delta kommunicerar med metoden storytelling under krisen och hen upplever detta som något negativt. Hen anser att ingen plats för fri tolkning gällande information bör lämnas vid allvarliga situationer.

*“Generellt sätt har det varit lite väl mycket storytelling och återkopplande om företagets om värderingar i allt. Vissa personer är mer så än andra, att man ska mjuka upp allt och att informationen ska vara så himla ”Fluffy Duffy”. Jag kan tycka att det kan leda till misstolkningar och förvirring. Just i dessa situationer som vid Ukrainakrisen eller större omställningar som berör hela organisationen, så tycker jag att man inte ska lämna saker mellan raderna för informationen då det kan bli misstolkningar då så att folk börjar snacka vilket inte blir så bra.”*  
(Medarbetare L, Delta)

En annan medarbetare från organisationen Alfa, delar inte Medarbetare Ls uppfattning från organisationen Delta. Hen tycker att storytelling, i vissa fall, kan vara ett användbart verktyg för att öka förståelse inom kommunikationen. Däremot poängterar respondenten åter det faktum att förtroende för såväl ledare som för organisationen krävs för att storytelling och den interna kommunikationen ska tas emot på ett positivt vis.

*“För att lyckas måste finnas ett förtroende för det som sägs! Det finns ingen storytelling i världen som funkar om medarbetarna inte har förtroende för ledningens budskap.”* (Medarbetare B, Alfa)

Under intervjun med VDn för organisationen Alfa beskriver hen i citatet nedan, att kommunikationen under Ukrainakrisen är faktabaserad och konkret. Hen förklarar vidare att målet med kriskommunikationen är att “ta sig ur krisen snabbt” snarare än att göra det med “perfektion”. Detta citat i kombination med medarbetarnas beskrivningar av den interna kommunikationen under de senaste månaderna, resulterar i att det kan tolka som att ingen storytelling används för att förmedla information inom organisationen Alfa.

*“I krissituationer är jag mer fokuserad på att ta oss ur krisen så snabbt som möjligt snarare än med perfektion. Man måste vara betydligt mer konkret och faktabaserad i vad som kommuniceras. Begrunda besluten på fakta. När man tar faktabaserade beslut är det lättare att hålla en röd tråd genom kommunikationen under röriga omständigheter. Man behöver inte göra någon storytelling för att försvara besluten som tas, utan man låter fakta talar för sig själv vilket i sig skapar förståelse.”* (Ledare A, Alfa)

#### **4.5.1 Dialogisk- samt Monologisk kommunikationsmetod**

Vid insamlandet av det empiriska materialet tillfrågades respondenterna vilken typ av kommunikationsmetod som de upplever främst bör användas för att kommunicera inom en organisation, vid en samhällskris. Medarbetare L i organisationen Delta påvisar detta genom att säga *”Det är jätteviktigt inom organisationen Delta [med dialog], det måste vara dialog för att undvika problem.”*. Vid första anblick talade respondenterna övervägande om att dialog är avgörande att skapa förståelse och acceptans, samt för att *”få medarbetarna med sig”*, under tider av förändring. Citaten nedan av Medarbetare G samt Ledare B, visualiserar respondenternas åsikter inom området och visar på hur dialogen beskrivs vara väsentligt för att skapa meningsfull intern kommunikation.

*”Dialog skulle jag säga är att föredra, för monolog är ju enkelriktad kommunikation. Om det är kris, och du behöver agera, så är det ju också så att gänget som sitter en trappa ovanför är de som tar beslut baserat på sina antaganden. Då är det väldigt viktigt att medarbetarna tillåts komma till tals också, att man uppmuntras av det. Så att man faktiskt kan se vad det är som går att göra och vad man bör undvika av olika skäl.”* (Medarbetare G, Beta)

*“Dialog är det starkaste verktyget inom kommunikation. Många begår misstaget att bara för att man informerat så tror man att det är det klart sen. Men det är*

*många steg emellan, där man måste förstå varför och förstå vad det är som sker och varför det är rimligt och vettigt” (Ledare B, Beta)*

Ur de initiala uttalandena från respondenterna framhävs dialogen återkommande, vara det viktigaste verktyget att fokusera på för att skapa mening till det som kommuniceras internt. Vid första anblick kan det tolkas som att medarbetarna vill upprätthålla en intern dialog för att kunna ha en påverkan kring det som inträffar vid kriser.

Respondenterna tillbads därmed att vidareutveckla sina argument och beskriva *varför* de anser att dialog är avgörande för kommunikationen. Medarbetare H förklarar att hen upplever dialog vara ett viktigt verktyg eftersom det öppnar upp för möjligheten att kunna vädra tankar och oro inom organisationen. Vidare antyder Medarbetare H att det viktiga är att det finns en kontaktperson som kan agera ”bollplank” till medarbetarna under turbulenta tider. Detta då, som tidigare beskrivits i det empiriska materialet, samhällskriser ofta resulterar i ökad stress och oro för medarbetarna. Medarbetare H talar om att kommunikation mellan medarbetare på arbetsplatsen, eller mellan ledare och anställd; kan vara avgörande för att dämpa dessa känslor.

*”Dialogen är viktig i vissa fall så att man kan godkänna information. Om det är något som stör eller är otydligt måste man ha fått en kontaktperson att ställa frågor till.” (Medarbetare H, Beta)*

Medarbetare J resonerar på liknande sätt och talar i citatet nedan om dialog som viktig, för vissa personer samt i vissa situationer, då det är ett verktyg för att uppnå riktad och relevant informationsspridning. Medarbetare J antyder att dialog bör användas vid kris då det medför att medarbetare kan ställa följdfrågor till det som kommunicerats vid en specifik situation. Medarbetare J beskriver ett scenario där dialog kan tolkas vara ett verktyg för att lyckas skapa relevant informationsspridning. Att det kan användas av medarbetare för att införskaffa sig mer information angående en situation om denne önskar, så att den initiala informationsförmedlingen kan vara kort och koncist.

*”En del människor kan inte ta emot information och en del blir väldigt berörda, så det [dialog] ger utrymme till att man själv får ta reda på det man vill.”*  
(Medarbetare J, Beta)

I kontrast till de initiala vittnena angående att dialogens viktiga roll, går det däremot att utläsa mer motsägelsefulla argument av medarbetarna i frågan, i takt med att intervjuerna fortgår. Medarbetare G för ett argument som går i konflikt med Medarbetare Js citat. Hen talar nämligen om att krissituationer ofta leder till att det blir betydligt svårare att hinna få reda på allt som händer inom organisationen då information sprids i högre takt under ambivalenta, turbulenta och osäkra tider. Att dialog skulle kunna användas av medarbetare för att söka utvecklande information på egen hand, kan därmed bli svårt att hinnas med anser Medarbetare G.

*”Det är svårt att få reda på vad som händer i ens organisation till vardags, och då är det ännu svårare under samhällskriser för då händer det en massa olika saker samtidigt.”* (Medarbetare G, Beta)

Medarbetare I från organisationen Beta beskriver hur kriskommunikation är formulerad *“Jag skulle säga att kriskommunikationen är mer rak och tydlig eftersom det inte är så mycket att diskutera.”*. Detta går i linje med Medarbetare G ovanstående citat, då respondenten beskriver att kriskommunikation skiljer sig från intern kommunikation under ”normala” omständigheter. Detta då kriskommunikationen behöver vara mer rak och tydlig. Medarbetare I anser att det inte *“är så mycket att diskutera”* under kristider, och antyder därmed att kommunikationen bör förmedlas snabbt och tydligt; utan att rum för diskussion behövs lämnas. Under intervjun hävdar respondenten att det snabba informationsflödet som sker vid kris leder till att diskussion och dialog angående situationen ofta inte hinns med.

Även Medarbetare K resonerar på liknande sätt när hen berättar om hur viktigt det är att informera medarbetare angående det organisatoriska läget, så snabbt som möjligt under samhällskriser. Detta för att skapa ett lugn inom organisationen. Respondenten talar om att monolog är den kommunikationsmetod som bör användas för att hinna säkerställa att information sprids tillräckligt fort i de initiala stadierna av en kris. Enligt Medarbetare K kan

dialog därefter användas i ett mer utvärderande syfte, för att skapa förståelse över vad det är som händer ute i organisationen.

