



”Ett organiserat kaos”

En fallstudie på Hammarö kommuns krisledningsplan

”An organized chaos”

A case study on Hammarö municipality’s crisis management plan

Daniel Ahlsén
Ida Knutsson

Fakulteten för humaniora och samhällsvetenskap

Information och PR

C-nivå

Examinator: Liselotte Englund

10 januari 2013

Förord

Denna uppsats har samförfattats av Daniel Ahlsén och Ida Knutsson.

Sammanfattning

Denna undersökning och uppsats har undersökt krishantering i en svensk kommun. Med hjälp utav endast kvalitativa metoder har undersökningen studerat detta ämne och mera specifikt använt sig utav en kvalitativ innehållsanalys följt utav kvalitativa forskningsintervjuer för att besvara syftet med undersökningen. Ett syfte som lyder: Att undersöka i vilken utsträckning en krisledningsplan används i en svensk kommun. Även att jämföra innehållet i en krisledningsplan med vad forskningen säger om innehållet i en krisledningsplan. Denna undersökning är en fallstudie på Hammarö kommun, i Värmlands län.

Första delen utav syftet besvarades med frågor som: *Hur används krisledningsplanen? När används den? Till vad används den? Vilka delar utav den används? Hur ofta används den?*

Kvalitativa forskningsintervjuer genomfördes med professioner på kommunen. Professioner vilka ofta kommer i kontakt med och använder kommunens krisledningsplan, inte bara i krissituation. Resultatet visade på att kommunens krisledningsplan används både före, under och efter en kris, vilket forskningen säger. Dock används den alldeles för lite i dessa situationer. Respondenterna är medvetna om att den användes lite och samtliga önskar att den används mera.

Den andra delen i undersökningens syfte, att jämföra innehållet i en svensk kommuns krisledningsplan med vad forskningen säger ska vara innehållet i en krisledningsplan, har besvarats genom en innehållsanalys utav kommunens krisledningsplan. Innehållsanalysen stötte på vissa problem i den fysiska pappersformen utav planen och fick därför utvidgas till att även undersöka digitala bilagor som fanns att tillgå. Denna ändring genomfördes för att ge en rättvis bild utav verkligheten. Resultatet visade att generellt sett har kommunen alla de dokument som forskningen säger att planen ska innehålla. Dock finns dessa dokument både i den fysiska pärmen och som digitala bilagor på kommunens intranät. Slutsasen utav detta är att det blir rörigt och svårt att hitta viktiga dokument när de behövs, vilket kan vara förödande i en tidspressad krissituation.

Det teoretiska ramverk som används i denna undersökning är framför allt byggt på W. Timothy Coombs teorier om krisledningsplaner och krishantering. Andra aktuella forskare är Laurence Barton och Ian I. Mitroff.

Nyckelord: krisledningsplan, krishantering, kriskommunikation, kommun

Abstract

This survey and paper have surveyed a crisis management in a Swedish municipality. With the help of only quality methods, this survey has gone in deep within this subject to answer, with the help of interviews and content analysis, the purpose of this survey. A purpose that sounds as follows: To survey how much a crisis management plan is used in a Swedish municipality and to compare the content of it to what the scientific community has to say about the contents of one. The municipality chosen for this case study is Hammarö municipality in Värmlands län.

The first part of the purpose will be answered by these questions. How does the crisis management plan get used? When is it used? To what is it used? Which parts of it is used? Who uses it? How often is it used? Interviews occurred with professionals within the municipality. Professionals that often come in contact with the crisis management plan, not only is crisis situation. The result shows that municipality's crisis management plan is used before, during and after a crisis which is also something the theories say. But it is used too little in these situations. The respondents are aware of this and they all wish it would be used more.

The second part of the purpose is to compare Hammarö municipality's contents of crisis management plan with the contents of one from theories. This has been answered with an in depth content analysis of the municipality's crisis management plan. The content analysis ran into some problems with the physical form of the crisis management plan and was therefore forced to analyze the contents of digital documents of the appendix to give the municipalities crisis management plan a fair comparison. The result shows that generally speaking the municipality has all the documents the theories say they should. But these documents are spread between the physical binder and the digital appendix which is located on the municipality intranet. The conclusion of this is that it is messy and hard to find the documents that are needed which can be devastating in a time pressured situation.

The theoretical framework in use for this survey is built primarily on W. Timothy Coombs' Theories on Crisis management plans and crisis management. Other important researchers are Laurence Barton and Ian I. Mitroff.

Keywords: crisis management plan, crisis management, crisis communication, Swedish municipality

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning.....	3
Abstract.....	4
1 Introduktion.....	7
1.1.1 Syfte med undersökningen	7
1.1.2 Avgränsningar	8
1.2 Definitioner.....	9
1.2.1 Kris och extraordinär händelse.....	9
1.2.2 Kriskommunikation	9
1.2.3 Krisledningsplan	10
1.3 Denna uppsats disposition.....	10
2 Teorier	11
2.1.1 Kristyper.....	11
2.1.2 Krisledningsplaner.....	12
2.1.3 Kriskommunikation	13
2.2 Före en kris.....	14
2.2.1 Komponenter för en krisledningsplan.....	14
2.2.2 Bilagor och mallar.....	17
2.2.3 Analysera risken för kris	18
2.3 Under en kris.....	19
2.4 Efter en kris.....	20
3 Metoder	21
3.1.1 Urval	21
3.1.2 Metodproblem.....	22
3.1.3 Reliabilitet och validitet.....	23
3.2 Kvalitativ innehållsanalys	23
3.2.1 Operationalisering.....	24

3.3 Kvalitativ forskningsintervju.....	26
3.3.1 Operationalisering.....	28
4 Resultat	31
4.1 Kvalitativ innehållsanalys	31
4.1.1 Digitala bilagor	36
4.2 Kvalitativ forskningsintervju.....	40
5 Analys.....	48
5.2 Kvalitativ forskningsintervju.....	52
5.3 Diskussion	55
6 Slutsatser.....	56
6.1 Framtida forskning.....	58
7 Implikationer för samhälle och yrkesliv.....	60
Referenser.....	61
Bilagor	64
Bilaga 1, frågor till innehållsanalys.....	64
Bilaga 2,intervjufrågor	66

1 Introduktion

Kriser är inte längre något ovanligt eller oväntat. Mitroff (4:2001) säger "Crisis are no longer aberrant, rare, random, or peripheral feature of today's society. They are built into the very fabric and fiber of modern societies". Det krävs ingen lång undersökning för att visa att han har rätt när han säger detta. Vintern 2012 har varit ett bra exempel på att snö kan skapa kris. Aftonbladets förstasida idag (2012-12-10) berättar om SMHI:s varningar om att snöfallet över södra Sverige ökar i intensitet. En kvinna har omkommit i en olycka som är direkt orsakad utav detta snöfall, en "klass två varning" är utfärdad som innebär att det kan vara en fara för allmänheten.

Sommaren 2012 hade kommunen Hammarö en vattenläcka vilken innebar att 15 000 invånare var utan rinnande vatten i tre dygn. Dessa kriser sätter kommuner och landsting på prov. Klarar de av att hantera denna kris och i så fall är de väl förberedda? Har de plogar, salt, grus och sand redo för att hantera en snöstorm? Eller har de reservdelar och vattentankar till att försörja invånare med tillfälligt vatten? En förutsättning till att vara väl förberedd är för en organisation att ha en krisledningsplan där ovanstående bör finnas med. En genomarbetad och användbar krisledningsplan är det främsta skyddet mot en kris (Mitroff, 2001). Men hur ser det ut på den fronten? Hur välanvänd och välgenomarbetad är egentligen en krisledningsplan i en liten svensk kommun utan stora resurser?

1.1.1 Syfte med undersökningen

Syftet är att undersöka i vilken utsträckning en krisledningsplan används i en svensk kommun. Dessutom jämföra innehållet i en krisledningsplan med vad forskningen säger om innehållet i en krisledningsplan.

Det finns mycket forskning som berättar om vikten utav en krisledningsplan (Coombs, 2011; Barton, 2001). Denna forskning baseras ofta på företag men det finns även forskning kring organisationer som kommuner och landsting. I en kommun finns andra intressen, än hos företag, att beskydda i en krissituation. En kommun värnar inte om sina försäljningssiffror eller kvartalsredovisningen. Istället vill en kommun värna om förtroendet från sina kommuninvånare. Det finns alltså andra faktorer och orsaker till varför en politisk organisation vill hantera och lösa en kris. Det blir därför intressant att undersöka en kommuns krisledningsplan, som ska vara en central del utav krishanteringsarbetet. Ett väl genomfört krishanteringsarbete från kommunens sida stärker invånarnas förtroende för sin kommun. Vidare finns det en juridisk skyldighet från en kommun att skapa en plan för att hantera risker och kriser som kan komma att drabba

kommunen. Denna plan ska bygga på en Risk- och sårbarhetsanalys som ska genomföras varje mandatperiod (SFS 2006:544, 2 kap. 1 §).

Genom att studera krisledningsplanen i en kommun vill denna undersökning ta reda på hur mycket kommunens krisledningsplan används, till vad den används och när den används. Forskning visar på att många organisationer är dåliga på att använda sig utav krisledningsplanen. Det är därför intressant att titta på hur det ser ut för en svensk kommun, som är juridisk skyldiga att inneha en krisledningsplan.

Denna undersökning ska ta reda på om kommunen känner till att det är viktigt med krisledningsplaner. Och om kommunen vet hur man bäst bör använda en krisledningsplan. Undersökningen kan upptäcka problemområden i kommunens krishanteringsarbete och med hjälp av tidigare forskning förbättra kommunens krisledningsplan och krishanteringsarbete. Genom att ha en bra krisledningsplan, kan kommunen till exempel upptäcka kriser tidigare och då minska krisens effekt. Minska problematiken som kommer att uppstå i kommuninvånarnas vardag.

1.1.2 Avgränsningar

Krishantering och kriskommunikation är ett stort område och intressant att undersöka. Denna uppsats har fått gjort vissa avgränsningar i sin undersökning. Krishanteringen har begränsats till krisledningsplanen, för att den har en viktig, grundläggande och central roll i krishanteringsarbetet.

En geografisk avgränsning har gjorts för denna undersökning och en svensk kommun har valts ut. Hammarö kommun valdes delvis genom ett bekvämlighetsurval och kommunen har stora industrier (som kan drabbas utav kris och därmed påverka stora delar av befolkningen), Vänern (som kan skapa kris) och är en förhållandevis liten kommun med begränsade resurser att ta till vid en krissituation.

Denna uppsats har valt att inte specifikt kolla på någon ledningskommunikation.

Undersökningen har istället fokuserat på krisledningsplanens roll i krishanteringsarbetet, vad planen kommunicerar till krishanterarna och hur krishanterarna arbetar med krisledningsplanen.

1.2 Definitioner

1.2.1 Kris och extraordinär händelse

Denna uppsats använder sig utav uttrycket ”kris”. Den definition utav kris som uppsatsen kommer att använda är att, kris är en händelse som avviker från det normala, som kan komma att innebära en allvarlig störning eller en risk för störning i viktiga samhällsfunktioner i en kommun. Denna definition utav kris kan ses som en kombination utav det som Mitroff (2001) kallar för Fysisk kris och Naturkatastrof. Mera om dessa kristyper kommer i följande kapitel om teorier och de olika kristyperna. Anledning till att denna uppsats väljer denna definition är för att det är även lagstiftningens definition av en kris, dock använder de istället använder uttrycket ”extraordinär händelse”.

”Med extraordinär händelse avses i denna lag en sådan händelse som avviker från det normala, innebär en allvarlig störning eller överhängande risk för en allvarlig störning i viktiga samhällsfunktioner och kräver skyndsamma insatser av en kommun eller ett landsting.” (SFS Lag 2006:544, Extraordinär händelse, 1 kap. 4 §).

Detta är de krav en kommun har på sig rent juridiskt sett vid en krissituation. Mitroffs Fysisk kris och Naturkatastrof stämmersålades in på denna definition eftersom att dessa två kristyper direkt eller indirekt kommer att drabba en befolkning fysiskt, i detta fall, kommuninvånare. Exempel på fysiska kriser är en större trafikolycka i kommunen, eller som rör kommunens invånare oavsett var i världen olyckan inträffar. En vattenläcka som berör större delar av kommunen eller ett strömavbrott som försvårar vardagslivet hos många invånare i kommunen. Naturkatastrofer kan vara översvämningar eller skogsbränder som också innebär en allvarlig störning i det normala vardagslivet.

1.2.2 Kriskommunikation

Kriskommunikation är den kommunikationen som sker i samband med en krissituation. Den har några utmärkande kännetecken som baseras på en tidspressad situation. Dessa kännetecken är bland annat snabbhet, tydlighet, enkelhet och samordnad (Barton, 2001). Uppsatsen ser krisledningsplanen som ett medium för kriskommunikation. Krisledningsplanen förmedlar information till krishanterare, information som är användbar före, under och efter en kris. Vidare innehåller krisledningsplanen information om extern kriskommunikation så som checklistor, kriskommunikationsplaner och mallar för pressmeddelanden (Coombs, 2011).

1.2.3 Krisledningsplan

Krisledningsplan är ett dokument som är till för att hjälpa krishanterare att hantera och lösa en kris. Det är ett levande dokument som ska fungera som en mall för krishanteringsarbetet.

Eftersom kriser är en stressad situation finns det en krisledningsplan inom organisationer för att hjälpa krishanterare under en kris. En krisledningsplan är således det förarbete som organisationer gör för att, när en kris uppstår, kunna göra ett bättre, mer effektivt arbete med att lösa krisen. Organisationer behöver även träna på krisscenarion, med krisledningsplanen i fokus, för att hålla planen levande och aktuell inom organisationen.

1.3 Denna uppsats disposition

Vi har nu presenterat denna undersöknings syfte och varför detta är intressant och viktigt att undersöka. Vidare kommer det presenteras teorier som legat till grunden för hela undersökningen och operationaliseringen utav innehållsanalys och forskningsintervjuer. Teorierna förklarar begrepp, som kristyper, krisledningsplaner och kriskommunikation. Vidare i teorikapitlet följer en uppdelning i tidsperioder, före, under och efter en kris. Där presenteras krisledningsplanens roll i de olika perioderna. Det presenteras en lista över vilka komponenter som ska ingå i en krisledningsplan och denna lista har varit vägledande i arbetet med innehållsanalysen. I nästa kapitel redovisas undersökningens metoder. Urval och problem diskuteras, även reliabilitet och validitet. Den kvalitativa innehållsanalysen läggs fram och operationaliseringen utav frågorna till innehållsanalysen redovisas. Därefter presenteras undersökningens andra metod, kvalitativ forskningsintervju. Även i denna del presenteras operationaliseringen. Intervjufrågorna i sin tur, återfinns i bilaga 1. Frågorna till innehållsanalysen finns i bilaga 2.

Följande kapitel framför resultatet av undersökningen. Här presenteras resultatet utav den kvalitativa innehållsanalysen först och sedan resultatet utav forskningsintervjuerna. Nästa kapitel är en analys på de olika resultaten, följt utav en diskussion. Återigen analys på innehållsanalysens resultat först och sedan en analys på resultatet utav intervjuerna. Därefter ett kapitel med våra slutsatser och förslag till framtida forskning.

Sista kapitlet presenterar forskningens följder på arbetslivet, hos Hammarö kommun. Sist i uppsatsen referenslista och bilagor.

2 Teorier

Kriser är alltmer ofta förekommande i dagens samhälle (Mitroff, 2001). Det bedrivs idag mycket forskning på kris och krishantering om hur man ska hantera kriser men även hur man till och med kan klara av att förhindra en kris helt och hållet (Barton, 2001; Coombs, 2011; Mitroff, 2001). Man vet, tack vare denna forskning, att ingen organisation, nation eller person är immun mot kriser, utan att det är någonting som kommer att ske oavsett om man vill det eller inte (Coombs, 2011). Frågan blir således hur man gör för att bäst hantera en kris eller hur klarar man av att minska skadorna från en kris. Genom att ha en välarbetad krisledningsplan kan arbetet snabbt komma igång när en kris inträffar (Eriksson, 2008).

Alla delarna, före, under och efter en kris, är viktiga i krishantering och organisationen behöver jobba aktivt med dem. En organisation som inte utvärderar en tidigare kris är inte heller förberedda inför nästa kris. En väl utvärderad kris, kan till och med förebygga att denna typ av kris händer igen då organisationen har lärt sig att känna igen tidiga signaler om att krisen kommer att uppstå och även lärt sig att hantera krisen (Penrose, 2000). Även Kash och Darling (1998) säger att organisationer som är förberedda på kriser hanterar dem bättre. Mera om dessa tidsperioder kommer senare i detta kapitel.