*”Man måste fort som tusan informera, man måste tala om att man arbetar med frågan då detta skapar ett lugn hos medarbetarna. /.../ I början behöver man monolog för att man inte hinner, för då behövs information förmedlas inom organisationen. Sedan behöver man ta reda på vad som händer i de olika delarna [av organisationen] och då behöver man dialogen.”* (Medarbetare K, Beta)

Det går att tolka de initiala uttalandena, avseende att dialog är avgörande för att den interna kommunikationen ska fungera, som motsägelsefulla till respondenternas senare beskrivningar av hur kommunikation bör utformas under samhällskriser. För att analysera sambandet mellan argumenten samt för att skapa mer nyanserad förståelse av medarbetarnas upplevelse, tillbads medarbetarna beskriva hur kommunikationen förmedlades inom organisationerna under just Ukrainakrisen.

Det framkom att den monologiska kommunikationsmetoden var mest framträdande. Ledare inom organisationerna förmedlade information, direktiv och beslut till medarbetarna utan att deras åsikter och tankar diskuterats. Medarbetare J beskriver att det inte har funnits ”öppningar” för dialog under den interna kommunikationen kring invasionen av Ukraina. Detta tolkas däremot inte upplevas som något negativt enligt medarbetaren, utan snarare fullt rimligt.

*”Nej det fanns inga öppningar för det, utan det var cheferna som säkrade information och man fick sitta och lyssna på dem. Men det var helt okej, jag hade inte haft något att tillföra. Den dialogen behövdes inte, i alla fall inte från mitt håll.*  
(Medarbetare J, Beta)

Även Medarbetare I, talar om att dialog snarare kan kännas onödig och kontraproduktiv vid samhällskriser, då det kan fördröja och förvirra informationen mer än effektivisera och förbättra den.

*”Ibland har jag känt att jag inte vill ta dialog för det blir en för stor sak [i kriser], då kan man lika gärna lösa problemen själv i stället för diskutera saken.”*  
(Medarbetare I, Beta)

Medarbetare G från organisation Beta förklarar att även hen föredrar monolog över dialog vid samhällskriser vid närmare eftertanke. Däremot beskrivs dialogen vara viktig att etablera, med de närmaste medarbetarna och cheferna, för att skapa förståelse av den information som förmedlas initialt. Det går därmed att tolka svaret som att dialog inte nödvändigtvis handlar om att påverka diverse beslut som tas under en kris, utan snarare att ha någon att diskutera och samtala med under osäkra tider.

*”Nu ska jag vara lite tråkig, men jag gillar monolog. Sen vill jag ha dialog med den lokala grupperingen så att vi kan förbereda oss på förändring tillsammans och för att förstå hur saker påverkar oss. Jag gillar båda faktiskt. Oftast är dialogen bra för att man då kan ställa frågor men besluten är ju redan förhandlade och tagna. Man kan inte påverka så mycket egentligen men man kan ställa frågor kring sin egen situation.”* (Medarbetare G, Beta)

Vid analys av det empiriska materialet kan en diskrepans urskiljas mellan vad medarbetarna initialt antydde vara den viktigaste kommunikationsmetoden att använda sig, och vad som senare framkom när de tillbads fördjupa argumenten ytterligare. Även om dialogen först poängterades vara mest meningsskapande så avslutades samtliga intervjuer med att medarbetarna beskrev monologisk, rak och tydlig, kommunikation som att föredra vid samhällskriser. Det kan tolkas som att respondenternas tidigare argument i empirin, avseende att kommunikation bör komma snabbt, med relevans och trovärdighet; går i linje med användandet av den monologiska kommunikationsmetoden.

Dialog kan ur svaren, tolkas vara viktig att etablera vid senare tillfällen än under den rådande krisen. Detta för att säkerställa att medarbetarna verkligen förstått vad informationen som förmedlas genom envägskommunikation, innebär för den enskilde medarbetaren. Det går även att tolka svaren som att dialog främst behövs för att låta medarbetare samtala om vad som

kommunicerats för att bearbeta informationen. Dialog kan därmed tolkas vara uppskattat även medarbetare mellan, och måste inte nödvändigtvis vara mellan ledare och medarbetare för att påverka i beslutsfattande.

## **5 Diskussion**

### **5.1 Medarbetarnas upplevelse av den interna kriskommunikationen**

Anställda på samtliga studerade organisationer betonar att utformningen av intern kommunikation vid samhällskriser, är betydande för hur väl information tas emot av medarbetarna samt till vilken grad förståelse skapas under turbulenta tider. Däremot återfinns det i empirin, olika beskrivningar av vad det egentligen är, som uppfattas vara meningsskapande för medarbetarna. Genom intervjuerna framkom olika åsikter och beskrivningar avseende vad som har fungerat väl och vad som fungerat mindre bra i de olika organisationerna, relaterat till den interna kommunikationen under Ukrainakrisen 2022. Likt det som Heide och Simonsson (2019) diskuterar i sin terminologi, kan samhällskriser och upplevelserna relaterat till dem därmed beskrivas som perceptuella fenomen. Vad som anses vara meningsfull intern kommunikation, som kan bidra till meningsskapande, blir en individuell företeelse. Således baseras det på en social konstruktion som bygger på människors förståelse, tolkningar och uppfattningar av situationen (Weick, 1995; Weick, Obstfeld & Sutcliffe 2005; Johansson & Heide, 2008). Detta går vidare att koppla till det breda och meningsorienterade synsättet av Heide och Simonssons (2019) som lyfter att medarbetare tolkar händelser utifrån de själva. Trots att medarbetarnas upplevelser utgår från olika sociala sammanhang och deras beskrivningar skiljer sig från varandra; går det att utläsa gemensamma och återkommande teman i samtliga organisationer.

Medarbetarna inom organisationerna Alfa, Beta och Delta vittnar om hur Ukrainakrisen har resulterat i ett stort informationsflöde, med ständiga uppdateringar om hur krissituationen utvecklas. Det råder enighet bland medarbetarna inom respektive företag att kontinuerlig kommunikation inom organisationen är väsentligt under samhällskriser. Detta då medarbetarna



vittnar om att risken för ryktesspridning ökar när information sprids i kanaler utanför de affärsmässiga. Detta går i linje med Coombs (2007) argumentation, avseende att effektiv informationsspridning vid samhällskris är väsentligt för att minska förvirringen när mycket information från diverse aktörer kommuniceras samtidigt.

Vad upplevs då vara effektiv informationsspridning för medarbetarna? Utifrån det empiriska materialet kan *relevans* ses som ett beskrivande ord för detta. Medarbetarna beskriver att den kommunikation som förmedlas bör vara i "lagom" mängd för att kunna besvara alla frågor som uppstår inom organisationen, men utan att betunga medarbetarna med mer information än nödvändigt för den unika individen. Uppfattningen hos medarbetarna gällande att den information som presenteras ska vara av relevans, går i linje med Barnard (1968) samt Weick, Sutcliffe och Obstfelds (2005) argumentation; att en välutformad intern kommunikation är av största väsentlighet inom en organisation för dess fortlevnad. Vidare argumenterar Chournazidis (2014) att om en förståelse för beslut hos medarbetare inte skapas under en samhällskris, kan det resultera i att en ökad känsla av rädsla och ångest kan uppstå. Den empiriska analysen visar på att medarbetarna kräver riktad och individuellt anpassad kommunikation för att den ska upplevas vara relevant och meningsfull, för att minska de psykologiska aspekter Chournazidis (2014) argumenterar för.

Den empiriska analysen visar även på att *tidsaspekten*, ses som ett viktigt område att fokusera på när det kommer till meningsskapande av den intern kriskommunikationen. Denna kollektiva uppfattning går i linje med Heide och Simonssons (2019) argument, avseende att det är viktigt att snabbt och effektivt kommunicera under en samhällskris för att minimera ett eventuellt gap mellan information och lägesituation. Om intern kommunikation i samband med en kris, inte sker omedelbart beskriver medarbetarna i samtliga organisationer att risk för ryktesspridning skapas. Det råder konsensus i organisationerna, likt det Heide och Simonsson (2019) belyser, att ett vakuum av information kan fordras och därmed fylls med rykten mellan medarbetare; om ledare inte informerar till sina medarbetare tillräckligt snabbt i samband med kris. En ledare

inom organisation Beta antyder däremot att tid bör lämnas för ledare att bearbeta information innan den förmedlas. Detta går emot både Heide och Simonssons (2019), samt medarbetarnas uppfattning, avseende att kommunikation bör förmedlas så snabbt som möjligt.

Von Platen (2006) samt Heide och Simonsson (2019) argumenterar för att det är viktigt att det finns ett förtroende hos medarbetare vid kriser, vilket går i linje med medarbetarnas upplevelser då de anser att förtroende är av största väsentlighet. Den empiriska analysen visar hur medarbetare från samtliga organisationer antyder att förtroende är nödvändigt för att reducera oro och motstånd. Detta är något som Bish et al. (2013) även belyser när de diskuterar hur organisationer med hög lojalitet gentemot medarbetare lättare kan influera anställda och nå en högre acceptans i besluten som tas. Medarbetarna belyser även hur förtroende för ledarna är något som skapar mening i samband med den interna kriskommunikationen. Däremot hävdar Mazzei och Ravazzi (2015) att förtroende inte är något som kan skapas enbart under en kris, utan måste byggas upp mellan ledare och medarbetare redan innan kriser uppstår. Medarbetare från organisation Alfa, Beta och Delta beskriver i den empiriska analysen hur beslut kring affärsmässiga ageranden gentemot Ryssland upplevs som självklara för många och går därmed i linje med Mazzei, Kim och Dell'Orors (2012) argumentation. Mazzei, Kim och Dell'Oror (2012) argumenterar för att anställda som känner lojalitet till företaget, representerar organisationen med stolthet under krisen och kommer därmed inte skuldbelägga ledare för hanteringen eller ifrågasätta besluten som tas.

Att det råder enighet bland medarbetarna i organisationerna Alfa, Beta och Delta om att förtroende är en viktig aspekt för att uppleva kommunikation som meningsfull, visas i den empiriska analysen. I kontrast till Chournazidis (2014) argumentation avseende förtroendeskapande, tyder den empiriska analysen på motsatsen. Chournazidis (2014) diskuterar hur förtroende främst skapas genom att medarbetare är med och påverka besluten under en kris och att detta leder till att känslor som förvirring eller ångest undviks. Däremot visar

medarbetarna i organisationerna Alfa, Beta och Delta att det som skapar förtroende, samt minskar förvirring är när kommunikationen är rak, tydlig och där besluten redan är fattade.

Hur den interna kommunikationen förmedlas i samband med Ukrainakrisen skiljer sig åt mellan organisationerna. Företaget Delta beskrivs använda mjuka narrativ och kommunikationsmetoden storytelling, vid den interna kriskommunikationen. Detta för att skapa en förståelse hos medarbetarna då, i enighet med Kaufmans (2003) terminologi, storytelling kan förklaras vara en metod som mer effektivt övertygar mottagaren om sin ståndpunkt än om enbart fakta och siffror presenteras.

Däremot antyder medarbetarna från organisationen Delta att det uppstår en förvirring genom användandet av storytelling då utrymme ges till fri tolkning av innebörden, vilket står i kontrast till Kaufmans (2003) argument. I det empiriska materialet beskriver en medarbetare att “inget bör lämnas mellan raderna” för fri tolkning vid samhällskriser. Medarbetarnas gemensamma upplevelser, avseende att tydlighet och transparens är att föredra, går i linje med Wooten och James (2005) argumentation angående vad som bör prioriteras vid samhällskriser. En medarbetare inom organisationen Alfa antyder däremot att storytelling kan vara ett användbart verktyg under kriskommunikation, så länge förtroende mellan mottagaren och sändaren av kommunikationen finns. Det finns delade åsikter, både inom det empiriska materialet samt inom forskarvärlden, avseende om storytelling är ett effektivt kommunikativt verktyg att använda sig av vid samhällskriser (Schank & Wyer, 1995; Palm, 2006; Love, 2008; Duarte, 2010). Däremot tyder den empiriska analysen i studien, likt vad Palm (2006) argumenterar för i sin forskning, att bevis för att storytelling skapar mening hos medarbetarna under kris saknas.

## **5.2 Kommunikationsmetoder**

Vid studerande av den empiriska analysen, kan det vid första anblick tolkas som att medarbetarna önskar dialog för att kunna påverka de beslut som tas. Detta går i linje med Jabri, Adrian och Boje (2008) samt Hammond och Sanders (2002) studier som påpekar att medarbetare ska uppfattas som medkommunikatörer genom dialog för att en delad förståelse ska skapas.

Detta argument bygger Gilpin och Murphys (2008) vidare på och antyder att dialog bidrar till att meningsskapande uppstår. Vid vidare analys av det empiriska materialet, framgår det däremot att dialog inte nödvändigtvis önskas för att kunna påverka diverse beslut, i motsats till Gilpin och Murphys (2008) terminologi. Dialog kan istället tolkas vara önskvärt av medarbetarna som ett verktyg för att kunna lätta på känslor och för att ha någon att diskutera och samtala med under krisen. Efter en mer djupgående analys av det empiriska materialet framkom det ett mönster av att medarbetare inom vardera fallorganisation uppskattar en tydlig och rak initial information för att minska oro och stress och föredrar därmed monologkommunikation vid intern kriskommunikation.

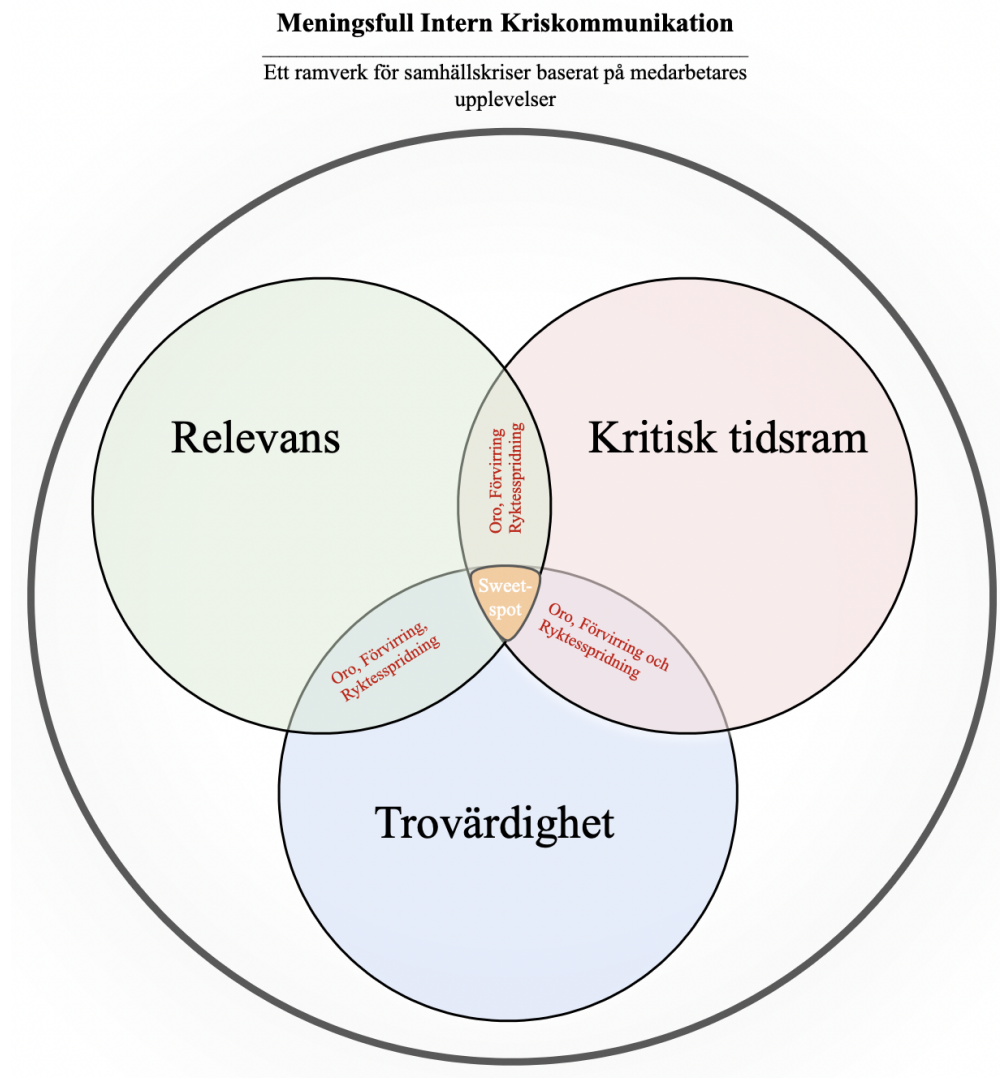
Till skillnad från Gilpin och Murphy (2008), Sörgärde och Sveningsson (2020) samt Heide och Simonsson (2021) argumentation om att dialogen ska användas för att skapa förståelse i en krissituation, så belyser medarbetarna att viss dialogkommunikation ska ges möjlighet till, men att det är framförallt monolog som skapar förståelse. Det som skapar mening utifrån medarbetarnas perspektiv är därmed rak, tydlig och frekvent monologisk kommunikation från ledarna, där det i efterhand ges möjlighet att diskutera vid "kaffeautomaten" med kollegor. Detta går i linje med den teori som Sveningsson och Sörgärdes (2020) presenterar om att dialog ofta framträder efter monolog vid organisatorisk förändring, för att minska motstånd som kan uppstå hos mottagarna.