2.1.1 Kristyper

Grunden i det förebyggande krishanteringsarbetet är att förstå och känna till de olika kristyperna (Mitroff, 1993). Kriser som liknar varandra, som ligger inom samma kristyp, kan hanteras på liknande sätt. Mitroff (2001) menar att det finns sju stycken kristyper som man bör känna till. Dessa är Ekonomisk, Information, Fysisk, Personalresurser (Human resources), Anseende (Reputational), Psykopatiska handlingar (Psychopathic acts) och Naturkatastrofer. Ekonomisk kris är när en organisation lider av ekonomisk förlust, som kan ske vid en strejk. Informations kris kan vara när hemlig information läcker ut eller när man förlorar den helt genom att datasystem krackelerar. En fysisk kris är när utrustning som är väsentligt för organisationen går sönder, i en kommun till exempel vattenledningarna. Kris angående personalresurser sker när man till exempel förlorar nyckelpersonal, kompetens inom organisationen går förlorad. Anseendekris är när det går rykten om ett företag som kan leda till att man får dåligt rykte och eventuellt försämrade försäljning. Psykopatiska handlingar innebär att någon eller några förstör en organisations produkter, vilket kan leda till skador hos intressenterna. Det kan också handla om kidnappning eller terrorism. Naturkatastrofer kan vara bland annat jordbävningar, orkaner,

skogsbrand eller översvämningar.

2.1.2 Krisledningsplaner

“Noah started building the ark before it began to rain” (Regester, 157:2005). Regester menar att det finns ett sätt att hantera kriser, reducera skadorna och till och med att förhindra kriser. Ett sätt att vara förberedd på kris är att ha en välarbetad krisledningsplan. Krisledningsplan är ett dokument som krishanterare kan använda sig utav för att lättare hantera en kris. Det är någonting som man gör redan innan kriser har inträffat. Det är också viktigt att denna krisplan inte är alltför lång och komplicerad. Den ska vara tillräckligt kort för att det inte ska kännas som att det är ett berg att överstiga, samtidigt som den ska vara tillräckligt lång för att den ska ge tillräckligt med information till den som använder den för att försöka hantera och i slutändan lösa en kris. Det är viktigt att krisledningsplanen är användarvänlig (Coombs, 2011). Mitroff (2001) menar att även om man alla gånger inte kan klara av att förhindra en kris helt kan man, genom att vara väl förbered, minska skadorna som en kris orsakar samt minska hur lång tid som man befinner sig i en kris. Han menar också att det är omöjligt att försöka förbereda sig på alla sorters kriser. Istället menar han att man ska försöka förbereda sig för en kris i varje kristyp eftersom kriser inom de olika kristyperna liknar varandra tillräckligt för att man ska kunna ha en god uppfattning om vad det är som väntar en.

”A crisis management plan is not a magic insurance policy that protects an organization from a crisis. Nor is it a step-by-step set of instructions for what to do when a crisis hits” (Coombs, 99:2011). Det han menar med detta är att bara för att man förbereder sig väl på en kris betyder inte det att man per automatik är skyddad mot den. Man ska inte heller se en krisplan som en guide eller instruktionsbok för hur man ska hantera en kris. Det finns inget mönster för hur kriser ser ut. Alla kriser är olika och man bör därför inse att så är fallet för att kunna förbereda sig bättre på en kris. Regester (2005) menar att planering utav en kris ger mer tid över till att hantera krisen när den slår till. Planerar man inte innan så har man en mycket större uppgift framför sig när krisen är aktuell.

Krisledningsplanen ska hjälpa krishanterare att behandla information om krisen och vara en hjälp att hantera denna information, innan krisen inträffar. Detta gör att krisens negativa inverkan på organisationen kan bli mindre när själva krisen har inträffat. Eftersom kriser är pressade situationer som ofta är stressiga så vill en krishanterare inte spendera den tiden för att hitta bakgrundsinformation för att kunna bestämma vad man ska göra (Barton, 2001). Genom att spara in på denna tid som det tar att hitta bakgrundsinformation så kan man på ett effektivt sätt

reducera en organisations exponering för risk och till och med klara av att rädda liv (Coombs, 2011). I grund och botten så är en krisledningsplan ett kommunikationsdokument som är tänkt att användas för att identifiera vem det är man ska kontakta och hur man ska kontakta dem i händelsen av en kris (Coombs, 2011). Det innebär att en krisplan måste innehålla de medlemmar som finns med i krishanteringsgruppen men även andra experter som kan komma att vara till nytta för att lösa krisen. Detta är en stor anledning till varför många experter inom området kallar detta för kriskommunikationsplan istället för krisledningsplan. Krisledningsplanen innehåller, enligt Coombs (2011), även metoder för hur man ska dokumentera information som uppkommer vid en kris. Det kan också innehålla en checklista på vad man kan göra vid en kris.

2.1.3 Kriskommunikation

Kommunikation är en process där information överförs från en punkt till en annan (Svenska Akademiens ordlista, 2011). Kommunikationen har ofta något mål med att kommuniceras, nå en mottagare och exempelvis informera denne (Heide, 2005). I krissituationer krävs en viss typ utav kommunikation, kriskommunikation. Krissituationer är ofta tidspressade situationer som behöver snabba beslut och tydlig information, för att undvika missuppfattningar som kan komma att leda till panik (Barton, 2001). En kommuns huvudsakliga målgrupp i en krissituation är deras medborgare. Kommunens information till medborgarna bör genomföras på bästa sätt, för att informationen ska tas väl emot och uppfattas på rätt sätt. Här bör kommunen tillämpa kriskommunikation, till exempel genom enkelhet, tydlighet och lättillgänglig information (Barton, 2001).

Kommunens krisledningsplan är ett exempel på planerad kommunikation och bör innehålla instruktioner på hur kommunen ska kommunicera på bästa sätt (Eriksson, 2008). Både internt och externt. Det kan till exempel handla om att olika målgrupper kan ta emot viktig information på olika sätt. Krisledningsplanen är också ett dokument som ska kommunicera internt, till krishanterarna. Planen ska ge instruktioner för hur krishanterare ska hantera olika typer utav kriser och vilka personer som kan vara aktuella att kontakta i en krissituation. Krisledningsplanen informerar också krishanterarna om vart de kan genomföra krishanteringen, vart kriskontrollcentret finns och vilket material som finns att tillgå på denna plats.

Alla organisationer behöver effektiv kommunikation för att lyckas med krishantering (Barton 2001). Telefoner, mail och möten måste finnas och användas för att organisera människor och projekt, inte minst i en krissituation. Kommunikationsstrategier bör upprättas på hur

kommunikationen ska se ut från kommunen till dess intressenter, under en krissituation. Detta för att kommunen ska ge ett entydigt språk och inte ge skilda signaler mot olika målgrupper.

Krisledningsplanen är grunden för denna kriskommunikation. I planen finns all information om vad och hur kommunen ska kommunicera i en krissituation. Den innehåller också mallar för kommunikation, till exempel i form utav pressmeddelanden (Coombs, 2011). Dessa pressmeddelanden kan skickas ut till andra medier och bli vidare kommunicerade till allmänheten. Krisledningsplanen är således en vital roll i kommunens kriskommunikation.

2.2 Före en kris

Redan innan en kris har inträffat finns det olika sätt för en krishanterare att arbeta med en kris. Detta är någonting som kallas krisförberedelser och det innebär att en krishanterare förbereder sig på en kris för att bättre kunna hantera en kris när den väl inträffar. Det är i denna tidperiod som man upprättar en krisledningsplan.

2.2.1 Komponenter för en krisledningsplan

Coombs (2011) har skapat en lista på 15 punkter som han anser ska finnas med i en krisledningsplan. Även Barton (2001) har punktats upp vad det är han tycker är viktigt. Nedanför är en sammanställning av vad dessa två författare har sagt om en krisledningsplan. Denna lista ligger till grund för innehållsanalysen.

- 1. Framsida.** Denna sida ska identifiera vad det är dokumentet handlar om, att det är en krisledningsplan. Man ska notera att dokumentet är konfidentiell, berätta när dokumentet senast sågs över och berätta hur många kopior utav dokumentet som finns.
- 2. Introduktion.** Ett meddelande som är skrivet av en högt uppsatt person inom organisationen, helst chef eller liknande. Detta ska bidra till att ge legitimitet till dokumentet.
- 3. Kvittens formulär.** Detta innebär att de som tar del utav dokumentet undertecknar att det har tagit del utav det. Detta kvitto lämnas sedan in för att arkiveras. Detta ska bidra till att krisledningsplanen ska kännas ännu mer seriös (Coombs 2011). Ett kvittensformulär är inte ett juridiskt dokument och det finns inga juridiska påföljder om man bryter, eller inte lever upp till det man har

undertecknat men Barton (2001) menar att det finns en koppling mellan att krisledningsgruppen måste skriva under och att de faktiskt läser dokumentet samt förstår sin roll som krishanterare.

- 4. Repetitions datum.** Denna del ska berätta när man senast tränade på krisledningsplanen. Detta är dessutom ett steg för att se hur väl uppdaterad krisledningsplanen är.
- 5. Aktivering.** Denna del berättar hur man aktiverar krisledningsplanen. Den berättar således om vem det är som ska ringa de olika krishanterarna. Den berättar också när krisledningsplanen ska aktiveras (Coombs, 2011). Denna sektion innebär att man startar krishanteringsprocessen.
- 6. Kontaktlista.** En kontaktlista för alla medlemmar i krishanteringsgruppen, vilket område de är experter i, utomstående konsulter. Denna del berättar således vem det är man ska kontakta vid en kris och varför, nämligen vad de har för kvalifikationer för att vara medlemmar i krishanteringsgruppen (Coombs, 2011).
- 7. Risk för kris, utvärdering.** Man tittar på hur stor risken är att det blir en kris för organisationen utifrån den information man har analyserat. Olika organisationer löper olika stor risk för olika typer utav kriser. En kommun som ligger nära en sjö eller en älv, har större risk att drabbas av översvämningar. Det gäller således att kunna identifiera och förbereda sig för olika typer av kriser beroende på vad man har för risker (Coombs, 2011). Barton (2001) menar att man måste identifiera risker för kriser beroende på vad det är för organisation man är. En kommun behöver inte oroa sig för att det blir något fel på deras produkter eftersom att de oftast inte säljer några produkter. Dessa risker för kriser antecknas i denna sektion. Mer om detta under, "Analysera risken av en kris".
- 8. Incidentrapport.** I denna sektion antecknar krishanterarna vad det är de har gjort för åtgärder under krisen. Denna information samlas för att man efter krisen ska kunna utvärdera arbetet och för att dra slutsatser och lärdomar utifrån krisen. Denna rapport är centrerad kring när startade krisen, var startade den, när olika människor blev kontaktade om krisen samt vilka handlingar som togs av vem och vilket resultatet var (Coombs, 2011). Barton (2001) menar att denna rapport bör finnas tillgänglig för alla inom krishanteringsgruppen. Det innebär att den ska finnas på en plats där den är lätt att komma åt, förslagsvis på intranätet. Syftet med incidentrapporten enligt Barton (2001) är att se till att arbetet effektiviseras

och att inte alla inom gruppen gör samma sak. Denna lista ger en bild utav vad det är som har skett i krishanteringsarbetet och således vad som inte har gjorts.

- 9. Skyddad information.** Krishanterare brukar ofta förespråka totalt öppenhet. Men ibland kanske inte detta fungerar i praktiken. Bland annat ska man helst inte lämna ut information som kan gynna konkurrenter, man ska heller inte lämna ut namn på drabbade eller skadade innan dess att deras familjer har blivit informerade. Denna sektion finns i krisledningsplanen för att kunna fastställa vilken information som inte får lämnas ut(Coombs, 2011).
- 10. Strategilista för krishanterare.** Denna sektion är tänkt att användas som en påminnelse till krishanterarna inom gruppen, att kommunikation är strategi. Det innebär att krishanterarna ska anteckna vad det är de vill åstadkomma med sin kommunikation. Det är också tänkt att de ska anteckna vem det är de försöker kommunicera med. Krishanterarna kan också välja att, i denna sektion, skriva ner vissa speciella tekniska termer som ska användas i kommunikationen med intressenter(Coombs, 2011). Mera om kommunikationen finns under ”Kriskommunikation”.
- 11. Den andra kontaktlistan.** Det kan finnas ett antal andra personer som behöver kontaktas när en kris inträffar, personer som inte finns på den första listan. Det är i denna andra kontaktlist dessa personer ska finnas (Coombs, 2011). Denna del är det Barton (2001) beskriver som partners till organisationen. Organisationer arbetar ofta tillsammans för att lösa kriser, om krisen har väldigt stor omfattning. I denna sektion ska kontaktinformation antecknas för att den drabbade organisationen ska kunna nå till exempel stödorganisationer, om det behövs.
- 12. Intressenternas kontaktlista.** Under en kris kommer en organisation få många samtal med frågor till organisationen. Det kan till exempel vara media eller andra intressenter som är i behov av svar. I denna sektion så ska man lista de personerna inom organisationen som är behöriga att svara på frågor. Det är lista över var man ska hänvisa intressenter med frågor(Coombs, 2011). Den ska också innehålla en lista över vilka intressenter det var som kontaktade organisationen under krisen, när de kontaktade organisationen, vad frågan och svaret var(Barton, 2001).
- 13. Organisation kontinuitetsplan.** Ett av målen i en kris är att organisationen ska återgå till det vanliga arbetet efter krisen. Ett annat mål är att organisationen ska försöka fortsätta att verka som vanligt, även under krisen. Denna del ska berätta

för krishanterarna vad de ska göra, om vitala delar för det vardagliga arbetet blir skadat av krisen. Även hur organisationen ska fortsätta att fungera som vanligt även om det är en kris(Coombs, 2011).

- 14. Kriskontrollcenter.** Denna del menar att medlemmarna i krishanteringsgruppen ska veta var de ska träffas för att påbörja arbetet med krisen. Denna sektion specificerar alltså var de ska samlas för att påbörja arbetet (Coombs, 2011). Barton (2001) menar att alla fastigheter inom organisationen ska ha ett kriskontrollcenter där krishanterarna kan mötas för att påbörja krishanteringsarbetet. Detta är ett rum som ska innehålla allt de behöver för att utföra arbetet. Detta ska inkludera bland annat telefoner, fax, kopieringsmaskin, internetuppkoppling och tv-apparater med mera.
- 15. Efterkris, utvärderingsformulär.** När krisen är över måste krisledningsgruppen utvärdera deras insatser. Organisation måste lära sig från tidigare kriser för att kunna vara bättre förberedda på nästa. Det bidrar också till att man i framtiden kan förbättra innehållet i krisledningsplanen(Coombs, 2011).

2.2.2 Bilagor och mallar

Coombs (2011) menar att även om man bara har 15 punkter i sin krisplan så kan den bli ganska lång. Därför kan man ha en så kallad krisbilaga som ska innefatta ytterligare information som inte får plats i krisledningsplanen. Information som kan befinna sig i denna bilaga är en kunskapsbas baserad på tidigare utvunnen information. Det kan också innehålla mallar, kunskap och erfarenheter från tidigare kriser. Det är också ett utomordentligt ställe för att lista potentiella experter som kan behövas i krishanteringsarbetet. Krisbilagan är tänkt att vara ett supplement till krisledningsplanen. För att kunna göra det till ett bra supplement kan man anteckna svar på de vanligaste frågorna som krishanterarna kan tänkas ställa under en kris. Några av dessa frågor kan till exempel vara, ”När var det senast en produktåterkallning?” eller ”När var senast vi såg över skicket på vattenledningarna?” (Coombs, 2011).

Det kan även finnas mallar för uttalanden och pressmeddelanden till intressenter. Det kan vara färdigskrivna pressmeddelanden, som innehåller några luckor som krishanterare kan fylla i. Dessa luckor kan till exempel vara datum för krisen, antal skadade och hur stor skadan är. Dessa mallar skapas för att spara tid under krisen. Helst av allt vill man göra så mycket av krishanteringsarbetet innan kriser har inträffat för att kunna spara tid, eftersom kriser är en tidspressad situation. Dessa mallar finns till som ett komplement till krisledningsplanen (Coombs, 2011).

2.2.3 Analysera risken för kris

Krishanterare arbetar med att analysera information från omvärlden för att kunna upptäcka risker och kriser som kan komma att drabba organisationen. Detta arbete måste göras på ett speciellt sätt. Coombs (2011) menar på att för att krishanterare ska kunna analysera hotbilden mot en organisation tittar de på sannolikhet och effekt. När det gäller kriser så är ”sannolikhet” risken att en kris kommer att inträffa. ”Effekten” i detta fall är hur stor skada krisen kommer att ha på organisationen. Skada i form av ekonomi, miljö, rykte eller personskada. Man vill skapa sig en bild över vilka kriser som kan komma att drabba organisationen. Det är därför viktigt att analysera omgivningen, för att bland annat vet vilka pressmeddelanden och mallar som ska skapas. Det bästa sättet att göra detta är med någonting som Coombs (2011) kallar för “Crisis-sensingmechanism”. Inom denna term så finns någonting som Coombs (2011) kallar för Signal detection, vilket i svensk översättning är Risk- och sårbarhetsanalys.