### **5.3 Lanserandet av ett nytt ramverk**

Sammanfattningsvis och baserat på de återkommande teman som identifierats i analysen, har tre olika faktorer särskiljts som visualiserar vad medarbetarna anser skapar mening i intern kommunikation under samhällskriser. Empirin visar på att medarbetarna kräver relevans, trovärdighet och att kommunikation förmedlas snabbt samt kontinuerligt vid en samhällskris.

Med *relevans* innebär mängden kommunikation, vilket både kan innefatta att medarbetare får för lite eller för mycket information förmedlat. *Trovärdighet* handlar om vart informationen kommer

ifrån samt hur den kommuniceras. Slutligen kan den *kritiska tidsramen* beskrivas som den korta tidsram medarbetarna önskar att få kommunikationen förmedlad inom.

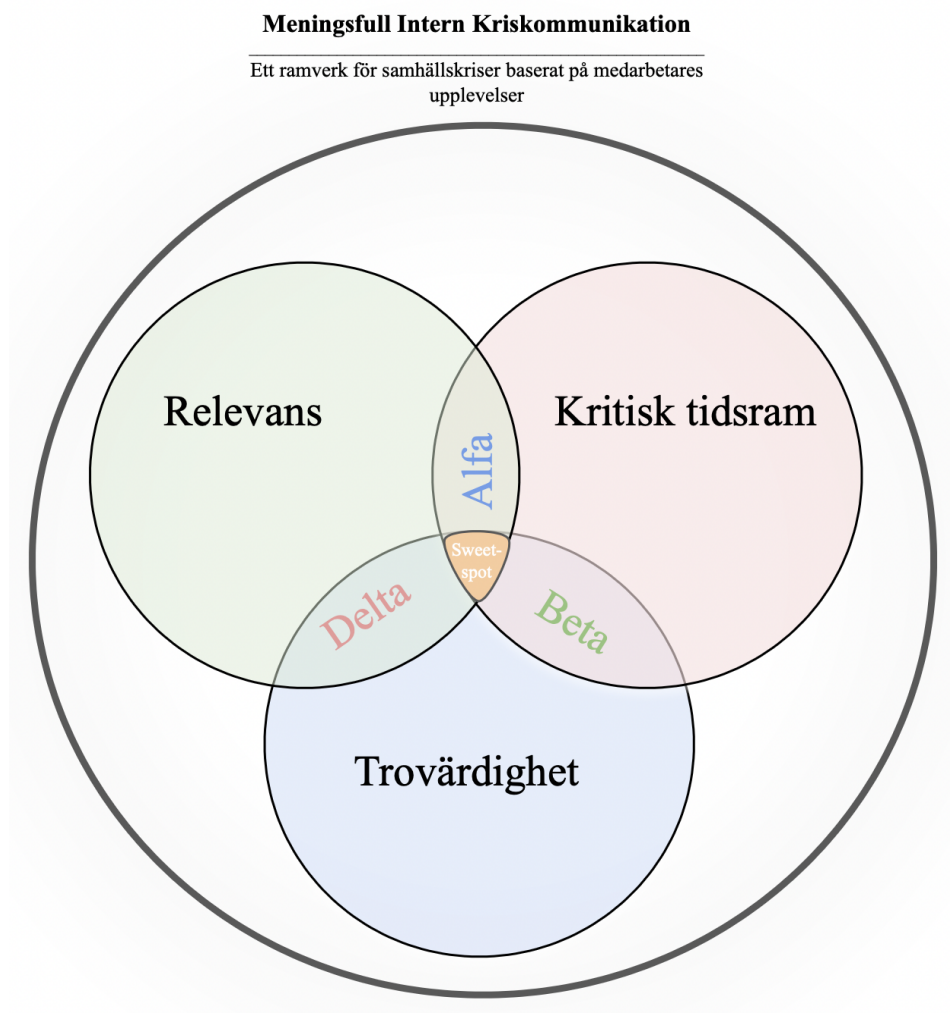


Figur 1. Venndiagram, Ett ramverk för samhällskriser baserat på medarbetares upplevelser i Alfa, Beta och Delta.

För framtida forskning har vi skapat ett ramverk där de tre identifierade faktorerna *relevans*, *trovärdighet* och *kritisk tidsram* placeras in i ett venndiagram. Ramverket kan användas som ett verktyg för att diskutera hur de tre faktorerna påverkar varandra. Venndiagrammet visualiserar vad som bör prioriteras vid utformningen av intern kriskommunikation, för att den ska upplevas vara meningsfull enligt medarbetare. Kommunikationen bör, utifrån ramverket och

resultatet i det empiriska materialet, kommuniceras med hänsyn till relevans, trovärdighet och förmedlas inom den kritiska tidsramen. För att uppnå den optimala *“The Sweet Spot”* krävs det att den interna kriskommunikationen uppfyller alla tre kriterierna.

För att illustrera hur venndiagrammet kan användas, har fallstudiens företag placerats in i figuren utifrån medarbetarnas beskrivningar om hur den interna kriskommunikationen under Ukrainakrisen 2022 upplevts. Utifrån det empiriska materialet, kan det utläsas hur respektive organisation inte lyckats fullt ut med varsin av faktorerna. Vi har därmed gjort en förenkling av vad respektive företag främst behöver arbeta med för att uppnå förståelse och meningskapande vid intern kriskommunikation under framtida krissituationer.



Figur 2. Venndiagram, Organisationerna Alfa, Beta och Delta inplacerade i ramverkets venndiagram.

I empirin förklarar medarbetarna i Alfa att den interna kriskommunikationen gällande agerandet i Ukrainakrisen, nådde medarbetarna vid olika tillfällen. Medarbetarna beskriver även att det finns en avsaknad av formell intern kommunikation, vilket kan resultera i osäkerhet avseende vad det är som har kommunicerats samt öka risken för ryktesspridning. Balogun et al. (2014) diskuterar hur interaktioner mellan individer leder till en gemensam tolkning. När kommunikation inte förmedlas genom skrift eller formella uttalanden, beskriver medarbetarna att trovärdigheten i det som sägs försämras. Likt det Weick (1995) och Weick, Sutcliffe och Obstfeld (2005) hävdar, kategoriseras specifika händelser som människor upplever för att finna en gemensam grund, för att därefter skapa en förståelse till det som sker. Om organisationen inte går ut med ett formellt uttalande kan det leda till att medarbetare börjar leta information hos varandra eftersom en förståelse till det som skett inte skapats. Johansson och Heide (2008) diskuterar vidare hur medarbetare kan börja känna sig otrygga till följd av att någon förståelse för informationen inte har skapats, vilket kan medföra en risk för ryktesspridning, oro och egna spekulationer hos medarbetarna. Detta går även i linje med Heide och Simonssons (2019) terminologi, som förklarar att under en kris söker medarbetare aktivt information för att skapa mening av vad som händer.

Utifrån det empiriska materialet kan tolkningen göras, att Alfa framöver bör fokusera på att förmedla en större trovärdighet i kommunikationen för att den ska upplevas som meningsfull enligt venndiagrammet. Bish et al. (2013) hävdar att en trovärdig källa har en större påverkan och socialt inflytande på individen, vilket är i linje med studiens resultat. Misslyckas en organisation med att skapa trovärdighet, genom exempelvis avsaknaden av formell kommunikation, kan det leda till att kommunikationen som förmedlas inte får lika starkt inflytande på medarbetarna. Vidare kan det resultera i att medarbetarna känner oförstånd för informationen om den inte uppfattas som trovärdig. Detta kan resultera i att organisationens mål blir sekundära och att fokusering hos medarbetarna ligger på att försöka skapa en mening till situationen, vilket råder i enlighet med Johansson och Heides (2008) terminologi.

Vidare visar den empiriska analysen att flera medarbetare i organisationen Beta upplever den interna kriskommunikationen som överväldigande och att allt som kommunicerats inte är av relevans för den enskilda medarbetaren. Coombs (2007) beskriver att ett överflöd av information

leder till förvirring hos medarbetarna. Med andra ord, om medarbetare blir överösta med information kan det leda till att det blir svårt för individerna att skapa förståelse till informationen som förmedlas. Detta går i linje med Weicks (1995) samt Brown och Humphreys (2003) terminologi, som påvisar att när människor under samhällskriser präglas av tvetydigheter, så testas meningsskapande i allra största grad. För att kunna skapa en mening hos medarbetare är det därmed viktigt att informationen är rak och tydlig och av relevans för att reda ut förvirringen som kan uppstå, likt Heide och Simonssons (2019) argumentation för en snäv informationsorienterad kriskommunikation. Utifrån analysen går det att dra en förenklande tolkning, avseende att organisationen Beta framöver bör fokusera på att hitta balansen i att kommunicera ut rätt mängd av information för att nå "*The Sweet Spot*" och därmed skapa en meningsfull intern kommunikation under samhällskriser.

Slutligen, upplever medarbetare på Delta att den interna kriskommunikationen kom sent, och att medarbetare därmed fick tid att fundera och spekulera innan ledningsgruppen informerades om vilka beslut som tagits. Coombs (2019) belyser hur tiden är viktig aspekt inom kriskommunikationen för att ge en instruerande bild av den pågående krisen. Utifrån medarbetarna i organisationen Deltas upplevelser, kan de placeras utanför den kritiska tidsramen i venndiagrammet ovan. Det går därmed att utläsa att Delta framöver bör fokusera på att kommunicera snabbare internt. Coombs (2007) belyser att ett problem som kan uppstå vid en samhällskris är att flera samhällsaktörer ger olika information samtidigt, vilket skapar oro och förvirring. Då medarbetarna på Delta inte fick någon information initialt från organisationen, utan från flera andra samhällsaktörer först, går detta i linje med den problematik Coombs (2007) argumenterar för. Heide och Simonsson (2019) förklarar vidare att om ledare inte kommunicerar kontinuerligt till medarbetare, blir det ett vakuum av information som kan leda till ryktesspridning. Frånvaro av information kan även resultera i den problematik Van der Meer et al. (2017) belyser, att avsaknaden av information kan resultera i att medarbetarna enbart förlitar sig på ryktesspridningen för att få en förståelse för situationen. Detta kan i sin tur leda till att när informationen väl levereras, har medarbetare tappat förtroende för ledningen samt kan ifrågasätta vad som sägs, eftersom de redan har hunnit bilda sin egen uppfattning. Vidare går detta i linje med Slovic (2010) argumentation som hävdar att människor ofta utvärderar och skapar en egen uppfattning om samhällskriser utifrån sina instinktiva källor istället för att tänka rationellt. Detta



visar sig i den empiriska analysen när känslor övervinner logik hos medarbetarna. Likt det som Weick (1995) påvisar, kan emotionella känslor även påverka meningsskapandeprocessen, i antingen en positiv- eller negativ riktning, beroende på vilka typer av känslor som väcks. Om förvirring eller frustration uppstår hos medarbetare kan detta resultera i att det tar mycket längre tid, alternativt att en mening aldrig skapas för situationen.

### 5.3.1 Venndiagramets kritiska faktorer

Efter analys av hur Alfa, Beta och Delta kan placeras in i venndiagrammet samt efter att riskerna som tillkommer när de misslyckats med någon av de tre olika faktorerna har beskrivits; blir det relevant att diskutera hur faktorerna påverkar varandra. Medarbetare på Alfa upplever en avsaknad av formell kommunikation vilket tolkas negativt påverka trovärdigheten av den interna kommunikationen. Vidare kan detta medföra negativa konsekvenser på upplevelsen av informationens relevans, eftersom medarbetare får tillgång till olika mängd kommunikation samt att budskapet kan förändras när information sprids mellan olika källor. Om ledare inte ger ett formellt uttalande avseende en krishändelse, kan det leda till att individen får information vid olika tidpunkter, vilket gör att organisationer inte uppnår den kritiska tidsramen.

I Betas fall, där medarbetarna upplever att det är för mycket intern kommunikation i samband med samhällskrisen, har den överväldigande mängden information gjort att en viss del av den uppfattas som irrelevant. Vidare kan detta leda till att medarbetare blir ouppmärksamma på det som kommuniceras och att det därmed förloras trovärdighet i det som sägs.

Slutligen upplever medarbetarna på Delta att information levereras för sent vilket kan tolkas som att ledare kommunicerar utanför den kritiska tidsramen. Detta har resulterat i att trovärdigheten minskar, eftersom medarbetare ges utrymme till att spekulera själva samt med andra anställda, innan ledare formellt kommunicerar ut om krissituationen.

Genom vår förenklade placering av de tre företagen i venndiagrammet, går det att argumentera för att om en organisation missas med uppfylla en av faktorerna, leder det till en kedjereaktion av att även de andra två påverkas negativt. Vidare går det, utifrån den empiriska analysen, att tolka konsekvenserna av att uppnå "*The Sweet Spot*" till att risk för ökad oro, ryktesspridning samt

förvirring hos medarbetare uppstår. Diskussionen av att misslyckas med att möta kravet på någon av faktorerna relevans, trovärdighet eller att inte nå den kritiska tidsramen; kan därmed tolkas resultera i att meningsskapande processer försämras under samhällskriser.

### **5.3.2 Hur kan “The Sweet Spot” uppnås?**

För att hjälpa organisationer uppnå venndiagramets “Sweet Spot”, har vi utifrån medarbetarnas svar i empirin identifierat olika åtgärder som kan tolkas öka relevans och trovärdighet samt resultera i att den interna kriskommunikationen förmedlas inom den kritiska tidsramen.

När krisen inträffar bör ledare först skapa en gemensam lägesbild som grund för att kunna kommunicera ut samma information, menar medarbetarna. I samband med att ledningen kommunicerar mellan varandra, bör de även kommunicera ut till medarbetare att organisationen återkommer med mer information inom kort. Detta för att undvika att medarbetare själva börjar spekulera för att skapa mening till den turbulenta och osäkra tiden. För att kunna skapa och kommunicera en gemensam lägesbild, behöver ledare fakta över situationen. Den begrundande information som sprids inom organisationen bör vara konkret och faktabaserad för att skapa förståelse över hur företaget ska agera framöver samt över hur medarbetarna själva kommer påverkas. Efter att ledningsgruppen har samlat in relevant fakta, så bör det kommuniceras ut snabbt till medarbetarna för att minska risken för ryktesspridning. När det kommuniceras bör det vara genom en monologisk kommunikationsmetod, där ledarna rakt och transparent presenterar vad som gäller framöver. Medarbetarnas respons i empirin, antyder att utrymme för egna tolkningar av kommunikationen inte bör lämnas, vilket tyder på att storytelling inte bör användas vid intern kriskommunikation under samhällskriser. Avslutningsvis, bör medarbetarnas oro samt eventuella frågetecken lämnas utrymme att diskuteras, aningen medarbetare emellan eller med en ledare, genom dialogiska kommunikationsmetoder. Dialog anses därmed inte vara meningsskapande för beslutsfattande, utan snarare som ett sätt att dämpa psykologiska konsekvenser besluten kan skapa.

Om krisen blir långvarig är det viktigt att emellanåt gå tillbaka till den gemensamma lägesbilden som skapades under första steget, för att använda den som stöd under krisen och för att påminnas om vilka beslut som tagits. Efter detta bör ledare kontinuerligt uppdatera faktan samt om

lägesbilden ändras behövs det kommunicera ut ett nytt snabbt besked om vad som kommer hända genom initial samt tydlig monologisk kommunikation. Därefter bör det ges möjlighet till uppföljning genom dialog.