Dessa fem steg, ingår in Coombs (47:2011) Signal detection:

1. Identifiera källor som man ska skanna omgivningen
2. Samla in informationen
3. Analysera informationen
4. Åtgärda om det behövs
5. Utvärdera effekten

Det innebär att innan en kris blir reell så finns det alltid signaler som påvisar att en kris kan komma att ske. Oftast i en kris så finns det alltid någon som vet om att krisen kommer att inträffa, innan den sker, men har inte kunnat kommunicera detta. Detta är ett exempel på källa som går att skanna, nämligen medarbetare. En viktig funktion för att kunna samla in information från medarbetare, är en god kontinuerlig kommunikation mellan krishanterare och anställda.

Elsubbaugh (2004) har undersökt arbetare och ledare i Egyptens bomullsindustri. Forskningen visar att en öppensinnad organisationskultur kan hjälpa till i arbetet med krishantering. Medarbetarna bör vara öppna för nya idéer och lärdomar, som krishantering. Öppenhet mellan medlemmarna i organisationen gynnar kommunikationen inom organisationen. Kriser måste göras medvetna för medlemmarna och förändra tankesätt om att kriser är något som drabbar andra och inte den egna organisationen. Både ledarna och arbetarna i undersökningen upplever att det vore positivt om krishantering inarbetades i det vardagliga arbetet, planeringen och övningar i krishantering.

En krishanterare ska också försöka skanna omgivningen (Coombs, 2011). Det kan till exempel röra sig om en ekonomisk kris som kommer att leda till att en stor del av invånarna i en kommun blir av med jobbet. Detta är framför allt aktuellt i kommuner där det finns en stor organisation eller ett företag som anställer en stor del av befolkningen. Andra risker är kommuner som inte har sett över sina vattenledningar på 20 år. De kan förbereda sig för risken av att vattenledningarna kommer att brista, vilket kommer att leda till en vattenläcka som kan komma att drabba befolkningen. Dessa saker kan utvecklas till en kris och det går således att planera för dessa scenarion.

När en krishanterare har samlat in den information som finns att tillgå så måste informationen analyseras. Detta gör krishanteraren för att ta med hjälp av informationen upptäcka en potentiell kris. Sista steget blir således att analysera vad åtgärderna kommer att åstadkomma. Krishanterare kan använda denna information för att förhindra att en kris uppkommer eller förbereda sig på att en sådan kris kan komma att ske (Coombs 2011). Denna information används bland annat då krisbilagor skapas, i form av mallar och pressmeddelanden. Som denna uppsats har nämnt i definitionen av en krisledningsplan, så räcker det inte med att planera. Det gäller också att man tränar på kriser. Denna information om risker för kris, hjälper till att skapa rimliga krisscenarion som organisationen kan träna på.

2.3 Under en kris

Som tidigare nämnts så är en krissituation en pressad situation. Detta innebär att många krishanterare inte har tid att sitta och bläddra i en krisledningsplan efter information. Därför så ska en krisledningsplan vara kort, något som denna uppsats har nämnts tidigare. Det som krishanterare använder sig utav är kontaktlistan som finns i krisledningsplanen. Vidare så används bilagor desto mer. Här finns de mallar för pressmeddelanden och övriga kontaklistor, som nämnts tidigare. Messay och Larsen (2006) gjorde en fallstudie på vikten utav en krisledningsplan under en kris, som drabbade Metrolinkcommuterrail system i södra Kalifornien. Orsaken till krisen var att två tåg kolliderade. Tre människor miste livet och 260 passagerare skadades. Messey (2006) använde tillfället till att besvara några frågor som handlade om krisledningsplanen samt krisledningsgruppen. En fråga som besvarades i denna fallstudie, som är av relevans för denna uppsats, är "Vilken roll spelar krisledningsplanen i krisarbetet?" Studien visade att krisledningsplanens roll i krishanteringen handlade om att skapa en atmosfär av proaktivt arbete som involverar träning, simulationer, krisledningsgruppens utveckling och skapandet utav en

kriskommunikationsplan. Det visade sig att den var som mest användbar innan själva krishanteringens började samt efter att krisen var över, i form av utvärdering. Under själva krisen så var dess användbarhet begränsad. Det gick endast att använda den som riktlinje för hur arbetet skulle utföras. Det viktigaste elementet inom krisledningsplanen, enligt de utfrågade, var kontaktlistan för krisledningsgruppen som gjorde att medlemmarna i gruppen visste vem de skulle kontakta och om vad. Även om denna kris kretsade kring ett företag och inte en publik organisation så är denna fallstudie viktig för att det påvisar nödvändigheten utav en krisledningsplan under en kris.

2.4 Efter en kris

Efter en kris gäller det att man gör en utvärdering utav det arbetet som har skett i en kris. Coombs (2011) pratar om att det bästa förberedelsearbetet för en kris är att öva på en kris. Den bästa övningen på kris är att faktiskt befinna sig i en kris (Pauchant, Mitroff, 1992). Det är viktigt att denna övning eller denna kriskunskap som utvecklades under krisen inte går förlorad (Weiner, 2006). Därför förespråkar många forskare att man måste anteckna vad det är man gör under en kris för att man i detta stadi ska kunna utvärdera krisen (Coombs, 2011; Barton, 2001). Det gäller således att göra en uppföljning på vad det är man har gjort så att man kan ta med sig det till framtiden, för att på så sätt kunna lösa kriser ännu mer effektivt nästa gång. För att kunna utvärdera en krishanteringsinsats så tittar man först på krisledningsgruppen för att se ifall de har hanterat krisen på ett effektivt sätt (Coombs, 2011). De tittar också på krisledningsplanen för att se vilken vikt den spelade. Om planen inte var användbar under krisen måste planen uppdateras för att fungera bättre i nästa krissituation. Krishanterarna utvärderar även hur stor effekt krisen hade på organisationen, hur stor skada krisen åstadkommit. Sedan jämför man detta med hur stor skada som man trodde att krisen skulle åstadkomma. Blir resultatet att effekten av krisen blev mindre än man trodde kan man konstatera att krishanteringsarbetet var lyckat.

Coombs (2011) vill understryka att en krisledningsplan är lite värt om krishanterarna inte tränar på dess innehåll. Att träna på krisledningsplanen är bland det viktigaste man kan göra menar han. Genom träningen så kan man finna brister i krisledningsplanen som man sedan kan rätta till innan krisen inträffar. Dessa brister kan vara att man har glömt att skriva ner vissa utav krishanterarnas kontaktinformation och de inte blir tillkallade till krishanteringsarbetet.

3 Metoder

Denna studie, i sitt syfte, har frågor som hur, när, i vilken utsträckning. Därför så kommer undersökningen att genomföras kvalitativt. Detta kommer att ske genom en kvalitativ innehållsanalys samt kvalitativa forskningsintervjuer. Syftet med att ha en kvalitativ innehållsanalys är för att kunna jämföra kommunens krisledningsplan med en krisledningsplan enligt forskningen. Det är således intressant att titta på hur dessa eventuellt skiljer sig. Innehållsanalysen sker också innan intervjuerna, då det kan dyka upp frågor i och med analysen. Dessa frågor kan sedan besvaras i en intervju. Anledningen till att denna studie har valt att ha en kvalitativ forskningsintervju är för att studien är intresserad av att titta på hur det ser ut på denna kommun. Det finns inget rätt och fel inom intervjun utan uppsatsen vill studera hur de gör i en kommun när det gäller krisledningsplanen.

3.1.3 Urval

Att studera Hammarö kommun har sina fördelar. För att det är en kommun som i juli 2012 hade en större kris i form av en vattenläcka. Även en något mindre kris, i november 2012, där alla hushåll på Hammarö kommun blev utan el i ca fyra timmar. Vidare så har Hammarö kommun ett stort företag inom sina kommungränser, nämligen Stora Enso som anställer ett stort antal människor inom kommunen. Stora Enso har tidigare varit en plats för AksoNobel som har hanterat farliga kemikalier. Det går således larm första måndagen varje månaden för att testa ifall larmsystemet för kemiska utsläpp fungerar som det ska. Det leder oss till att tro att Hammarökommun är förbereda på krissituationer och det blir därför extra intressant att titta på en kommun som bör vara, enligt ovanstående orsaker, väl förbereda på olika typer av kris.

Urvalet utav intervjupersoner har skett genom två sätt. Dels så har det skett ett snöbollsurval där vi har kontaktat informationschefen på Hammarökommun för att få reda på vem det är som kan komma i kontakt med krisledningsplanen. Ett annat kriterium fanns där personerna inom snöbollsurvalet måste ha någon koppling till krisledningsplanen. Detta leder till att det finns ett delat urval med snöbollsurval samt strategiskt urval. De fyra personer som blev intervjuade var informationschefen, en informatör, kommunchefen och chefen för serviceförvaltningen.

För innehållsanalysen så kommer uppsatsen att studera innehållet i dels den faktiska pappersformen utav krisledningsplanen. Den kommer också att titta på de bilagor och mallar som kan finnas inom en krishanteringssituation. Anledningen till att urvalet ser ut som sådant är för att forskningen säger att, inom en krishanteringssituation, så används kanske inte

krisledningsplanen speciellt mycket. Istället används bilagor och mallar för pressmeddelanden eller andra offentliga uttalanden.

3.1.2 Metodproblem

Ett problem som uppkom var att alla personer som vi ville intervjua inte gick att få tag på. Detta ledde till att vi endast fick fyra intervjuer istället för fem som det från början var tänkt. Dock anser vi att detta inte påverkar resultatet då vi anser att vi ändå uppnått en mättnad i svaren samt att de fyra personer som vi fick tag på och intervjuade har de mest centrala rollerna för krishanteringen för Hammarö kommun. Ett annat problem som uppstod var att intervjutekniken var semistrukturerad, vilket innebar att följdfrågor baserades på vad respondenterna sade vid intervjutillfället. Detta ledde till att intervjuerna såg ganska annorlunda ut gentemot varandra. En ytterligare faktor till att intervjuerna såg annorlunda ut var dels respondentens förmåga att tala och erfarenhet med att bli intervjuad. Längden på intervjuerna varierade mellan 35-50 minuter vilket kan ses som en aning inkonsekvent. Oerfarenhet vid intervju ledde också till att vissa frågor som var tänkt att ställas inte ställdes. Detta är en konsekvens av att intervjuaren ansåg att frågorna var besvarade utan att frågan uttryckligen ställdes. Vidare var en av respondenterna så stressad att intervjutillfället fick bli kortare än vad det från början var tänkt, vilket i sin tur ledde till att följdfrågor inte kunde ställas lika effektivt som vi hade önskat.

Ett annat problem vid intervjutillfället handlar om förståelsebakgrund, där vi ställde en fråga som var lite otydlig. Frågan var om de visste var krisledningspärmen fanns, varpå vi fick svar från alla att de visste det. Dock märkte vi visuellt, vid ett av intervjutillfällena att detta var en annan krispärm än den undersökningen valt att studera, vilket leder till att denna fråga kan ses som ett bortfall i resultatet. Detta ska dock endast komma att drabba denna specifika fråga och inga andra frågor.

På grund av att kommunen har flera olika krisledningsplaner, dels sin egen och dels en författad inom räddningstjänstförbundet, uppstod lite problem som nämnts tidigare. Om undersökningen hade gjort det klart och tydligt, i bland annat intervjufrågorna, hade troligen inte dessa problem uppstått. Detta är något att ta hänsyn till i framtida forskning, om kommunens som undersöks har flera olika krisledningsplaner.

3.1.3 Reliabilitet och validitet

Vi anser att vi har uppnått en reliabilitet i denna undersökning eftersom att alla frågor, dels till krisledningsplanen och dels till respondenterna är utformade efter teori. Det finns en tydlig intervjumanual som innebär att denna undersökning går att utföra igen på samma sätt med samma frågor. Samma sak gäller frågorna i innehållsanalysen som är teoretisk grundade och med tydliga frågeformuleringar som ska kunna analysera innehållet.

Dock finns vissa frågor i innehållsanalysen som kan besvaras med personliga åsikter, tycke och smak. Några frågor handlar till exempel om krisledningsplanens utseende och estetik. Andra personer som genomför denna undersökning efter oss, kan tycka att vissa delar utav planen ser bättre ut, än vad vi upplever det som. Dock har vi båda varit överens om vad vi tycker är estetiskt snyggt eller fungerar mindre bra i sammanhanget.

Flera intervjufrågor liknar varandra, och uttrycker sig inte direkt om det undersökningen är ute efter. Dessa frågor är utformade så för att stärka validiteten. Det undersökningen vill ha reda på är hur en krisledningsplan används. Detta besvaras genom att fråga respondenterna om olika situationer, då planen kan tänkas användas, utan att direkt fråga om krisledningsplanen användes. På detta sätt får respondenterna själva berätta om arbetsprocessen och förhoppningsvis nämna planen eller inte.

3.2 Kvalitativ innehållsanalys

Texter är något vi måste förhålla oss till dagligen och texter kan ha olika funktioner (Ekström & Larsson, 2000). Denna innehållsanalys undersöker en text som är sakprosa (Ekström & Larsson 2000). Det innebär att texten inte är skapad med syftet att roa eller underhålla läsaren, utan texten är informativ och beskrivande. Därför kommer även metoden att skilja sig något från om en text skapad för att underhålla, till exempel en dikt, skulle analyseras. Genom att vi har tagit del utav olika typer av texter, så länge vi kunnat läsa, har vi erfarenheter som hjälper oss att tolka och förstå nya texter vi stöter på. Dessa erfarenheter, så som kunskaper om olika texttyper, åsikter, attityder och omedvetna önskningar är något som kallas Förståelsehorisont (Gripsrud, 2002). Förståelsehorisonten är alla de förutsättningar vi har när vi ska förstå en text. Våra förväntningar på en text är avgörande i hur vi tolkar den. Ett annat begrepp är Förväntningshorisont, vilket beskriver forskares förkunskaper, förväntningar och antaganden inom ett visst problemområde (Gripsrud, 2002).

En innehållsanalys bör inte närma sig texten som ska analyseras helt utan förutsättningar och tankar på vad som ska analyseras. En sådan typ av undersökning ger sällan bra resultat, eftersom svar inte kan hittas på frågor som inte finns. Innehållsanalysen bör ha någon typ av frågeställning eller vissa förutbestämda saker att leta efter i texten (Gripsrud, 2002; Østbye, 2008). En mall med punkter att följa under analysen kan vara till hjälp, dock pekar Gripsrud (2002) på att det är viktigt att vara öppen för överraskningar. Även om överraskningarna kan kollidera med forskarens tidigare erfarenheter utav just den texttypen är det viktigt att det oförväntade inte förbigås. Dock säger Ekström och Larsson (2000), att en textanalys bör närma sig texten helt förutsättningslöst.

Den kvalitativa analysen har växt fram ur hermeneutiken, tolkningsläran (Østbye, 2008). Texten måste först tolkas, för att förstå textens betydelse. Den kvalitativa innehållsanalysen försöker att tolka och förstå texten. Till skillnad från kvantitativa innehållsanalyser, går den kvalitativa mera på djupet (Heide, 2005). Dock är en kvalitativ innehållsanalys endast en analys utav texten. Analysen säger oss inget om hur läsaren upplever texten.

3.2.1 Operationalisering

Frågorna till den kvalitativa innehållsanalysen har tagits fram utifrån forskning utav Coombs (2011), Barton (2001) och Mitroff (2001).

Första frågan undersöker första intrycket utav krisledningsplanen. Planen ska enligt forskningen vara lätt att använda, den ska vara lätt att navigera. Därför läggs fokus på i första frågan hur lätt krisledningsplanen är att använda. En snabb överblick över dispositionen och innehållet ger oss en inledande bild av vad som finns i Hammarö kommuns krisledningsplan. Detta syftar också till det Coombs (2011) skriver om att en krisledningsplan inte ska vara alltför lång, utan den ska vara lätt att ta till sig. Fråga 3 kollar på hur framsidan ser ut. Här ska det, enligt Coombs (2011), finnas angivet antal kopior utav planen, vilket delvis besvaras i fråga 2.

Fråga 4 ska besvara om krisledningsplanen har någon introduktion. Enligt Coombs(2011), så ska här finnas en text från en chef eller högt uppsatt person, för att ge dokumentet legitimitet. Detta innebär att de som tar del utav krisledningsplanen får en känsla av att dokumentet är seriöst och vilket ska bidra till att allt som står däri ska tas på allvar (Coombs, 2011).