### **5.3.3 Kritik mot ramverket**

Eftersom studien är skriven utifrån ett socialkonstruktionistiskt tillvägagångssätt, är det viktigt att ta med i beaktning att individer har personliga uppfattningar samt tolkningar av den intern kriskommunikationen som undersökningen har studerat. Detta leder till att studiesubjekten har olika preferenser gällande vilken mängd information som är relevant, vilken källa som är trovärdig samt hur snabbt information bör levereras för att hamna innanför den kritiska tidsramen. Därmed presenterar detta teoretiska ramverk en förenklad bild av meningsskapande intern kriskommunikation; som är skapad utifrån hur vi som författare har tolkat medarbetares preferenser. Slutligen är den framtagen från en specifik kris och den är därmed inte praktiskt testad på andra studiesubjekt eller samhällskriser. Ramverket behöver i framtida studier prövas på fler studiesubjekt, branscher samt samhällskriser, vilket denna studie inte hade kapacitet att göra. Vidare är venndiagrammet endast konstruerad i den akuta fasen av krisen och därmed inte testad på vad medarbetare anser skapa mening vid intern kriskommunikation i den initiala fasen eller efterfasen av en samhällskris.

## 6. Slutsats

Denna studie har ämnat studera hur den interna kriskommunikationen, under Ukrainakrisen 2022, upplevs av medarbetare i svenska organisationer som valt avsluta verksamhet i Ryssland. Vidare har uppsatsen ämnat generera ett empiriskt bidrag, avseende hur mening skapas under en samhällskris från medarbetares perspektiv.

I analysen observerades det att medarbetarna på de tre studerade företagen, upplever att det var ett stort informationsflöde med åtskilliga uttalanden och uppdateringar i samband med den interna kommunikationen som förmedlades under Ukrainakrisen 2022. Samtliga medarbetare belyser att information bör förmedlas kontinuerligt vid samhällskris. Dock framgår det att vissa medarbetare upplever att det var ett överflöd av den interna kommunikationen och att det därmed blev svårt att ta in all information. En annan aspekt medarbetarna lyfter i den interna kriskommunikationen är på vilket sätt de tillhandagivits information. Det påvisas i den empiriska analysen att medarbetare i både Beta och Delta upplever att den interna kommunikationen levererades för sent. Medarbetarna på Alfa önskade mer formell intern kriskommunikationen. De upplevde att det skedde individuell kommunikation med varje enskild medarbetare men att ledarna varken gick ut med något formellt uttalande muntligt eller skriftligt. Med stöd i analysen har det vidare framkommit att de flesta medarbetare upplever monologiska kommunikationsmetoder, vara det som framträdde mest under krisen. Användandet av monolog för att kommunicera beskrevs skapa tydlighet samt hjälpte medarbetarna skapa förståelse för krissituationen.

Vi argumenterar för att medarbetare, baserat på analysen, har en förståelse för organisationernas beslut och att medarbetarna håller med om det ställningstagande som tagits i frågan. Studiesubjekten upplever däremot att det finns vissa förbättringsmöjligheter i den interna kriskommunikationen och att den hade kunnat levereras snabbare samt vara mer anpassad, trovärdig samt relevant för den enskilde individen.

Utifrån den empiriska analysen har vi identifierat tre faktorer; *relevans*, *trovärdighet* och *uppfyllande av den kritiska tidsramen*, som kan förklara vad medarbetare anser skapar mening i intern kommunikation under samhällskriser. Vidare argumenterar vi för att dessa tre begreppen

påverkar varandra och om ett företag misslyckas med att uppnå en av faktorerna leder det till att de andra två faktorerna påverkas negativt. Dessutom skapas oro, förvirring samt ryktesspridning bland medarbetare om kommunikationen levereras för sent, är irrelevant eller otillförlitlig. Enligt ett citat från en av medarbetarna så slutar viskleken aldrig bra. Citatet visualiserar hur viktigt det är att inte misslyckas med någon av faktorerna, då ryktesspridning och oro aldrig slutar bra inom en organisation vid samhällskriser.

För att uppnå tidskravet är monologisk kommunikationsmetod att föredra eftersom det är mindre tidskrävande i jämförelse med dialog. Vidare bör kommunikationen förmedlas i ett tidigt stadie för att adressera situationen och därmed minska den oro och fundersamhet medarbetare annars ges utrymme till. För att kommunikationen ska anses vara relevant bör konkret och tydlig fakta kommuniceras, så att inget utrymme för misstolkning skapas. Vidare behöver mängden information som förmedlas tas i beaktning för att inte resultera i ett överflöd av information, eller leda till ett vakuum där information som önskas inte går att finna. Det bör även ske ett formellt uttalande där fakta presenteras utifrån en gemensam lägesbild. Detta för att det ska vara samma kommunikation som förmedlas ut till medarbetarna för att undvika att hamna i riskzonerna där oro, förvirring samt ryktesspridning skapas.

Eftersom studien är skapad med ett socialkonstruktionistiskt samt interpretativt tillvägagångssätt, så är den slutsats som presenteras endast skapad utifrån en bild av hur svenska anställda upplever den interna kriskommunikationen. Därmed måste det tas i beaktning att det finns andra utgångspunkter samt förklaring som kan påverka individers uppfattning som exempelvis karaktär, position, nätverk samt tidigare erfarenhet. Trots medvetenheten kring att andra tolkningar och faktorer kan förekomma, vill vi argumentera för att vi har bidragit till forskningen inom intern kriskommunikation med fokus på samhällskris genom en upptäckt av tre tydliga teman av vad medarbetare anser är meningsfull kommunikation och utifrån det diskuterat hur dessa faktorer påverkar varandra.

## 6.1 Studiens praktiska och teoretiska implikationer

Studien har bidragit empiriskt inom området intern kriskommunikation genom att undersöka hur medarbetare uppfattar den interna kommunikationen under invasionen av Ukraina 2022. Vidare har studien identifierat tre faktorer som är viktiga för att skapa mening till den interna kriskommunikation vid samhällskriser. Dessa faktorer visualiserades i ett eget framtaget ramverk. Detta ramverk kan hjälpa till att skapa ökad förståelse för vad det är medarbetare anser är meningsskapande vid samhällskriser. Därmed ämnar den praktiska relevansen till att bidra till insikt om medarbetares upplevelser som är av intresse för både organisationer och ledare.

Teoretiskt sett har studien bidragit till området *intern kommunikation* genom tydliga distinktioner för hur intern kommunikation bör utformas under en samhällskris; utifrån medarbetarnas perspektiv. Detta bidrar till utvecklande infallsvinklar av området. Genom att undersöka *hur* medarbetare upplevt intern kommunikation i samband med en samhällskris och utifrån det analysera *vad* medarbetare upplever vara meningsskapande; har vi identifierat viktiga faktorer som påverkar upplevelsen. Studien har även bidragit till området *kommunikationsmetoder* genom insikten av att medarbetares preferens är att monologkommunikation bör användas för att skapa mening under intern kommunikation under en samhällskris i stället för dialog kommunikation. Däremot innebär detta inte att utesluta dialog utan snarare ge möjlighet för dialog efter tydlig och faktabaserad monolog för att minimera felaktig ryktesspridning.

## 6.2 Begränsningar och vidare forskning

Det empiriska material baseras på kvalitativa intervjuer med medarbetare i tre internationella företag. Detta medför att det materialet baseras på individernas egna subjektiva upplevelser och hur de tolkar sin verklighet. Därmed finns det faktorer, som exempelvis erfarenhet, nätverk, position och karaktär, som påverkar hur studiesubjekten uppfattar den interna kriskommunikationen. Vidare eftersom det är en samhällskris vi har valt att studera, finns det yttre faktorer som påverkar de anställdas uppfattning eftersom det kan vara känsligt på ett personligt plan utanför arbetet. Eftersom studien är begränsad både i ord och tid har det inte varit

möjligt att undersöka i vilken omfattning dessa faktorer har påverkat studiesubjektens svar och därmed inte kunnat ställas mot det framtagna resultatet.

Vi anser att för vidare forskning bör fler liknande studier genomföras för att dels kunna identifiera fler faktorer som medarbetare uppfattar som meningsskapande och hur det påverkar de tre identifierade faktorerna vi upptäckt. Vidare att genomföra en liknande undersökning i olika branscher och organisationsstorlekar samt om det påverkar studiens utfall. Ett annat intressant perspektiv hade varit att studera vilka faktorer som är meningsskapande under Ukrainakrisen 2022, efter att krisen är avslutad. Detta för att kriget händer i realtid och att vi studerar krisen under dess aktuella fas. Det hade därmed varit intressant att se och utvärdera vilka faktorer som är meningsskapande i efterhand och om det skiljer sig mot resultatet vi har fått fram. En ytterligare aspekt att undersöka i framtida studier är hur ryska medarbetare har upplevt den interna kommunikationen för att få ett annat perspektiv på det och kunna jämföra med de svenska medarbetarna.

Dessutom ser vi att i framtida forskning applicera vårt teoretiska ramverk på andra kriser samt branscher för att kunna säkerställa dess relevans. Vidare även att applicera det innan samt efter krisen, för att identifiera samt jämföra vilka faktorer medarbetare anser är meningsskapande i de två faserna.

## 7 Referenser

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*, Stockholm: Liber.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2018). *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*, 3 uppl, Los Angeles: Sage

Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, [e-journal] vol. 51, no. 2, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 23 April 2022]

Barnard, C. I. (1968). *Functions of the Executive*, [e-bok] Harvard University Press, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 26 april 2022]

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods*, 5e uppl, Oxford: Oxford University Press

Bish, A., Yardley, L., Nicoll, A. & Michie, S. (2011). Factors associated with uptake of vaccination against pandemic influenza: A systematic review. *Vaccine*, [e-journal], vol. 29. no. 38, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 24 April 2022]

Brown, A. D., & Humphreys, M. (2003) *Epic and Tragic Tales: Making Sense of Change*, vol. 39. no. 2, pp. 121-144, Tillgänglig online: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886303255557> [Hämtad 15 April 2022]

Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, [e-journal] vol. 10, no. 3, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 20 maj 2022]



Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*, 5 uppl, Los Angeles: Sage Publications

Chournazidis, A. J. (2014). The Financial Crisis and the Concept of Risk in the European Union. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, [e-journal] vol. 148, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 20 maj 2022]

Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Pinney, C. C. & Pitt, L., F. (2011) Implementing global corporate citizenship: An integrated business framework. *Business Horizons* [e-journal] vol. 54, no. 5, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 15 maj 2022]

Dagens Industri. (2022). Allvarligt läge för hamnar och rederier - ny fraktkris hotar, Tillgänglig online: <https://www.di.se/nyheter/allvarligt-lage-for-hamnar-och-rederier-ny-fraktkris-hotar/> [Hämtad 20 maj 2022]

Duarte, N. (2010). *Resonate: Present Visual Stories that Transform Audiences*, Hoboken: John Wiley & Sons.

European Commission. (2022). EU sanctions against Russia following the invasion of Ukraine, Tillgänglig online: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/eu-solidarity-ukraine/eu-sanctions-against-russia-following-invasion-ukraine\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/eu-solidarity-ukraine/eu-sanctions-against-russia-following-invasion-ukraine_en) [Hämtad 18 April 2022]

Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Fortnox. (2022). Vad är Medarbetare?, Tillgänglig online: <https://www.fortnox.se/fortnox-foretagsguide/ekonomisk-ordlista/medarbetare> [Hämtad 18 April 2022]

Frandsen, F. & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communications*, [e-journal] vol.16, no. 4, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 18 april 2022]

Gilpin, D. R. & Murphy, P. J. (2008). *Crisis management in a complex world*, New York: Oxford University Press

Hammond S. C. & Sanders, M. L. (2002). Dialogue as Social Self-Organization: An Introduction. *Business Source Complete*, [e-journal] vol. 4, no. 4, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 26 april 2022]

Heide, M. & Dahlman, S. (2019). *Strategisk intern kommunikation – led organisationer med kommunikation*, Stockholm: Liber.

Heide, M. & Simonsson, C. (2019). *Internal crisis communication: Crisis awareness, Leadership, and Coworkership*. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group.

Helms Mills, J. (2003). *Making sense of organizational change*, New York, USA: Routledge.

Jabri, M., Adrian, A. D. & Boje, D. (2008). Reconsidering the role of conversations in change communication: A contribution based on Bakhtin. *Journal of organizational Change Management*, [e-journal] vol. 21, no. 6, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 26 April 2022]

James, E. H. & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (Un)usual: How to Display Competence in Times of Crisis. *Organizational Dynamics*, [e-journal] vol. 34, no. 2, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 23 Maj 2022]

Johansson, C. and Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, [e-journal] vol. 13, no. 3, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 17 April 2022]

Kaufman, B. (2003). Stories that stories sell, stories that tell. *Journal of Business Strategy*, vol. 24, no. 2, pp. 11-15, Tillgänglig online:

<https://go.gale.com/ps/i.do?p=AONE&u=googlescholar&id=GALE%7CA98439168&v=2.1&it=r&sid=AONE&asid=09a080b8> [Hämtad: 16 Maj 2022]

Kommerskollegium. (2021). Varför handlar vi med omvärlden? [pdf], Tillgänglig online: [https://www.kommerskollegium.se/globalassets/publikationer/undervisningsmaterial/varfor\\_handlar\\_vi\\_2021.pdf](https://www.kommerskollegium.se/globalassets/publikationer/undervisningsmaterial/varfor_handlar_vi_2021.pdf) [Hämtad: 16 April 2022]

Lee, S. Y. (2020). Stealing thunder as a crisis communication strategy in the digital age. *Business Horizons*, [e-journal] vol. 63, no. 6, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 24 April 2022]

Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*, [e-bok], Newbury Park; London; New Delhi: SAGE Publications, Tillgänglig online: Google books: books.google.com [Hämtad 12 April 2022]

Lincoln, Y. S. (1995). Emerging Criteria for Quality in Qualitative and Interpretive Research, *SAGE Journals*. vol. 1, no. 3, pp. 275-289, Tillgänglig online: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/107780049500100301> [Hämtad 12 April 2022]

Love, H. (2008). Unraveling the technique of storytelling. Taking advantage of a simple method to you're your message stick. *Strategic Communication Management*. vol. 12, no. 4, pp. 24-27, Tillgänglig online: <http://www.nickihayes.com/wp-content/portfolio/scm-storytelling.pdf> [Hämtad: 11 April 2022]

Massey, J. & Larsen, J.P. (2006). Crisis Management in Real Time, *Journal of Promotion Management*, vol. 12, no. 4, pp. 63-97, Tillgänglig online: [https://www.researchgate.net/publication/254370487\\_Crisis\\_Management\\_in\\_Real\\_Time](https://www.researchgate.net/publication/254370487_Crisis_Management_in_Real_Time) [Hämtad 20 April 2022]

Masys, A., J. (2021). *Sensemaking for security Switzerland*: Springer, [e-bok], Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 21 april 2022]

Mazzei, A., Kim, J-N. & Dell'Oro, C. (2012). Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal communication. *International Journal of Strategic Communication*, [e-journal] vol. 6, no. 4, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 21 april 2022]

Mazzei, A. & Ravazzani, S. (2015). Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A study of Italian Companies. *International Journal of Business Communication*, [e-journal] vol. 52, no. 3, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 24 April 2022]

Meyers, G. C. (1987). *When it hits the fan: Managing the nine crises of business*. London: Unwin Hyman

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2021). Vägledning för kommunikation under kriser: Forskningsbaserade metoder med fokus på beteendeförändring och exempel på covid-19 pandemin [pdf], Tillgänglig online: <https://www.msb.se/sv/publikationer/vagledning-for-kommunikation-under-kriser--forskningsbaserade-metoder-med-fokus-pa-beteendeforandring-och-exempel-fran-covid-19-pandemin/> [Hämtad 12 April 2022]

Nationalencyklopedin. (u.å.). Efterkrigstiden, Tillgänglig online: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/efterkrigstiden> [Hämtad 7 April 2022]

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

Regeringskansliet. (2022). Den ryska invasionens påverkan på svenska företag och utrikeshandeln, Tillgänglig online: <https://www.regeringen.se/artiklar/2022/03/den-ryska-invasionens-paverkan-pa-svenska-foretag-och-utrikeshandeln/> [Hämtad 12 April 2022]

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*, Lund: Studentlitteratur

Schank, R. C. & Wyer, R. S. (1995). Knowledge and memory: the real story: advances in social cognition, vol. VIII (advances in social cognition series), Hillsdale: Erlbaum.

Shangquan, G. (2000). Economic Globalization: Trends, Risks and Risk Prevention [pdf], Tillgänglig online:

[https://www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/cdp\\_background\\_papers/bp2000\\_1.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/policy/cdp/cdp_background_papers/bp2000_1.pdf)

[Hämtad 3 Maj 2022]

Slovic, P. (2010). The feeling of risk: New perspectives on risk perception, London: Earthscan.