Krisledningsplanen bör även ha ett, det Coombs (2011) kallar ”Kvittensformulär” där alla som tagit del utav dokumentet ska skriva på. Vidare menar Coombs (2011) att alla som har tagit del

utav dokumentet även ska förstå deras roll i krishanteringingen. Fråga 5 tar reda på om denna information finns.

Övning på kriser är mycket viktigt, det säger nästan alla forskning kring ämnet (Barton, 2001; Mitroff, 2001). Fråga 6 handlar just om övning på kris. Då övningen på kris inte är en faktisk kris, kan denna del utav krisledningsplanen vara lite längre än övriga delar, som används under en faktisk kris. Under övning hinner krishanterare att läsa mera.

Kanske det viktigaste med hela krisledningsplanen hur man faktiskt startar krishanteringsprocessen. Om information om hur man gör det finns, det ska fråga 7 svara på. Denna del utav planen kallar Coombs (2011) "Aktivering" och här ska till exempel stå vem som först kontaktar krisledningsgruppen. Vidare är det viktigt att veta när krisen är över. Fråga 14 kollar på om det finns någon information kring detta och hur arbetet ska fortsätta efter en kris.

Fråga 8 och 13 handlar båda om kontaktlistor och personer som kan vara aktuella att komma i kontakt med under en kris. På dessa listor bör finnas medlemmarna i krisledningsgruppen, räddningstjänst, övriga intressenter så som till exempel medier. Experter och specialister inom olika områden kan också vara bra för kommunen att kontakta i händelsen av en kris. Dessa experter kan hjälpa till att svara på frågor som uppkommer under en kris, kommunens eller medborgarna frågor (Barton, 2001).

Ytterligare ett sätt att förbereda sig på kriser kan vara att analysera riskerna för en kris. Detta är något som sker med hjälp av en Risk- och sårbarhetsanalys, som ska vara med i krisledningsplanen. Vidare ska det vara nedtecknat när den gjordes och på vad, för att den ska ge en utförlig bild utav riskerna för kriser (Coombs, 2011). Därför finns fråga 9, för att svara på om denna information finns.

Efter en kris och i slutet av en krisövning behövs utvärdering. Utvärderingen gör att krishanterare kan lära utav sina misstag och vara mera förberedda inför nästa kris. Fråga 16 kollar på om det finns en plats i krisledningsplanen för just utvärdering. En hjälp i utvärderingen är det som antecknas under krisens gång, det Coombs (2011) kallar "Incidentrapport". Fråga 10 är till för att se om en sådan plats att anteckna under kriser finns med i krisledningsplanen och om det finns sådana anteckningar sparade från tidigare kriser och övningar.

Coombs (2011) säger att man ska ha ett dokument som talar om vilken information som är, eller ska hållas skyddad, i en krisledningsplan. Det kan till exempel handla om namn på drabbade av en kris, som inte får läcka in innan deras familjer blivit kontaktade. Det kan också handla om var el-

och vattenledningar går, eftersom att denna information kan gynna terrorister. Fråga 11 kollar efter var denna information finns i Hammarö kommuns krisledningsplan.

Kommunikationen är väldigt viktig i en krissituation (Barton, 2001). Kommunen har ett ansvar att kommunicera med sina medborgare under en kris och informera dem om krisen. Det är viktigt att denna information förmedlas på rätt sätt. Fel typ av information eller fel sätt att kommunicera på kan skapa förvirring eller panik hos medborgarna. Därför bör det finnas en sektion i krisledningsplanen, med en strategi för hur kommunen bör kommunicera under en kris. Fråga 12 undersöker om det finns några riktlinjer för hur kommunikationen bör se ut under en kris.

Både Coombs (2011) och Barton (2001) påvisar att krisledningsgruppen bör ha ett rum att ta sig till, för att påbörja krishanteringsprocessen. Detta rum bör vara utrustat med telefoner, fax, internetuppkoppling och tv-apparater. Genom att ha ett rum som alltid står redo för krisledningsgruppen kan arbetet snabbt påbörjas när en kris inträffar. När arbetet med krisen kommer igång snabbt kan krisens påverkan och utsträckning minskas.

3.3 Kvalitativ forskningsintervju

Forskningsintervjun bygger liksom många andra former utav intervjun på samtal (Kvale, 2009). Det innebär att syftet med intervjun blir för intervjuaren att få djupgående information ifrån en eller flera respondenter, om ett förbestämt ämne (Kvale, 2009). I vissa fall innebär detta att man försöker få information utifrån respondentens synvinkel. I praktiken så innebär detta att det, inom en viss forskningsintervju, inte finns några rätt och fel, allt handlar om åsikter och värderingar. Det är dessa åsikter och värderingar som intervjuaren vill plocka fram under ett intervjutillfälle (Kvale, 2009). Dock bör nämnas att det finns forskningsintervjuer som är baserade på att ta fram fakta, så kallade faktaintervjuer (Kvale, 2009). I dessa intervjuer försöker intervjuaren ta fram faktiskt giltig information. Det kan till exempel handla om intervjuer liknande förhör, där polis eller advokat försöker ta reda på avsikten för ett brott. En svårighet med denna intervjuform är ords associationer (Kvale, 2009). Intervjufrågorna får inte vara tolkningsbara, det får inte finnas utrymme för respondenten att göra egna tolkningar utav frågorna. Eftersom svaren på frågorna ska vara korrekt fakta, kan respondentens egen tolkning av frågan göra svaret ogiltigt.

En annan typ av intervjuform är narrativa intervjuer. Denna intervjuform fokuserar på respondentens berättelser (Kvale, 2009). Detta samtal liknar vardagligt samtal då livshistorier eller upplevda händelser ofta berättas i vardagen. En narrativ intervju kan inledas med frågan "Berätta om en dag på jobbet..." och respondenten börjar då redovisa och berätta om sina arbetsuppgifter. Intervjuarens uppgift blir att sitta tyst och lyssna, nicka instämmande och ibland hjälpa respondenten att utveckla berättelsen, eller leda in berättelsen på det intervjuaren vill veta mera om. Denna intervjuform passar framför allt bra när intervjuaren vill veta mera om en särskild händelse eller episod (Kvale, 2009).

Att intervju professioner är en speciell situation för en intervjuare. Det innebär att man ska intervju högt uppsatta människor, människor som är experter på det de håller på med. Intervjuaren sätts då i en ovanlig sits där maktpositionen förskjuts från den som intervjuar till den som blir intervjuad. Anledningen till detta är för att dessa professioner är vana med att få frågor om sina värderingar. Detta innebär att de har uppnått en vana som gör att en profession kan försöka dra nytta av intervjutillfället för att kunna framhäva en egen agenda. Det gäller i detta fall för intervjuaren att parera dessa agendor för att kunna komma fram, och diskutera det egentliga ämnet. Till och börja med, som intervjuare, gäller det att vara påläst på ämnet så att intervjuaren kan följa med i diskussionen utan hinder. Det innebär att det krävs en del förarbete för att kunna hantera en sådan intervjusituation (Kvale, 2009).

Intervjuer där teman och frågeställningar är förutbestämda kallas semistrukturerade intervjuer (Østbye, 2008). Denna typ av intervju liknar ett vanligt samtal där det är naturligt att ställa följdfrågor, vilket gör intervjun mer flexibel. Till dessa intervjuer finns oftast en intervjuguide med teman och övergripande frågor, som skapas innan intervjutillfället (Østbye, 2008).

Denna studie vill undersöka till vilken utsträckning en krisledningsplan används i en svensk kommun. Intervjun bygger på dels fakta, hur det faktiskt ser ut, men också på åsikter som bygger på respondentens åsikter om krisledningsplanen, om den är viktig för krishanteringsarbetet eller inte. Denna undersökning kommer därför att använda sig utav faktaintervjuer men även narrativa intervjuer, för att få reda på hur respondenterna faktiskt jobbar med krisledningsplanen.

Denna undersökning kommer att göra intervjuer med professioner, yrkesverksamma inom Hammarö kommun. Som tidigare nämnt så kräver dessa typer av intervju att intervjuaren är väl påläst och kan hantera ämnet som intervjun kommer att beröra. För att få denna nyttiga kunskap kommer denna undersökning att genomföra en kvalitativ innehållsanalys på kommunens krisledningsplan innan intervjuerna genomförs. Intervjuarna får då en bättre insyn i Hammarö

kommuns krishanteringsarbete och framför allt vilka dokument som kan komma att vara aktuella i krishanteringsarbetet.

Intervjuerna kommer att vara semistrukturerade och intervjuguiden finns att läsa som bilaga 2.

3.3.1 Operationalisering

Operationaliseringen för den kvalitativa forskningsintervjun är baserad, framförallt, på Coombs (2011), Barton (2001) och Mitroff (2001). Men den innehåller också spår utav intervjumetoder för att få en framgångsrik intervju.

Den **första** frågan i intervjun bygger på det Kvale (2009) skriver om inledande frågor, att de bör vara frågor som bygger på att respondenten ska förklara eller berätta för intervjuaren om något. I detta fall handlar det om att respondenten ska få chansen att berätta vad en kris är för denne. Denna fråga bygger delvis på vad Coombs (2011) säger om att krishanterare ska förstå innebörden utav krisledningsplanen. Det innebär att definitioner blir viktiga för hur krishanterare tolkar en situation och således hur den ska hanteras. Respondenterna tillfrågas även att beskriva en vanlig dag på jobbet. Dessa frågor är inte till för att besvara syftet utan snarare för att öppna upp för ett djupare samtal. Ett samtal där enklare frågor dyker upp i början som också ska leda till långa, innehållsrika svar. Efter de inledande frågorna till respondenten så går intervjumanualen in djupare på att försöka besvara syftet.

Andra frågan är till för att få en styrning mot syftet, genom att få respondenten att berätta om en kris som denne varit aktiv i. Denna fråga är bred, vilket också är poängen. Det ger den tillfrågade en möjlighet att med egna ord förklara krishanteringsarbetets olika steg. Detta ger oss en möjlighet att se ifall krisledningsplanen är en viktig del i krishanteringsarbetet. Dessa frågor i helhet bygger på vad Coombs (2011) säger om att det finns flera stadier i en kris och att arbetet med krisledningsplanen inte är över när krisen är det.

Den **trede** frågan syftar till det Mitroff (2001) skriver om kristyper. Det innebär att vi vill ta reda på huruvida krishanteringsarbetet ser annorlunda ut beroende på vad det är för kris. Denna fråga försöker också koppla svaret till användandet utav krisledningsplanen. För att se ifall det finns vissa kriser där krisledningsplanen används mer, än vid andra kriser. Även fråga femton kan delvis besvara om krishantering kan se olika ut beroende på kristyp och situation. Denna fråga ska ta reda på respondentens tidigare erfarenheter och om denna dragit lärdomar från tidigare kriser.

Fråga **fyra** syftar till att ta reda på vilket material det är som behövs för att hantera krisen. Eftersom att Coombs (2011) berättar om att det, i mallarna till en krisledningsplan, ska finnas plats för material för pressmeddelanden med mera så är denna fråga tillämpad att besvara vad respondenten anser om detta. Vilket material behöver respondenten i sitt krishanteringsarbete, om denna behöver något.

Fråga **fem**, **sex** och **sju** grundar sig i det som Coombs (2011) säger om att alla i krisledningsgruppen ska veta vad för position de har i gruppen, samt att de vet vad det är de ska göra vid en kris. Dessa frågor är till för att se ifall det finns tydliga positioner för krisledningsgruppen inom Hammarö kommun. Detta kan speciellt härledas till krisledningsplanen i och med kvittensformuläret. Barton (2001) skriver om att en krishanterare skriver på för att intyga att han har tagit del utav krisledningsplanen samt att krishanteraren förstår sin roll i krishanteringsarbetet. Det innebär också att de som ingår i krisledningsgruppen ska känna till de andra som ingår i gruppen och att de vet hur man ska kontakta dem (Coombs, 2011). Krisledningsgruppen ska således veta var de kan få tag på krisledningsplanen, samt annat material som kan vara nödvändigt för att lösa en kris (Barton, 2001). Dessa frågor kan dessutom tyckas vara ganska lika varandra, vilket de är, för att öka validiteten. Alla frågor kan härledas till vilken utsträckning man använder en krisledningsplan.

Fråga **sex** är också baserad på resultat som inhämtas från den kvalitativa innehållsanalysen. Den visar att krisledningsplanen, för oss, är rörig och att alla dokument inte finns på samma plats. Därför undersöks detta närmare i intervjuer för att se ifall respondenterna också är utav den uppfattningen eller ifall han anser att system fungerar bra.

Fråga **nio** svarar på om krisledningsplanen finns för att den måste finnas, eller om den faktiskt också används till krishanteringsarbete. Detta bygger på det Coombs (2011) säger om att en krisledningsplan måste användas för att vara effektiv. Massey (2006) fann i sin undersökning att krisledningsplaner har begränsad användbarhet under en kris. Denna fråga är tänkt att besvara ifall krisledningsplanen är användbar under en kris. Kommuner är skyldiga enligt lag att inneha en Risk- och sårbarhetsanalys, vilken ingår i en krisledningsplan. Kommunen är också skyldig att öva på kriser.

Med frågorna **åtta**, **elva**, **tolv** och **tretton** får vi reda på mera specifikt när krisledningsplanen används. Som Coombs (2011) skriver så måste krisledningsplanen användas för att vara effektiv. Frågorna kopplas också till de olika perioderna i en kris, före, under och efter. Vi försöker att lägga fokus på krisledningsplanen och nå den från flera olika håll. Inledande utifrån vad

respondenten personligen har för relation till krisledningsplanen och krishanteringsarbetet. Om denne personligen använder sig utav de dokument som finns tillgängliga eller är med i arbetet med att utvärdera kriser eller uppdatera krisledningsplanen. Sedan kommer vi in på krisledningsgruppen, respondentens roll i krisledningsgruppen och vilken roll krisledningsplanen har i gruppen.

Sista frågan, **14**, uppkom efter innehållsanalysen. Genomgående i krisledningsplanen används uttrycket “extraordinär händelse” istället för “kris”. Definitioner på “extraordinär händelse” var mycket snarlika definitioner på “kris” och funderingar uppkom om det fanns någon tanke bakom att inte använda sig utav uttrycket “kris”. Kris är en händelse som avviker från det normala, som kan komma att innebära en allvarlig störning eller en risk för störning i viktiga samhällsfunktioner i en kommun vilket är en liknande definition som Rosenthal m.fl. (1989:10;2001:7). Coombs (2011) menar att krisledningsgruppen inte bara ska ta del utav krisledningsplanen utan de ska också förstå den. Det kan vara svårt att förstå planen om inte tydliga definitioner finns, på de olika begreppen som nämns. Till exempel vilka insatser som ska göras när det är en kris och vilka insatser ska göras vid en extraordinär händelse. Är insatserna olika, är det viktigt att läsaren förstår skillnaden.

4 Resultat

4.1 Kvalitativ innehållsanalys

Det första vi lägger märke till när vi bläddrar i pärmen är att den är utdaterad. De flesta dokumenten är daterade 2004 och det senaste vi hittar är 2008. Vi saknar på vissa ställen i pärmen förklaringar till varför de olika sakerna som beskrivs är viktiga att till exempel genomföra. Genom att ge en kort förklaring skulle det ge planen mera trovärdighet.

Generellt upplever vi bilagorna som tunna. Vissa bilagor saknas helt (bilaga 1:3) och vid andra står det att bilagor ska läggas in senare (bilaga 2), dock har de inte gjorts det. Bilaga 15, vilken är en planlösning över en alternativ krisledningscentral, nämns inte i krisledningsplanen. Denna bilaga, och rum, vet vi därför ingenting mera om.

Det finns desto mer uppdaterade digitala dokument som finns på intranätet hos kommunen. För att ge en rättvis bild utav användandet utav krisledningsplanen och dess bilagor kommer vi även att titta på dessa bilagor. Dock kommer vi endast att titta på de dokument som saknas från pappersversionen, komplettera pappersversionen med digitala bilagor från intranätet.

Fråga 1.

Utseendet

Utseendemässigt är det en A4-pärm som innehåller mycket papper vilket gör att den känns tjock. Framsidan ger ett seriöst och betydelsefullt intryck men Hammarö kommuns logga saknas på framsidan. Anledningen till att den känns seriös är för att det finns ett lagcitat på framsidan som hänvisar till en kommuns skyldigheter vid extraordinär händelse. Det finns tveksamheter när det gäller placeringen och storleken utav rubriken. Rubriken ligger längst ner på framsidan, istället för att den är överst. Överst återfinns lagcitatet. Blickfånget hamnar direkt på en stor bild som finns på framsidan. Bilden föreställer en del av jordklotet i svart med gula landsgränser. Med ett rött område över norra delen av Europa. Denna bild har bildtexten "Tjernobyl simulation för dag 4". Detta gör att känslan blir ännu mer seriöst eftersom det gestaltar en stor kris. Bildtexten känns relevant eftersom att den förklarar bilden. Hade den inte funnits hade betraktaren haft det svårare att förstå innebörden utav jordklotsbilden.