Steger, M. (2017). Globalization: A Very Short Introduction, [e-bok] Oxford University Press,

Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida <http://www.lusem.lu.se/library>

[Hämtad 23 april 2022]

Strandberg, J.M. & Vigsø, O. (2016). Internal crisis communication. An employee perspective on narrative, culture, and sensemaking. *Corporate Communications: An International Journal*,

[e-journal] vol. 21 no. 1, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteket hemsida

<http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 26 april 2022]

Svt. (2022). Expert: Bolagens massflykt från Ryssland saknar motstycke, Tillgänglig online:

<https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/vad-hander-nar-staten-tar-over-internet> [Hämtad 20 April

2022]

Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2020). Managing change in organizations, Los Angeles: SAGE

Unionen. (2022). Ny reklamkampanj från Unionen - svaret på arbetslivets frågor finns nära,

Tillgänglig online: <https://www.unionen.se/pressmeddelande/3320397> [Hämtad 14 April 2022]

Van der Meer, T., Verhoeven, P., Beentjens H.W.J. och Vliegthart, R. (2017). Communication in times of crisis: The stakeholder relationship under pressure. *Public Relations Review*,

[e-journal] vol. 43, no. 2, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteks hemsida

<http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 17 Maj 2022]

Von Platen, S. (2006). Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk

organisationsförändring: en studie av Sveriges Television, Doktorsavhandling, Humanistiska

institutionen, Örebro universitet, Tillgänglig online:

<http://oru.diva-portal.org/smash/get/diva2:137328/FULLTEXT01.pdf> [Hämtad: 12 april 2022]

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, [e-journal] vol. 16, no. 4, Tillgänglig online: LUSEM universitetsbiblioteks hemsida <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 10 Maj 2022]

## Appendix

### Bilaga 1 - Intervjuguide Ledare

#### Intervjufrågor till ledare

---

*Syftet är att undersöka hur ledare kommunicerar omfattande strategiska beslut och organisatoriska ställningstaganden vid krissituationer till medarbetarna*

#### Ledarens syn på kommunikation under “vanliga” omständigheter

- Kan du berätta om din position och roll i organisationen?
- Hur många medarbetare har du?
- Hur skulle du beskriva ditt egna sätt att kommunicera med dina medarbetare i vardagen?
  - Bra, dåligt, ge exempel.
- I vilka forum och på vilket sätt sker kommunikationen vanligtvis på organisationen gällande omfattande organisatoriska händelser/beslut/förändringar?
  - Möten? Vem håller i dessa?
  - Webbplats/intranät?
  - Nyhetsbrev?
  - Informellt / formellt?
- Hur ser du till att medarbetare kan prata med dig, ta upp saker till diskussion, kan komma med saklig kritik eller komma med förslag, osv?
- Hur bedömer du att kommunikationen mellan medarbetarna fungerar? Kan du ge exempel på när du tycker att det har fungerat bra / mindre bra?
- Vilka utmaningar upplever du att det finns för sett till kommunikation på just din avdelning och på bolaget som stort?
- Hur har kommunikationen kring Ukrainakrisen skilt sig från hur den interna kommunikationen kring Covid-19?

## Ledarens roll vid krissituationer

- Hur skulle du beskriva din roll som ledare under krissituationer?
  - Stöttepelare, bollplank, auktoritär vägvisare, guide osv?
- Vad har varit riktigt svårt som ni aldrig hade kunnat tänka er göra om denna situationen aldrig hade uppstått?

## Strategisk kommunikation ur ledarens perspektiv vid Ukraina invasionen

*Syftet är att undersöka om den interna kommunikationen fungerade i relation till ukrainakrisen och hur gick*

- Vad var er respons till rysslands invasion av Ukraina? Vilka organisatoriska åtgärder vidtas till följd och vilka blev konsekvenserna?
- Hur såg den interna kommunikationen ut vid denna händelse, vilka argument och faktorer trycktes på för att skapa förståelse och minimera risken att få motstånd av medarbetare när ni drog er ut Ryssland?
- Vilka kanaler användes för att kommunicera ut det strategiska beslutet?
  - Skriftligt i form av mail eller i ett intranät?
  - Mindre möten/stormöte/individuella möten?
- Hur såg processen ut efter ni hade kommunicerat ut det? Fick ni respons av medarbetare och isåfall hur arbetas det vidare med responsen?
- Vilka reaktioner väcktes internt och hur bemötte ni detta?
- Om ni hade fått göra om den interna kommunikationen, vilka faktorer hade du tyckt skulle ha tryckts på mer?
- Vid kriskommunikation internt, arbetar ni mycket med storytelling eller är ni mer konkreta i argumenten som kommuniceras; hur uppfattar du att ni eller hur arbetar du själv med att skapa ni förståelse för strategiska beslut?
- Vad har ni gjort i den här krisen som ni aldrig trodde ni skulle göra? (Till exempel: dra sig ur Ryssland, bryta med leverantörer eller avsluta kontakt kunder?).
- Hade ni vidtagit krisåtgärder tidigare för att vara förberedda på något liknande?



## Avslutning

- Är det möjligt för mig att kontakta dig med uppföljningsfrågor eller förtydligande
- Önskar du en kopia av den färdiga uppsatsen?
- Är det något annat som du vill tillägga?

## Bilaga 2 - Intervjuguide Medarbetare

### Intervju-frågor till medarbetare

---

#### Medarbetares syn på kommunikation under “vanliga” omständigheter

*Syftet är att undersöka hur ledare kommunicerar omfattande strategiska beslut och organisatoriska ställningstaganden vid kris*

- Kan du berätta om din position och roll i organisationen?
- Hur upplever du att den interna kommunikationen ser ut i vardagen?
  - Bra, dålig, ge exempel
- I vilka forum och på vilket sätt sker kommunikationen vanligtvis på Volvo gällande omfattande organisatoriska händelser/beslut/förändringar?
  - Möten? Vem håller i dessa?
  - Webbplats/intranät?
  - Nyhetsbrev?
  - Informellt / formellt?
- Hur upplever du att den interna kommunikationen fungerar? Kan du ge exempel på när det har fungerat bra/mindre bra?
- Vilka utmaningar upplever du att det finns för sett till kommunikation på just din avdelning och på bolaget som stort?
- Upplever du att du har möjlighet att ha en dialog kring det som kommunicerar, kan du säga vad du tycker och tänker och isåfall hur bemöts detta?
- Hur vill du att den interna kommunikationen ska vara upplagd för att passa dig bäst? Mjuk, konkret, komma ofta, mer sällan för att undvika överflöd av information.
- Hur nås du oftast av information på arbetsplatsen, är det oftast formellt och från ledningen eller kommer det mer ofta från informella platser som vid kaffeautomaten?
- Vart tar du in information bäst ifrån? Vid kaffeautomaten/från kollegor eller från ledningen?

## Strategisk kommunikation ur medarbetarens perspektiv vid Ukrainakrisen

*Syftet är att undersöka om den interna kommunikationen fungerade i relation till ukrainakrisen och hur gick*

- Vad var organisationens svar på invasionen av Ryssland i Ukraina, vilka konsekvenser fick det för företaget och vad vilka åtgärder beslutades det om?
- Hur kommuniceras och motiverades beslutet att avsluta verksamheten i Ryssland internt?
- Hur såg den interna kommunikationen ut vid denna händelse, vilka argument och faktorer trycktes på för att skapa förståelse?
- Vilka kanaler användes för att kommunicera ut det strategiska beslutet?
  - Skriftligt i form av mail eller i ett intranät
  - Mindre möten/stormöte/individuella möten
- Hur upplevde du att processen såg ut efter att det hade kommunicerats ut?
  - Vilka reaktioner väcktes? Blev det motstånd?
  - Kunde du som medarbetare ge feedback och ge respons?
- Om den interna kommunikationen hade gjorts om, vilka faktorer hade du tyckt skulle ha tryckts på mer?
- Hur upplever du kriskommunikationen, skapas det en förståelse till varför vissa strategiska beslut tas gällande organisationen?
  - Är det mycket storytelling eller mer konkreta argument?
  - Vad upplever ni som meningsskapande i en krissituation som Ukraina invasionen?
- Hur upplever du ledarens roll under krissituationer? Är denna personen en stöttepelare, bollplank, auktoritär vägvisare, guide osv?
- Skiljer sig din upplevelse av hur intern kommunikation bör utformas vid krissituationer jämfört med intern kommunikation under lugnare dagar utan kris? Hur?

## Avslutning

- Är det möjligt för mig att kontakta dig med uppföljningsfrågor eller förtydligande?
- Önskar du en kopia av den färdiga uppsatsen?
- Är det något annat som du vill tillägga?