Ryggen på pärmen är tydlig. Den har kommunens logga och en liten bild utav jordklotet som återfinns på framsidan. Dock är denna så liten att det knappt syns att det är ett jordklot, om man inte har sett den på framsidan innan man ser den på ryggen. På ryggen står det även i stort

typsnitt "Krisledningsplan". Detta leder till att läsaren har full koll på vad det är för pärm som står i bokhyllan.

Dispositionen

Dispositionen är inledningsvis rörig. Dels på grund av att första sidan är en bilaga. Detta kan tyckas vara tämligen acceptabelt eftersom att detta är kontaktinformation till krisledningsorganisationen men denna verkar inte vara aktuell eftersom det finns handskrivet att vissa nummer är fel och överstrukna nummer. Följande sidor är också bilagor, vilket gör att innehållsförteckningen kommer ca 19 sidor in i planen. Detta leder till att översikten utav krisledningsplanen blir dålig. Som läsare kan man känna sig förvirrad över ifall man har fått tag på rätt dokument. Det ger ett oseriöst intryck och en känsla av slarv. Slarv över att någon har "slängt in" dokument i pärmen och inte orkat sätta in dem på rätt ställe.

Överlag är krisledningsplanen utdaterad, med datum från 2002 – 2008, vilket är gammalt för ett levande dokument. Detta bidrar också till känslan av att krisledningsplanen inte används. Innan innehållsförteckningen så återfinns överlämningsdokumentet från företaget som har tagit fram krisledningsplanen. Varför det finns med är oklart. Direkt efter överlämningsdokumentet så finns en innehållsförteckning. Denna är tydlig och informativ med klara direktiv för innehållet. Den består av två större sektioner. Den första är krisledningsplanen á 15 flikar, därefter kommer bilagor á 17 flikar. De båda sektionerna är daterade till 2004, vilket gör att planen upplevs som bortglömd. Det finns två olika dokument i krisledningsplanen som inte är nämns i innehållsförteckningen. Dessa två dokument säger i princip samma sak. Det första dokumentet har Krisberedskapsmyndigheten som avsändare men det andra dokumentet har ingen avsändare. Dessa två dokument skiljer sig utseendemässigt från resten utav krisledningsplanen och varandra eftersom att dessa har andra typsnitt och teckenstorlek. Det skapar en förvirring när det finns dokument som inte finns med i innehållsförteckningen. Återigen upplevs det som att något "slängt in" dokument i planen.

Resterande flikar stämmer överens med vad innehållsförteckningen säger att det ska finnas där. Under flik 8 upplever vi informationen bristfällig. Vi har svårt att förstå vad som menas med texten. Rubriken "Samband" ger heller inga ledtrådar till vad det handlar om. I flik 8 hänvisas läsaren till bilaga 12 som är telefonnummer till kriskontrollcenter. I denna text så finns det olika typsnitt vilket kan förvirra läsaren. Flik 11 handlar om utbildning och övning. Denna flik känns tunn och innehåller inte mycket information. Den hänvisar till bilaga 16 som inte heller innehåller så mycket information. Det som står där är en långtidsplan för övningar inom organisationen som sträcker sig fram till 2007(en mandatperiod).

Fråga 2. Var finns planen och finns kopior?

Utifrån vad som står i krisledningsplanen ska det finnas en CD samt två pärmar innehållande krisledningsplan för extraordinära händelser i fredstid. CDn finns i pärmen men positionen utav den andra pärmen förblir oklart då vi inte har någon information. Vid en vidare läsning utav pärmen finner vi information om att den andra pärmen skall finnas i en särskild förvaringslåda. Detta nämns i bilaga 11 dock beskrivs inte positionen utav lådan.

Fråga 3. Framsidan

Språket är okej. Det är inte allt för avancerade ord. Dock finns tveksamheter kring begreppet extraordinära händelser och varför man inte väljer att använda ordet kris. Detta tror vi härleds från lagen som använder begreppet. Ordet kris kan ha dåliga konnotationer vilket gör att man valt att undvika det ordet och istället ta ett mer neutralt uttryck som extraordinär händelse. Bilden på framsidan förblir ett mysterium. Den väcker fler frågor än vad den ger svar.

Fråga 4. Introduktionen

Inledningen finns under flik 1 och har rubriken "Det moderna samhällets sårbarhet". Första stycket är bra eftersom att den ger en kort introduktion utav vikten utav att vara väl förberedd för kriser och risker i samhället. Den ger vidare lokala exempel på kriser som har skett för att läsaren ska kunna relatera till texten och ta till sig informationen som finns. Andra stycket är obegripligt på grund av ordval samt meningsutbyggnad. Detta förhindrar läsningen vilket gör att en läsare kan tröttna på texten redan i detta tidiga skede. Tredje stycket refererar till en lag som är upphävd. Denna lag om extraordinära händelser upphävdes 2006 och ersattes med en ny lag. Stycket bygger på denna lagreferens vilket gör att hela stycket är inaktuellt. Fjärde stycket hänvisar till bilagor, där en utav bilagorna(1.3) inte finns. Denna bilaga skall handla om kommunfullmäktiges antagande utav krisledningsplanen. Alltså ett viktigt dokument som innebär en giltighet och aktivering utav krisledningsplanen.

Denna sektion hänvisar till bilaga 1.1-3. Bilaga 1.1 handlar om inriktningsmål och höjd beredskap. Här krävs det förkunskap över vad höjd beredskap är och vad det innebär, eftersom det är dåligt förklarat i texten. Det står beskrivet vad kommunen *kan* ha beredskap mot men dock inte vad de *har* beredskap mot. Bilaga 1.2 handlar om effektmål som berättar vad ledningen ska göra vid en kris och var informationsenheten ska göra vid en kris, i en punktlista. Sedan nämns det övriga förvaltningars ansvar vid en kris, vilket skall stå i en separat pärm som ska finnas hos beredskapssamordnaren. Åter till flik 1 där vi finner planens syfte. Dessa punkter ser bra ut, dock har vi lite svårt att förstå sista punkten. Kanske denna punkt kan skrivas på ett annat sätt, för att lättare förstå.

Fråga 5. Vem har tagit del utav dokumentet?

Nej, det finns inte någon information som rör vem som tagit del utav dokumentet.

Fråga 6. Övning

Ja, denna information finns under flik 11, "Utbildning och övning". Här berättas vem som ska utbildas i vad, uppdelat mellan krisledningsorganisationen och informationsenheten. Denna flik hänvisar även till bilaga 16, vilken ger en enkel överblick över kommunens planerade övningar och vilka som ska delta i dessa. Dock finns endast information om vilken typ av övning som ska genomföras. Ingen information om hur omfattande övningen är/var, ingen utvärdering eller uppföljning på hur övningen gick till. Inte heller någon information om hur planen användes i övningen. Även här syns tecken på att planen inte är speciellt uppdaterad. Då de planerade övningarna sträcker sig fram till 2007.

Denna flik, som nämns tidigare, är i behov av att utvecklas. Se digitala bilagor.

Fråga 7. Aktiverings utav planen, inledande krishanteringsarbete

I bilaga 5 finns en åtgärdskalender som ska fungera som det dokument som startar hela krishanteringsarbetet. Denna sida kan med fördel ligga mycket tidigare i planen, så man inte behöver leta efter den när en kris inträffar. Denna sida är utformad som en lista med två kolumner. Den ena märkt "åtgärder" och den andra "ansvarig". Det är tydligt och lätt att se vem som ska göra vad genom att varje sak är inrutad. Första åtgärden på listan är att kommunchefen sammankallar krisledningen. Innan detta steg larmas kommunchefen från SOS Alarm, vilket är det absolut första som sker vid en kris.

Informationsenheten finns med i denna åtgärdskalender, men har även en egen åtgärdskalender i bilaga 9.

Fråga 8. Kontaktlista

Ja det finns en kontaktlista, vilken är den första sidan när man öppnar pärmen. En viss förvirring sker dock när denna sida har rubriken "Bilaga 1B" och inte "kontaktlista". Det finns inget datum på denna sida dock ser vi på namnen som finns på listan att den inte är aktuell. Både personerna på dessa positioner och deras kontaktuppgifter är inte längre aktuella. Kontaktlistan är indelad i tre grupper "Beredningsgrupp", "Informationsenhet" och "Stabs- och analysgrupp". I Beredningsgruppen återfinns mestadels kommunchefer och deras respektive ersättare. Det finns telefonnummer till arbete, bostad och mobil. Dock saknas var personen i fråga är kommunchef eller liknande. I gruppen Informationsenhet finns Informationschef, Upplysningsfunktionen, Webbfunktion och Räddningstjänstens informationsansvarige. Namn och nummer till arbete och

bostad/mobil. Sista gruppen Stabs- och analysgrupp består av servicechef och säkerhetskoordinator. Namn och telefonnummer till arbete och bostad/mobil. Hela kontaktlistan är i allmänhet lätt att följa och tydlig.

Fråga 9. Information om risk för kris

Redan under flik 2 finns kommunens risker. I första stycket hänvisas läsaren till bilaga 2, vilket ska vara en karta där kommunens risker redovisas visuellt. Dock finns inte denna bilaga. Texten om kommunens risker har ett tydligt och enkelt språk. Texten definierar “fredsrikser” och listar sedan exempel på riskobjekt i Hammarö kommun. Följt utav ytterligare en lista med övrigt som kan hända i en kommun. Denna sida är inte uppdaterad sedan 2004, men riskerna känns ändå relevanta. Mer om risker, i form av Risk och sårbarhetsanalys, finns som digitala bilagor.

Fråga 10. Anteckningar från tidigare kriser

Det finns en mall, kallad “Dagbok” under bilaga 11. Här finns utrymme för krishanterare att anteckna under en kris. I dokumenten finns plats att överst ange “Insats/händelse:”. Under detta följer kolumner med “Tid:”, “Händelse:” och “Sign:” följt av mäng, många streck att skriva på. Det är ett väldigt enkelt dokument, det talar inte om vem som ska skriva där, när det ska göras och varför. Detta dokument kan till viss del hjälpa krishanterare i arbetet, dock borde det vara lättare att hitta i pärmen.

Det finns inga anteckningar om tidigare kriser i pappersform, se digitala bilagor.

Fråga 11. Skyddad information

Hittar ingen typ av skyddad information. Om den finns, syns det inte att den är skyddad.

Fråga 12. Kriskommunikation

I pappersformen utav krisledningsplanen finns inget om kriskommunikation, se digitala bilagor.

Fråga 13. Andra kontaktlistor

Bilaga 10, “Telefon och Faxlista” listar telefonnummer, faxnummer och epostadresser till organisationer och företag utanför kommunen som kan vara relevanta att kontakta i händelsen av en kris. Dessa företag är mestadels medier, lokala och rikstäckande. Även kontaktuppgifter för att kolla övrig drift, hos till exempel Telia eller Fortum. SOS Alarm finns också med på listan. Dock finns inte några övriga experter eller specialister inom olika områden.

Fråga 14. När en kris är över

Nej, det finns ingen information om när en kris är slut eller hur en organisation ska fortgå efter en kris. Det finns inte heller några utvärderingar på tidigare kriser.

Fråga 15. Kriskontrollcenter/krisledningscentral

Under flik 9 och bilaga 14 finns information om kommunens kriskontrollcenter. Till detta center ska krisledningen och informationsverksamheten förflytta sig, om det behövs, vid händelsen av en kris. Alla lokalerna som finns tillgängliga ligger i kommunkontoret och planlösningen på lokalerna finns i bilaga 14. I bilaga 15 finns planlösningen över en alternativ ledningscentral, dock finns ingen information om var denna lokal finns.

Fråga 16. Utvärdering

Nej, det finns ingen sektion för utvärdering i pappersversionen utav krisledningsplanen, se digitala bilagor.

Övriga kommentarer om krisledningsplanen i pappersform

Det är uppenbart för läsaren utav denna krisledningsplan att den inte används. Det visar sig i dateringarna för dokumenten som finns däri samt avsaknaden utav dokument. Dessa saknade dokument finner man på Hammarö kommuns intranät där det finns digitala bilagor och dokument som ska hjälpa till vid krishantering. Därför fortsätter jakten på svar till frågor som inte kunde besvaras med pappersversionen utav krisledningsplanen.

Detta görs för att kunna ge en rättvis bild utav utsträckningen som krisledningsplanen används. Det vi framför allt upplevde att vi saknade var dokument som berör kriskommunikation, utbildning och övning, anteckningar från tidigare kriser och risk- och sårbarhetsanalys. Det är därför dessa dokument vi analyserat bland de digitala bilagorna. För att hitta dessa dokument på kommunens intranät fick vi hjälp utav informationschefen. Dessa dokument är inkonsekventa med datering och utgivare. De flesta dokument saknar datering helt och endast några har kommunens logga som avsändare, ingen namngiven skribent. Några dokument är författade i samarbetet med räddningstjänstförbundet.

4.1.1 Digitala bilagor

Kriskommunikation

Syftet med kriskommunikationsplanen (Kommunikationsplan kris), enligt Hammarö kommun, är att förhindra att krisen förvärras genom dåligt förberedd, felaktig eller missförstådd information. De ser alltså kriskommunikationsplanen som en förberedelse för en eventuell kris. Målet med kriskommunikationsplanen är att de ska veta vad det är de ska göra för informationsinsatser när krisen är ett faktum. Det berättas om snabbhet och öppenhet. Att det är viktigt att ta och behålla initiativet. De vill agera istället för att reagera, vilket de gör genom att erkänna problemet,

indikera lösningar och visa mänskligt deltagande. Målet är således att underlätta krisen för alla inblandade. Målgrupperna för denna kriskommunikationsplan är uppdelad i två sektioner. Intern och extern. Den interna målgruppen är medarbetare och personal inom organisationen. Den externa är i första hand allmänheten som kan komma att vara drabbad utav en kris.

Kriskommunikationsplanen ger exempel på barn och föräldrar inom skolan som en första målgrupp, detta förutsätter att skolan är involverad i en kris för att denna målgruppsanpassning ska äga rum. Dock nämns inte detta i kriskommunikationsplanen så en läsare utav detta dokument kan tro att det alltid handlar om att barn och föräldrar ska stå som första målgrupp för kriskommunikation. Det finns således inget skrivet om att detta endast gäller skolverksamheten. De kanaler de vill använda sig utav är beroende utav vilken målgrupp de riktar sig till. Som tidigare nämnts så är målgruppen tvådelad mellan intern och extern. Den interna målgruppen vill Hammarö kommun framför allt kommunicera med genom intranätet. För externa målgruppen är det VMA via radio, tv och tidningar, pressmeddelande, presskonferenser, annonser och meddelanden i media. När det gäller uppföljning så sker detta genom att mäta antal träffar i media och förekomster i press. Muntlig utvärdering för de inblandade för att de ska kunna säga vad som var bra och mindre bra. Det sistnämnda är alltså uppföljning på interkommunikationen.

Därefter följer en tidsplan för informatörer att ta hänsyn till. Det handlar till exempel om att sammankalla krisledningen när hjälp har kallats till platsen. Man ska också sammanfatta läget och förbereda nyhet med svar på akuta frågor. Det är således en checklista på aktiviteter som bör äga rum i kommunikationssyfte.

Vi hittar ingen information i detta dokument om hur kriskommunikationen ska ske på sociala medier. Möjligen finns detta i något annat dokument som vi inte har tagit del utav i denna undersökning. Kommunen håller nu på med att ta fram riktlinjer för publicering på sociala medier. Där kan kriskommunikation komma att finnas med.

Utbildning och övning

I de dokument som finns i de digitala bilagorna som handlar om övning så kan man se ett mönster. Detta mönster visar sig i att de som oftast beskriver själva övningen och vad den gick ut på. De beskriver ganska detaljerat, i klockslag och vid namn/titel, hur arbetet i övningen såg ut. De beskriver vem det var som gjorde vad och vilka beslut som togs inför varje problem som uppstod i övningen. Övningar är dels enskilda inom kommunen (Rapport katastrofövning 090923, Iakttagelser vid brandövning 090130), tillsammans med stöd organisationer, eller så är de tillsammans med gränskommuner, i detta specifika fall, tillsammans med Karlstad kommun där

Hammarö agerar stödkommun. Det visar sig finnas tre typer av övningar som ägt rum med Hammarö kommun.

Den första där Hammarö kommun, tillsammans med Räddningstjänst, står för scenariot där en verksamhet inom kommunen behöver öva. Dessa övningar verkar vara generellt mindre. De kan handla om brandövning där kommunhuset står i brand och man tittar över säkerhetsåtgärderna, men det är även andra scenarion där viktiga samhällsfunktioner slås ut och vissa grupper blir utsatta. Dessa övningar har få dokument och innehållet är kort. De beskriver vad det är som har skett samt vilka åtgärder som har tagits men inte utav vem. De beskriver i ett dokument att de vill öva på vissa punkter som finns listade. Dock finns det inga utvärderingar kring övning på dessa punkter. De saknar utvärdering i detta dokument. När det gäller brandövningen så är det enda som är dokumenterat, utvärdering utav övningen. Dels finns det tankar kring övningen från Informationschefen, vid tidpunkten, nedtecknade. Men också övningsledarens utvärdering utav övningen. I dessa två dokument beskriver de ganska detaljerat vad som behövs förbättras och vad det var som gick snett. Dessutom framgår människors ovilja att öva på kriser där man beskriver att ett antal personer fortfarande befann sig i byggnaden trots att larmet om brand hade gått.

Kommunen deltar i så kallade DART-övningar (Disaster and Recovery Testcentre). Dart är unikt i Sverige och erbjuder övningar där företag och organisationer genomför olika krisövningar, för att testa bland annat sina krisledningsplaner. Övningarna fokuserar mest på IT-relaterade kriser och hur till exempel större driftstopp ska hanteras. Vid DART-övningar är övningsscenarioet mer detaljerat och av större omfattning (Rapport för övning av Hammarö kommunledning 19 feb 2009, Minnesanteckningar DART-möte 5 sept, Minnesanteckningar DART-möte 29 sept_1, Minnesanteckningar DART-möte 27 nov). Dokumentationen är också betydligt bättre vid dessa övningar gentemot de enskilda övningarna. I DART så finns dokumentation dels på hur övningen såg ut, vad som hände och vem som gjorde vad, men också utvärdering och egna noteringar från övningen. Vidare finns det, i och med DART, förslag på förbättringar och åtgärder som kan göras inom organisationen för att vara bättre förberedda på en reell kris av samma/liknande art.

Den bästa dokumentation är den som kommer ifrån Karlstadregionens övningar utav översvämningar där man i ett 29 sidor långt dokument beskriver hela processen, dels med bakgrund, mål och syfte (RAPPORT_Översvämningsoövning_2011). Men också med metod och deltagande aktörer samt inspelning utav övningen vilken förutsättning som råder inom övningen. Övningen är beskriven väldigt detaljerat med bilder och grafer på vad det är som sker och

deltagarna diskuterar sedan vad åtgärderna kring dessa problem bör vara. I slutet av detta dokument så uppmanar övningsledaren till att varje organisation, var för sig, ska utvärdera övningen för att de ska kunna dra lärdomar kring övningen.

Dagbok/loggbok

I och med vattenläckan som ägde rum sommaren 2012 så har Hammarö kommun listat punkter på vad som gick bra och vad som gick mindre bra med krishanteringsarbetet (Loggbok informationsarbetet i samband med vattenläckan juli 2012). Detta är något som saknas i pappersversionen utav krisledningsplanen men den finns som ett digitalt dokument. Detta dokument är uppdelat i två sektioner.

Dels är det ”Spontana slutsatser” som kommunens informatörer ska arbeta vidare med. Det handlar till exempel om att kommunen behöver arbeta vidare med FAQ-dokument (frequentlyaskedquestions, på svenska ”vanliga frågor”), mallar för frågor och svar. Det handlar också om att man behöver ha bättre intern kommunikation framförallt med växeln som ska kunna koppla samtal vidare till rätt person.

Den andra sektion handlar om saker som är viktigt att följa upp i närtid vid informationsarbetet. Det handlar till exempel om att man ska ha ett avstämningsmöte för att kunna utvärdera krisen men också att man måste uppdatera krispärmarna med kontaktinformation och handlingsplaner.

Risker

Risker för Hammarö kommun beskrivs genom Risk- och sårbarhetsanalys (RSA). Det finns två specifika för Hammarö kommun, översvämning och brand (RSA_översvämning, RSA_brand_Hammarö).

RSA för översvämning består av ett frågeformulär som 13 personer från Hammarö kommun har varit med och besvarat. Bland dem finns bland annat Informationschef, serviceförvaltningschef, gatuchef. Bakgrunden till analysen är förmågan att hantera en 100-års nivå i Väneren. Något som i sig själv inte säger något om situationen eller risken om man inte är insatt i vattennivåer i Väneren. Frågeställningarna är frågor som, “Hur skapar ni de lägesbilder ni behöver?” I hela dokumentet är svaren korta, oftast inte mer än en mening. Detta är förvånande då 13 personer har diskuterat dessa frågor. Frågeformuläret begär också att de som svarat ska kryssa i vilken förmåga de har att lösa en viss situation. Dessa graderingar är Hög, medel, låg samt Förmågan behövs ej. Generellt sett ligger svaren på dessa kryssningar på en medelförmåga att hantera situationen. RSA bygger på

kommunanställdas åsikter kring situationer och kan kanske innebära en självgodhet när det gäller förmågan att hantera vissa situationer. Svaren är inte baserade på bakomliggande undersökningar till förmåga att hantera dem, utan det är korta meningar som beskriver att de klarar av att göra det. Hur det ser ut vid en reell händelse förblir oklar.

RSA för brand ser likadan ut som tidigare, frågor med korta svar. Även en hög egenbedömning utav förmågan att hantera de olika situationerna. RSA brand bygger på att en skola blir totalförstörd i en brand och där återuppbyggnaden tar ca 1 år att färdigställa. Som vid RSA översvämning är det oklart hur kommunen kan hantera en kris av denna omfattning vid en reell händelse. Dokumentet är kort och inte speciellt beskrivande, det finns ingen tydlig bakgrund för de svar som finns. Vidare finns det på vissa svar frågetecken i slutet av meningen som bidrar till en osäkerhet i svaret.

4.2 Kvalitativ forskningsintervju

Citaten i denna redovisning är något omskriva för att inte vara alltför talspråkliga. Dock har inte innebörden i uttalandena förändrats. För att se transkriberingen utav intervjuerna, kontakta författarna utav denna uppsats.

Fråga 1. Definition kris

Sammanfattningsvis så är respondenterna överensstämmande vad gäller definition på kris. En kris är när det är många människor som blir starkt påverkade i sin vardag som leder till att man inte kan leva ett vanligt liv och att det påverkar hela samhället. De har också samma associationer till vad en kris till exempel kan vara. Då svaret har varit vattenläckor, el-avbrott, terrorist attentat, olyckor och bränder. Överlag handlar definitionen genomgående om vattenläcka eftersom Hammarö kommun har haft en vattenläcka nyligen.

En kris är när det är många som blir starkt påverkade i sin vardag.

(Informationschef)

Fråga 2. Arbetsprocessen i en krissituation

En krissituation börjar med att respondenterna får signaler från jour, räddningstjänst eller SOS beroende på var felet uppstår. Oftast går dessa signaler till serviceförvaltningschefen eller kommunchefen. Arbetet inom organisationen innebär att de sammakallar krisledningsgruppen och annan viktig personal som har de resurser som krävs för händelsen och gör en bedömning över vad det är som har hänt, hur många det är som är berörda samt vilka informationsåtgärder

som bör tas. Inledningsvis betyder detta att krisledningsgruppen försöker bilda sig en uppfattning om händelsen och därefter sätta in de insatser som krävs.

När man förstår omfattningen av det, så sätter man in insatserna därefter.

(Chef över serviceförvaltning)

Fråga 2. Arbetsprocessen i en krissituation

Nästa steg i krisarbetet är informations- och kommunikationsstadiet. Detta innebär att man informerar om det man har tillgång till och berättar för målgruppen vad som har hänt, vad kommunen gör just nu för att lösa det och vad målgruppen kan behöva göra. Till exempel informera om var nödvattentankar finns uppställda och/eller kokningsrekommendationer. Hammarö kommun har fått beröm för sina informationsinsatser under vattenläckan och de upplever själva att det gjorde ett bra jobb med kommunikationen. En utav respondenterna nämner att denna framgång kan bero på att det fanns en ledningscentral och nästintill alla inblandade fanns där i samma rum. Detta ledde till att alla hade samma information och alla i ledningsgruppen var uppdaterade på vad som gjordes. Det handlar också om att sortera i all information för att ta reda på vad som är viktigt, vad är mindre viktigt, vad är nästa steg och vad är viktigast att berätta just nu. Kommunikationsplaner görs i detta stadie, vilket kommer att nämnas mera senare i detta resultat.

Så vi satt på den positionen att vi fick in all information och man försöker sortera i den.

(Informatör)

Fråga 3. Krishantering vid olika typer av kris

Respondenterna var överens om att krishanteringsarbetet ser olika ut beroende på vad det är för typ av kris. De nämner att skillnaden ligger i vilka insatser som behöver sättas in och hur man ska nå målgruppen med information. Dock är de exempel som nämns utav samma kristyp.

Vattenläcka, elavbrott, gasläcka, alla är Fysiska kriser. Två utav respondenterna nämner kriser som skett på en skola. Där har det varit större skillnader inom krishanteringsarbetet och framför allt vad som ska kommuniceras till allmänheten. Till skillnad mot fysiska kriser som kommunen hanterar, till exempel en vattenläcka, då alla medborgarna behöver ha information om det inträffade.

Kontra skolan, det drabbar inte allmänheten, det är mer internt. Nog så omfattande och nog så jobbigt, men det är inte som att en hel kommun blir utan vatten.

(Informatör)

Fråga 4. Det viktigaste materialet för krishantering

Vid frågan om vilket viktigt material som behövs för att lösa en kris svarade alla respondenterna förutom kommunchefen att det absolut viktigaste verktyget för krishantering var mobiltelefonen. Kommunchefen säger dock att han kontaktar och ringer massa människor som ska kunna vara med i krishantering och han säger även att kontaktlistan är det viktigaste dokumentet som han använder. Efter mobiltelefonen, kommer kontaktlistan och datorn. Alla respondenter berättar att kontaktlistan är väldigt viktigt och att det är det dokument som måste uppdateras mest för att den ska vara aktuell. De menar vidare att den ska vara lättillgänglig för att man snabbt ska kunna få tag i de personer som man behöver få kontakt med. Detta sträcker sig från personer som kan hjälpa till att hantera krisen rent praktiskt, till exempel laga läckan, personer som kan vara till hjälp för att kommunicera till medborgarna till exempel media i form av lokalpress eller radio/TV. Det kan också handla om kontakt med andra förvaltningar inom kommunen, till exempel socialförvaltningen som kan komma att spela en viktig roll om krisen drabbar känsliga boenden osv.

Det är hemskt att säga, det är mobiltelefonen idag. Det att kunna bli nådd, kunna nå ut, där kan jag sitta och publicera på vår hemsida och på facebook, jag kan nå andra.

(Informationschef)

Fråga 5. Ansvarig för krishantering

Två utav respondenterna är överens om att det är kommunchefen som leder arbetet vid en krissituation. Även kommunchefen själv säger att han framför allt leder och fördelar arbetsuppgifter, vid händelsen av en kris. Den fjärde respondenten säger att det beror på vilken typ av kris det är och att den mest sakkunnige eller chefen för berörd förvaltning, är den som leder arbetet. Han nämner exemplet med vattenläckan, att det var operativt och att han som chef över serviceförvaltningen ledde det operativa ansvaret.

Leder arbetet väldigt mycket, leder och fördelar arbetsuppgifter. Ja, det är nog den stora uppgiften egentligen. Vara tydlig, oerbört tydlig får man vara.

(Kommunchef)

Fråga 6. Krisledningsplanens position

Alla respondenterna vet var krisledningsplanen finns och har någon gång varit kontakt med den. En respondent svarade att de dokumenten finns på datorn, en annan har pärmen i hyllan på sitt kontor. Krisledningsplanen finns alltså i flera olika utförandren och på flera olika ställen.

Jadå, i hyllan, baba.

(Chef över serviceförvaltning)

Fråga 7 och 8. Användning utav planen, innan kris inträffar

Utanför en krissituation används krisledningsplanen främst vid revidering. Framför allt är det kontaktlistor som uppdateras samt framtagandet utav nya checklistor, eller uppdatera befintliga listor. De flesta respondenterna är överens om att krisledningsplanen borde vara mera aktiv i kommunen, genom till exempel övningar. Hammarö kommun ingår i ett räddningstjänstförbund, där ytterligare fyra kommuner ingår och detta förbund har en egen krisledningsplan. Denna plan revideras en gång i kvartalet och då ses bland annat risk- och sårbarhetsanalysen över.

Det finns anledning till att vi rycker upp oss lite och blir lite mer aktiva. Vi får väldigt bra service via räddningstjänstförbundet.

(Chef över serviceförvaltning)

Fråga 9. Krisledningsplanen i krishanteringsarbetet, under en kris

När det gäller krisledningsplanen i krisarbetet så anser respondenterna att den är viktig men att den inte användes vid vattenläckan i somras. Det som används i detta specifika fall är kontaktlistorna. Andra punkter som respondenterna tar upp är att krisledningsplanen ska fungera som ett stöd eller riktlinje för arbetet. Många i ledningsgruppen har jobbat med krishanteringsarbete tidigare och har erfarenhet. De vet ungefär vad som står i pärmen och därför blir det kanske mindre viktigt att använda den vid en krissituation.

Den (krisplanen) stämmer sällan exakt med verkligheten just då, men man har lite att hålla sig i. Någon slags linje att gå efter.

(Kommunchef)

Fråga 9. Krisledningsplanen i krishanteringsarbetet, under en kris

Vidare så säger respondenterna att de inte har tid att titta i en krisledningsplan när krisen bryter ut. De vill snabbt kunna hitta den information som de behöver, oftast kontaktlistor eller checklistor. Anledningen till att kontaktlistan är viktig, enligt respondenterna, är för att har man en kontaktlista så kan man ringa till någon som har specialkunskap att tillföra krishanteringsarbetet. Detta kan till exempel röra sig om personer som vet var nödvattentankar befinner sig, eller personer som vet var det finns checklistor som ska hjälpa till vid krishanteringsarbetet. Det handlar också om att man ska kunna samordna krishanteringsarbetet att alla personerna i arbetet är uppdaterade med ny information, att arbetet kanaliseras mot ett gemensamt mål.

Min tid är för viktig för att jag ska ha 10 minuter att ägna igenom, utan jag kanske har 1 minut på att ta det viktigaste.

(Informationschef)

Fråga 9. Krisledningsplanen i krishanteringsarbetet, under en kris

Kommunikationsplaner upprättas när en kris inträffar. En plan över vad som ska kommuniceras, till vem, hur, utav vem och hur ofta. Information internt, så att alla inblandade är uppdaterade på vad som görs och information till massmedier. I kommunikationen med massmedier gäller det att vara tydlig och konkret. Den första informationen de väljer att gå ut med är allmän information som ska informera allmänheten, utan att skapa panik. En plan sätts upp över vem som ska hålla kontakten med massmedia, vad denne ska gå ut med och vid vilket tillfälle. En respondent menar att kommunikationsplaner inte går att upprätta innan krisen uppstår, eftersom man inte känner till händelsen och vad som kan behöva kommuniceras i samband med den krisen. Det finns även planer upprättade för ut till exempel kommunikationen på hemsidan och facebooksidan ska se ut. Dessa planer används dock även utanför krissituationer.

Man har ett enkelt och vardat språk, lättförståeligt och att man är konsekvent. Att man är saklig och inte gissar och spekulerar utan man skriver det man vet, i en vänlig och bra ton.”

(Om hur man bör skriva på hemsida och facebookside.)

(Informatör)

Fråga 10. Respondentens roll i krishanteringsarbetet

Alla respondenterna uttrycker sig veta sin roll i krisledningsgruppen. Händelsen som de alla refererade till när de berättade om sin roll, var vattenläckan i somras. Informatörerna samlade information och sände ut den till medborgarna och de massmedier som var intresserade. Kommunchefen samlade krisledningsgruppen och ledde arbetet och fördelade arbetsuppgifter. Chefen över serviceförvaltningen hade det operativa ansvaret genom att se till att personer med sakkunskap kunde laga läckan. Alla dessa personer satt till största delen i samma rum, vilket ledde till att de upplevde samarbetet bra och att den senaste informationen snabbt kunde gå ut till medborgarna.

Mitt arbete var att sitta centralt, med min kollega och ansvarig förvaltningschef och kommunchef, bland annat. Det var flera parter inblandade i en sorts krisledningsgrupp.

(Informatör)

Fråga 11. Övning på kris

Två utav respondenterna säger sig ha varit delaktiga i krisövningar. Den ena respondenten har deltagit i övning på Hammarö kommun, den andra på en annan arbetsplats. Övningarna var organiserade utav en förvaltning, eller en utomstående organisation och bestod utav en heldag där olika kriser iscensattes. Alla som hade varit delaktiga i en sådan kris på riktig medverkade i övningen och de blev tilldelade olika roller att ha under övningen. Båda respondenterna upplever att övningar är mycket bra. De upplever att de får erfarenhet kring krissituationer och etablerar kontakter som kan vara viktiga vid en riktig krissituation. Övningarna gynnar samarbetet i krisledningsgruppen och bristfällig information kan förbättras efter övningen, för att vara komplett och användbar vid en riktig kris.

Man märker också vad det är som inte funkar, vi saknar de här dokumenten och sedan att man lägger tid på att ta fram dem och kompletterar. När man övar skarpt, då får man kontakt med externa myndigheter och etablerar relationer där. Jag vet vilken, den avdelningen jag ska ringa till, på det numret.

(Informationschef)

Fråga 12. Utvärdering efter kris

Under en krissituation görs anteckningar om vilka åtgärder som tas och vad som görs utav vem. Efter att krisen är över görs en sammanfattning med hjälp utav dessa anteckningar. En sammanfattning utav krishanteringsarbetet, till exempel vad som gått bra och vad som gått mindre bra. Därefter ses krisledningsplanen över och kompletteras med den information som saknades och ändras utifrån hur planen upplevdes under krisen och lika lärdomar som drogs.

Vad behöver vi förbättra(till nästa gång) för att underlätta, om vi skulle råka ut för en liknande situation igen, till exempel.

(Kommunchef)

Fråga 12. Utvärdering efter kris

Efter krisen används dessa anteckningar för att uppdatera krisplanen. Vidare utvärderar de händelsen. Det kan ske på två olika sätt. Antingen så gör de denna utvärdering själva, där alla som var aktiva i krisen är med och diskuterar händelseförloppet och utvecklar lärdomar på vad som gick bra och vad som gick mindre bra. Detta skickas sedan vidare till politiken för att redovisa ifall det är resurser som saknas till exempel vattentankar. Detta leder i sin tur att man skapar en åtgärdsplan för att förhindra att samma problem uppstår i nästa kris. Det andra sättet är att de sätter sig tillsammans med Karlstadregionen i räddningstjänstförbundet. Det sker oftast när

många kommuner har drabbats av liknande kriser så samlas de i en större grupp för att diskutera och lära utav varandra.

Har vi utvärderat och sett att det brister /.../, då ska det åtgärdas.

(Kommunchef)

Fråga 13. Lärdomar

Som respondenterna uttrycker sig så hamnade krisledningsplanen lite vid sidan av krishanteringsarbetet, under krisen med vattenläckan. Detta var en lärdom som togs och de upplever att krisledningsplanen ska ha ett större utrymme i krishanteringsarbetet. Andra lärdomar som togs var att de måste redan innan en kris uppdatera kontaktlistorna så att alla nummer är rätt. Ytterligare en lärdom som togs var att kommunikationen under en kris är viktig. Sociala medier har blivit en viktigare kanal för externkommunikationen, vilket i sin tur leder till att kommunens växel avlastas vid händelsen av en kris. De upptäckte också att kommunikationen inte säkert når ut till alla medborgarna, utan det finns vissa svårigheter med att nå ut till den äldre befolkningen och människor med invandrabakgrund.

Så väldigt många fick kommunikationen via facebook /.../ det gjorde att vår växel, vanliga telefonväxel blev avlastad och inte nedringd hela tiden.

(Kommunchef)

Fråga 14. Skillnaden mellan ”extraordinär händelse” och ”kris”

Avslutningsvis framfördes frågan om vad respondenterna själva anser är skillnaden mellan begreppen “extraordinär händelse” och “kris”. Alla respondenterna hade svårt att svara på frågan. Definitionerna var flyktiga och gav inte något direkt svar på skillnaden.

Enligt min mening, en extraordinär händelse är vad det låter. Det är något abnormt som har hänt, då tänker man verkligen stort.

(Chef över serviceförvaltning)

Senare i funderingarna hade de samma definition på de båda begreppen men efter några följdfrågor uppkom en skillnad. Hos de flesta respondenter var “extraordinär händelse” större i omfattning. Definitionen var mer eller mindre identisk med definitionen på “kris” men det fanns adjektiv som förstärkte allvarligheten på definitionen utav “extraordinär händelse”. Dock fanns en respondent som ansåg att en “kris” är av större omfattning än “extraordinär händelse” och mera allvarlig.

Min personliga reflektion / ... / kris, då är det liksom stort. Extraordinär händelse är det kanske något mindre och det kanske är egentligen det mest adekvata ordet att använda när man pratar vattenläcka, för det är ju trots allt ingen som står och dör med det.

(Informationschef)

5 Analys

5.1 Kvalitativ innehållsanalys

Resultatet från fråga 1 uppdelas i två sektioner, utseende och disposition.

När det gäller utseende så menar Coombs (2011) att krisledningsplanen ska ge ett seriöst intryck och vara användarvänlig. Detta kan härledas till utseendet utav pärmen. Med tanke på att pärmen hade en tydlig rubrik och hade ett citat från en lagtext angående lag om extraordinär händelse i fredstid, anser vi att krisledningsplanen uppnår detta kriterium från Coombs (2011). Det är framförallt citatet som lyfter det seriösa intrycket utav pärmen, medan rubriken lyfte fram användarvänlighet även om rubriken bör placeras bättre för att ytterligare ökad användarvänligheten hos pärmen. Framsidan har även en stor bild på en jordglob i mörka färger med mörkröda stänk som ger ytterligare en känsla av seriositet. Ryggen utav pärmen uppfyller det Coombs (2011) beskriver när han pratar om att det ska gå att identifiera vad dokumentet handlar om. Det står klart och tydligt på pärmens rygg att det är en krisledningsplan vilket leder till att man utan tvivel vet vad det är man plockar fram från hyllan. Vidare uppfylls detta genom att pärmen har Hammarö kommuns logga på ryggen. Detta underlättar för krishanterare att identifiera detta krishanteringsdokument gentemot andra.

Dispositionen är inledningsvis rörig. Coombs (2011) menar att en krisledningsplan ska vara lätt att ta till sig, något som uppvisas i denna krisledningsplan. Det är mycket "onödigt" information i början av pärmen. Utifrån perspektivet som Barton (2001) tar upp med att krissituationer är en tidspressad situation så är inte en lång lista utav de värnpliktiga i kommunen en användbar lista som en andrahandsåtgärd i ett krishanteringsarbete. Vidare är den första sidan i pärmen en kontaktlista, som inte är aktuellt. Detta strider emot det Coombs (2011) säger om att krisledningsplanen ska vara ett levande dokument. Även om de får plus i kanten med att kontaktlistan ska finnas först i dokumentet, så undermineras detta med tanke på att listan inte är uppdaterad. Vidare är krisledningsplanen ett ganska stort dokument, med många sidor. Detta strider mot det som Coombs (2011) säger om att en krisledningsplan inte ska vara allt för lång och komplicerad. Denna krisledningsplan är ganska lång vilket för oss tillbaka till det Barton (2001) säger om att kriser är en tidspressad situation och att en krishanterare kanske inte hinner läsa igenom så många sidor under en kris.

Det finns till viss del information om hur många kopior det finns utav krisledningsplanen. Enligt krisledningsplanen så ska det finnas två pärmar, samt en CD som ska innehålla krisledningsplanen. Coombs (2011) menar att detta ska stå tidigt i början så att läsaren vet hur

många dokument som finns. Detta gör det inte i Hammarö kommuns krisledningsplan. Läsaren tvingas istället att använda matematik, letande och slutledningsförmåga till att förstå detta. Till och börja med finns CDn i en utav krisledningsplanerna. Detta står inte beskrivet i planen som Coombs (2011) anser att det bör göra. Den andra planen finns i en förvaringslåda. Men det står inte beskrivet var förvaringslådan befinner sig och det blir således omöjligt för en läsare att hitta den andra planen utan tidigare utvunnen kunskap från extern källa. Det finns inte heller information om vem det är som har tagit del utav pärmen i ett tidigt skede, som Coombs (2011) anser att det bör göra. Som tidigare är det en övernaturlig slutledningsförmåga som leder till en lös bild utav vem det kan tänkas vara som har tagit del utav krisledningsplanen. Detta framgår i att vissa positioner och namn finns med i pärmen. Det är dock inte helt övertygande att de vet att deras namn finns med eftersom att det inte finns något kvittensformulär som bevisar detta. Detta leder också till att krisledningsgruppen kanske inte är helt övertygade om vilken position de har en krishanteringsarbetet eller vad det är de ska göra.

Det finns en introduktion i pärmen som Coombs (2011) anser att det bör finnas. Dock så menar han att det bör vara undertecknat utav en chef eller en högt uppsatt person för att ge dokumentet legitimitet. Detta har inte krisledningsplanen på Hammarö kommun. Det fanns refererat till ett kommunfullmäktiges antagande utav krisledningsplanen. Dock fanns detta dokument inte i krisledningsplanen eller i bilagan som det refererades till. Ytterligare ett upphov till att krisledningsplanen inte är ett levande dokument. Dessutom är introduktionen väldigt långt in i pärmen, ca 20 sidor in. Även om varken Coombs (2011) eller Barton (2001) inte anger var introduktionen ska befinna sig bör det kanske komma i början eftersom att det är en *introduktion* till krisledningsplanen.

Utbildning och övning finns med i pärmen men informationen är otillräcklig. Det finns endast angivet en plan om övning och utbildning, men inga specifika datum eller platser. Det finns inte någon utvärdering på övning, eller utvärdering av faktiska kriser. Regester (2005) menar att det är viktigt att träna på kriser och att handling säger mer än ord. Coombs (2011) säger också att det bästa förberedelsearbetet för en kris är att öva på en kris. Även Elsubbaughs (2004) undersökning visade på att både arbetare och ledare önskade mera krisövning i vardagsarbetet, för att dels öka medvetenheten kring krissituationer. Hammarö kommun saknar således denna viktiga sektion i sin krisledningsplan som dessa forskare anser är mycket viktigt för krishantering. Dock finns det mer utförlig information om detta i de digitala bilagorna, som finns på kommunens intranät. Här beskrivs övning i detalj med dels vad det var övningen gick ut på, men också vilka som medverkade, i olika former av samverkan med stödorganisationer. Även utvärdering på

övningarna finns i de digitala bilagorna. Det finns också en plan för utbildning och övningar för perioden 2011-2014 i de digitala bilagorna. De digitala bilagorna stöder således det Coombs (2011) och Regester (2005) säger om övning och dokument om övning.

En åtgärdskalender berättar hur man aktiverar krisledningsplanen och krishanteringen i enlighet med vad Coombs (2011) säger om aktivering utav krisledningsplan. Dock är den åtgärdskalender som finns i Hammarö kommuns krisledningsplan mer utförlig än så. Den berättar flera steg än bara aktiveringen utav krishanteringen. Den nämner vem, på vilken position som ska göra vad.

Coombs (2011) och Barton (2001) menar att en kontaktlista ska vara tillgänglig och att den ska finnas tidigt i krisledningsplanen. De menar att en krisledningsplan är, till och börja med, ett kommunikationsdokument och att syftet för detta kommunikationsdokument är att veta vem man ska kontakta och hur. En kontaktlista finns i Hammarö kommuns krisledningsplan. Den finns redan på första sidan när man slår upp dokumentet. Problemet med den är dock att den är inaktuell vilket innebär att några av de nummer och kontaktpersoner som finns med på listan inte längre finns inom organisationen. Däremot finns det en aktuell kontaktlista digitalt, på kommunens intranät. Denna kontaktlista finns i ett dokument som heter bilagor, vilket leder till att det inte är självklart att det finns kontaktinformation i dokumentet. Det är inte endast kontaktuppgifter för Hammarö kommun utan det är även för Karlstadsregionens krisledningsnämnd. Utöver detta finns ingen annan form av kontaktinformation.

Mitroff (2001) menar att man ska förbereda sig på en typ av kris inom varje kristyp. Barton (2011) talar också att man måste analysera riskerna för dessa kriser beroende på vilken organisation man har. Det finns en sektion som övergripande berättar om risker för en kommun i krisledningsplanen. Men det finns ingen uttryckligt Risk- och sårbarhetsanalys i krisledningsplanen, som Coombs (2011) anser att det bör finnas. Även om denna lista med risker är daterad 2004 så känns den någorlunda aktuell för en kommun, i vilka typer av kriser som kan drabba en kommun. Det finns mer djupgående dokumentation på Risk- och sårbarhetsanalyser som digitala dokument. Framförallt finns det på brand och översvämning. Hammarö kommun har skannat sin omgivning för att ta reda på de största riskerna, i enlighet med vad Coombs (2011) säger om signaldetection. I Hammarös fall är Vänern en stor risk, tillsammans med bränder som de har analyserat.

Coombs (2011) menar att det ska finnas incidentrapporter i en krisledningsplan. Detta finns i Hammarö kommuns krisledningsplan, i form av en dagbok där man ska anteckna vem det är som gör vad och när. Barton (2001) menar att dessa anteckningar ska göras tillgängliga för alla

medverkande och det ska finnas utrymme för att göra dessa anteckningar, i krisledningsplanen. Dock är denna sektion i planen oanvänd utav kommunen. Däremot finns detta som digitala dokument, där krishanterarna har antecknat vad det är de har gjort och när samt tankar kring vad som gick bra och vad som gick dåligt i krishantering. Weiner (2006) menar att detta är en viktig del i krishantering, så att informationen och erfarenheten inte går förlorad utan att man kan använda denna information till en värdefull och gynnsam utvärdering.

Krishanterare brukar förespråka total öppenhet vid krishantering(Coombs, 2011). Detta är dock inte alltid möjligt menar Coombs (2011), utan det kan finnas viss information som en organisation inte vill gå ut med för att det kan gynna konkurrenter eller skada medborgare. Det finns dock ingen uttrycklig information i skrift om vad det är, inom Hammarö kommun, som är hemligt och som en krishanterare inte får gå ut med.

Coombs (2011) menar att kriskommunikationsplanen är en stor del i en ännu större krisledningsplan. Det finns ingen plan för kriskommunikationen i pappersversionen utav krisledningsplanen. Däremot finns det bilagor digitalt som berättar om kriskommunikationen, vilket berättar hur kommunen vill kommunicera till sina målgrupper under en kris. Ett av detta dokument är allmänt hållet där målgruppen inte var specificerad. Den andra kommunikationsplanen var riktad till kommunikation vid en kris som har inträffat eller drabbat en skola där målgruppen beskrevs i flera steg.

Barton (2001) menar att det ska finnas ytterligare en kontaktlista i krisledningsplanen som kan komma att bli viktiga för krishanteringsarbetet. Detta är för att man ska kunna nå vissa personer som kanske inte är direkt involverade in krishanteringsarbetet till exempel massmedia. Detta finns i krisledningsplanen, där man har listat telefonnummer och faxnummer. Dessa nummer går till media för rapporteringen och kommunikationen i krishanteringsarbetet. Men också till olika driftföretag så som Fortum och Telia.

Coombs (2011) menar att det bör finnas en kontinuitetsplan i en krisledningsplan för att krishanterarna ska veta när man kan klassa en kris som över. Den ska även berätta hur man ska fortsätta organisationens verksamhet även om en kris inträffar. Detta finns inte i Hammarö kommuns krisledningsplan. Det finns inte heller några konkreta dokument om dettalande digitala bilagorna. Det som finns är dokument som handlar om en övning, då kommunhuset stått i brand. Man har då i övning behövt förflytta organisationen till en annan plats. Det står inget uttrycklig om hur flytten ska gå till. Det är bara en simulation. Det nämns i krisledningsplanen

ettkris kontrollcenter, som fungerar som en kontinuitetsplan. Dock är det endast planlösningar på rum som krishanterarna kan gå till vid krishanteringsarbetet.

Kris kontrollcenter är något som Coombs (2011) och Barton (2001) är en viktig funktion för att kunna påbörja arbetet med en kris. I Hammarö kommuns krisledningsplan finns det planer för dessa kris kontrollcenter, i form av planlösningar. Dock står det ingenting bestämt om att man ska bege sig till en utav dem. Dessutom finns det en bild på en planlösning som inte är specificerad var den befinner sig, vilket leder till att en nyanställd inte vet vartdenne ska ta vägen.

I krisledningsplanen finns det ingen sektion för utvärdering, något som både Coombs (2011) och Barton (2001) menar är en viktig del i krisledningsplaner. Weiner (2006) menar att det är viktigt att träna på kriser och Mitroff (1992) menar att det finns ingen bättre träning än att faktiskt befinna sig i en kris. Det finns inte heller någon färdig utvärdering i digitala dokument. Det som finns är grundläggande tankar kring en kris, som finns antecknat i punktform. Det handlar om spontanta slutsatser som dragits från kommunens informatörer, som de ska arbeta vidare med. Dessa anteckningar handlar om att krisledningsplanen måste uppdateras, att kontaktlistorna måste uppdateras och att man måste skapa handlingsplaner för krishantering.

5.2 Kvalitativ forskningsintervju

Den **första** delen i resultatet bygger på det Coombs (2011) säger om att alla involverade i krishanteringsarbetet ska känna till vad som står i krisledningsplanen och förstå innebörden utav den. Resultatet visar att respondenterna är överens om vad en kris är och således förstår de innebörden utav denna definition. Denna fråga är av liten karaktär och var tillhörjan tänkt vara en inledande fråga men det kommer att få mer relevans i och med den sista frågan.

Det **andra** resultatet visar inga spår på att krisledningsplanen används i en krissituation. Trots att Coombs (2011) menar att den ska finnas med i krishanteringen, verkar den inte används utav krishanterarna inom denna organisation. Istället beskriver de processen som äger rum kring en krissituation och de berättar detaljerat vilka steg de tar. Denna fråga, som tidigare nämnts, var tänkt att vara bred för att få fram hur det ser ut på riktigt, utan att den som intervjuar uttryckligen ställer frågor angående krisledningsplanen. Det man kan se är att spår av krisledningsplanen används i och med att de har kontaktlistor som används, samt en del pressmeddelanden som finns färdigskrivna. Något som Coombs (2011) och Barton (2001) förespråkar. Vidare nämns en ledningscentral. Barton (2001) säger att en ledningscentral är en plats där krisledningsgruppen ska samlas för att påbörja krishanteringsarbetet. Detta är någonting som Hammarö kommun gör. De

samlas i en lokal där de har tillgång till allt material som de behöver, till exempel datorer, telefoner och en stor whiteboardtavla.

Den **tredje** delen handlar om det Mitroff (2001) menar med att hanteringen utav kriser ser olika ut beroende på vilken kristyp det är. Detta är något som respondenterna delvis håller med om. Dock nämner de kriser från samma kristyp, nämligen fysiska kriser i form av vattenläcka, elavbrott och gasläcka. Två av respondenterna nämner kriser i skolans värld, som kategoriseras under det Mitroff (2001) kallar för kriser relaterade tillpersonresurser (human resources). Största skillnaden mellan dessa kristyper, enligt de tillfrågade, är vad det är som ska kommuniceras och till vem.

Fråga 4 handlar om Masseys (2006) undersökning som visade att det viktigaste materialet i krisledningsplanen för att hantera kris, var kontaktlistorna. Det visade sig vara delvis sant även i Hammarö kommun. De tillfrågade menade dock att mobiltelefonen var det viktigaste materialet för att lösa krisen, tätt följt av kontaktlistan. Detta kan också härledas till det Barton (2001) kallar för kriskontrollcenter där man inom detta kontrollcenter ska ha tillgång till material som ska hjälpa till att utföra arbetet med krisen.

Fråga 5, 10, Barton (2001) menar att alla som har läst krisledningsplanen ska även veta vilken roll de har i krishanteringsarbetet. Respondenterna vet vilken roll de har och vilken roll andra personer har inom organisationen, trots att det inte uttryckligen finns nedtecknat i krisledningsplanen. De vet således vem det är som styr krishanteringen.

Fråga 6, Det Coombs (2011) säger om att alla inom krisledningsgruppen ska veta var krisledningsplanen finns stämmer överens med verkligheten på Hammarö kommun. Respondenterna vet var de ska få tag på krisledningsplanen.

Fråga 7, 8, Coombs (2011) menar att krisledningsplanen ska vara ett levande dokument. Hammarö kommun använder krisledningsplanen när den ska revideras, när innehållet ska ses över. Vidare använder de även en krispärm från räddningstjänstförbundet, som revideras en gång i kvartalet. Detta handlar också om det Coombs (2011) säger om att alla i krisledningsgruppen ska känna till sina roller, när utvärdering står i fokus. Som Kash (1998) menar så är organisationer bättre på att hantera kriser om de är förberedda på krisen. Hammarö kommun upplever att de är väl förberedda på kriser, i form utav vattenläckor, då detta är något som drabbar kommunen oftare än andra kriser. Därför har kommunen uppdaterade checklistor över dessa scenarion och kan då hantera krisen bättre. Revidering används således till att ta fram nya checklistor och att uppdatera kontaktlistorna.

Fråga 9, Undersökningen från Massey (2006) visade att krisledningsplanens roll i krishanteringsarbetet var begränsat och det visade sig vara sant även för Hammarö kommun. Vidare visade det sig att det endast var kontaktlistan som används, vilket stämmer överens med Masseys (2006) undersökning. Coombs (2011) menar att krisledningsplanen endast ska fungera som riktlinje i krishanteringsarbetet. Detta var något som respondenterna uttryckligen håll med om. Vidare säger Barton (2001) att kriser är tidspressade situationer och att man inte alla gånger har tid att läsa igenom en krisledningsplan eller hitta bakgrundsinformation. Detta stämmer överens med situationen på Hammarö kommun. De menar att de inte har tiden i krissituationen att sitta 10 minuter och läsa igenom krisledningsplanen.

Fråga 11, både Coombs (2011), Barton (2001) och Weiner (2006) menar att den bästa förberedelsen på kris är att man övar på kris. Detta är något som sker på Hammarö. Dels i tjänst på Hammarö kommun, samt i annan tjänst på en skola. Respondenterna håller med om det Barton (2001) säger om att övning på kriser är viktigt, för att bättre kunna hantera en kris.

Fråga 12, 13, Coombs (2011) menar att man, under krissituation, ska skriva incidentrapporter som man kan använda efter krisen. Detta är någonting som Hammarö kommun gör. Dock hamnar dessa rapporter i digitala bilagor och inte i krisledningsplanen. Barton (2001) menar att dessa incidentrapporter ska göras tillgängliga för organisationen, vilket stämmer på Hammarö kommun. Rapporterna används även för att åtgärda vissa problem som uppstod vid krishanteringsarbetet, något som Barton (2001) säger är viktigt med incidentrapporter. Även Mitroff (1992) berättar om vikten att skriva incidentrapporter, eftersom att befinna sig i en kris är den absolut bästa övningen och för att inte de kunskaper och erfarenheter ska försvinna. Efter en kris är över bör man skriva ner vad det är som har hänt och vad det är man har gjort för att kunna göra en bättre utvärdering.

Fråga 14, Den sista frågan bygger på att en krishanterare ska kunna förstå innehållet i krisledningsplanen. Denna är i direkt anknytning till den första frågan. Det visade sig i och med denna fråga att det var svårt att definiera samt att redogöra för skillnaden, mellan uttrycken ”extraordinär händelse” och ”kris”. Detta är något man bör undvika enligt Barton (2001). Skilda meningar om vad som är vad, bygger upp en osäkerhet och gör planen svår att förstå.

5.3 Diskussion

Det känns konstigt att en krisledningsplan som ska uppdateras minst en gång varje mandatperiod inte varit uppdaterad sedan 2004 alltså 9 år sedan. Hammarö kommun har trots allt haft flera kriser sedan dess där det borde funnits ett behov av att använda sig utav krisledningsplanen. Det verkar som att mycket av informationen som finns i krisledningsplanen finns inpräntade i krishanterarnas huvuden och de finner inget behov av krisledningsplanen. Här uppstår säkerligen problem om och när ny personal tillkommer kommunen och får en roll som krishanterare. Dessa nya personer har ingenting att gå på förutom en krisledningspärm som är helt utdaterad. Även om digitala dokument finns att tillgå är de väldigt svåra att hitta på intranätet. Det finns ett antal olika mappar som innehåller krisdokument på olika sökvägar. Tidspressade situationer tillåter inte att det ser ut som det gör. Då krävs att information som hittas snabbt.

Kommunen har dessutom två olika krispärmar, där den ena är kommunens egna krisledningsplan och den andra är karlstadregionens krisledningsplan som är författad utav Räddningstjänstförbundet. Resultatet har visat att det råder viss förvirring med att ha flera olika planer där man med fördel skulle kunna ha bara en. Karlstadregionens krisledningsplan uppdateras kontinuerligt utav Räddningstjänstförbundet vilket vi tror har lett till att Hammarö kommuns krisledningsplan har fått samla damm.

Respondenternas definition på kris överensstämmer med vattenläckan som inträffade i somras och när de blev ombudda att ge exempel på en kris som de varit aktiva i angav de vattenläckan. Däremot poängterade två utav respondenterna att vattenläckan inte klassificerades som en kris. Trots att deras personliga definition på kris stämde överens med vattenläckan. Detta påverkade i sin tur hur mycket krisledningsplanen användes under själva krishanteringsarbetet. En utav respondenterna sade att de började direkt med problemlösningen, istället för att ta upp pärmen. Vidare menar han att pärmen hamnade vid sidan av. Men att han upplever det i efterhand, att man kanske inte skulle ha gjort det. Det han framförallt upplever att han skulle ha behövt titta närmare på var Risk- och sårbarhetsanalysen, vilket finns i krisledningsplanen.

Det finns viss förvirring när det gäller definitioner på extraordinär händelse och kris. De är inte överens om vad det betyder. Eller hur allvarligt de olika begreppen är. Vissa utav respondenterna menar att kris är mer allvarligt medan andra anser att extraordinär händelse är mer allvarligt. Detta kan bidra till att krishanteringen ser annorlunda ut.

6 Slutsatser

I vilken utsträckning används en krisledningsplan i en svensk kommun besvaras med nedanstående frågeställningar:

Hur mycket, till vad och när används Hammarö kommuns krisledningsplan?

Utifrån resultatet från innehållsanalysen samt intervjuerna är det svårt att säga hur mycket just krisledningsplanen används. Hammarö kommun har dokument och mallar, kontaktlistor och åtgärdsplaner lite överallt, som alla på ett eller annat sätt går att härleda till krisledningsplanen. Dock finns inte alla dessa dokument i pappersformen utav krisledningsplanen. Ska man endast utgå från denna form, så har inte krisledningsplanen använts sedan 2004. Dock ger detta en missvisande bild utav hur mycket de använder krisledningsplanen, eftersom de använder sig mest utav digitala dokument som finns placerade på kommunens intranät. Har man som utgångspunkt att de digitala dokumenten räknas in i krisledningsplanen så används planen både före, under och efter en kris.

Innan en kris handlar det framförallt om övning och revidering utav dessa digitala dokument. Revideringen sker i och med att man uppdaterar kontaktlistor samt tar fram nya checklistor för arbetet, detta är det mest framstående som kommunen gör. De uppdaterar inte pappersformen utav krisledningsplanen. Revideringen innebär också att kommunen gör en Risk- och sårbarhetsanalys. Dock upplevde vi att de analyser vi tog del utav var bristfälliga i innehållet eftersom analysen inte gav tillräckligt med information kring just problemlösningen. Det sker också övningar på kris där planen används. Övningar där dels kommunen själva ansvarar för övningstillfället men också övningar när de är en del i en större övning som är arrangerad utav utomstående organisationer. Dessa övningar ligger sedan som grund för revideringar utav krisledningsplanen samt att det ger krishanterare erfarenheter och kontakter som behövs för att hantera en krissituation.

Under en faktisk kris användes krisledningsplanen mycket lite. Resultatet från undersökningen visar att krishanterarna inte har tid att sitta och läsa en plan i en krissituation. Då krävs snabba beslut och åtgärder. De delar utav planen som faktiskt används under en krissituation är framför allt kontaktlistorna. I dagens läge finns dock mycket utav kontakterna som behövs, både namn och nummer, i en mobiltelefon. Detta i sin tur leder till att den fysiska listan med kontakter inte används lika mycket. Detta leder till ett internt kommunikationsproblem inom organisationen eftersom de inte alltid kan kontakta de personer som behövs. Vissa checklistor kan även de användas vid kriser, om de finns upprättade för den typen utav kris. Checklistorna skapar en

känsla utav trygghet, då krishanterarna vet vad som ska göras då den typen av kris uppstår. Detta beror i sin tur på att de endast har uppdaterade checklistor på kriser de har erfarenhet utav.

Efter en kris används bland annat anteckningar som gjorts under krisen för att sammanfatta och utvärdera arbetet. Dessa anteckningar och utvärderingen finns som digitala bilagor.

Anteckningarna handlar om vad som gått bra och vad som gått mindre bra under krisen och hur krisen kan hanteras på ett bättre sätt nästa gång något likande inträffar. Denna utvärdering ligger sedan till grunden för arbetet med att uppdatera krisledningsplanen. Utvärderingen presenteras för politiken och beslut tas om vad som behöver åtgärdas och kompletteras för att göra krishanteringen i kommunen bättre. Det kan till exempel handla om att det behövs mera resurser, som nödvattentankar. Planen kan behöva kompletteras med nya och uppdaterade checklistor och kontaktlistor. Listor som man under krisen, eller övningen på krisen, märkte inte var tillräckligt aktuella och utförliga.

Den andra delen i vårt syfte var att undersöka vad en krisledningsplan innehåller och vad tidigare forskning säger att den ska innehålla. Även här har vi svårt att ge ett enkelt svar. Den fysiska pappersformen utav krisledningsplanen är inte något levande dokument i kommunen och vi valde därför att även titta på digitala dokument som finns att tillgå på Hammarö kommuns intranät. Vi upptäckte tidigt i vår innehållsanalys att papperspärmen med rubriken "Krisledningsplan" inte fått speciellt mycket uppmärksamhet de senaste åren. Största delen utav den var daterad 2004, ändå upplevdes viss information som aktuell och riktig. Dock fanns flera sidor instoppade i pärmen, för att de skulle få någon plats däri och innehållsförteckningen kom först ca 20 sidor in i pärmen. Detta tyder också på att pärmen är inaktuell och inte speciellt uppdaterad. Efter innehållsanalysen utav den fysiska pappersformen beslutade vi att även kolla på digitala dokument, för att inte få en missvisande bild av vilka dokument som kommunen faktiskt har och arbetar med.

Generellt sett så fanns alla delar som forskningen säger ska finnas, om man väljer att inkludera även de digitala dokumenten i krisledningsplanen. Alla dokument fanns inte i den fysiska papperspärmen. Att ha vissa dokument digitalt i datorn och vissa i en pärm upplevde vi som ett problem. Det blir lätt förvirrande när dokument finns på olika ställen, i olika form och man vet därför inte riktigt var dokumenten finns. De digitala dokument som finns på kommunens intranät ligger i olika mappar, olika kataloger, på olika ställen. Även här på intranätet är det svårt och förvirrande att hitta rätt dokument. Minst sagt tidskrävande i en krissituation, då dokument bör vara lättillgängliga. Att inte veta var viktiga dokument finns, kan vara förödande i en krissituation. Vi upplevde även i intervjuerna att respondenterna inte heller riktigt visste var alla

dokument fanns och även vi hade svårt att få tag på de dokument som vi var ute efter, till vår innehållsanalys. Respondenterna uttryckte också att de saknade information, till exempel uppdaterade kontaktlistor som är viktiga att ha vid en krissituation.

I krisledningsplanen fanns en definition på “extraordinär händelse”, dock saknade vi ytterligare en definition, på “kris”. I intervjuerna märkte vi att respondenterna personligen hade olika definitioner på både “kris” och “extraordinär händelse”. Dessa olikheter kan leda till förvirring i krissituationer och oklarheter kring vilka insatser som ska utföras i respektive situation. Det är viktigt att alla som jobbar med krisen ser krisen på samma sätt, för att kunna ha ett effektivt arbete med att lösa krisen. En klassificering utav en händelse kan också vara avgörande för vilka insatser kommunen kan ta del utav från organisationer utanför kommunen. All kommunikation i krissituationer, både muntlig och skriftlig, måste vara enkel och konkret. Det finns inte tid för att ta personliga beslut eller göra egna tolkningar i en krissituation. Informationen måste också vara enkelt att förstå för den som hanterar och är delaktig i en krissituation för största gången. Vi upptäckte i våra intervjuer att mycket utav informationen kring krishanteringen i kommunen är personliga erfarenheter hos de som jobbat med kriser tidigare. De finns alltså inte samlade i en krisledningspärm.

De brister vi ser med forskning är de problem vi nämnt tidigare, i metodproblem. Fler intervjuer med fler som varit i kontakt med krisledningsplanen hade gett oss en bättre bild över hur planen används och i vilken utsträckning. Dock upplever vi, att de intervjuer få fått är tillräckligt för att besvara vårt syfte, då de personer är de som är i kontakt med krisledningsplanen oftast. Även intervjuerna hade kunnat genomföras bättre, genom mera konsekventa frågor, vilket kan vara något att ta med sig till framtida forskning.

6.1 Framtida forskning

Denna undersökning är delvis jämförande, då innehållet i en krisledningsplan jämförs med vad forskningen säger om vad som ska finnas i en sådan plan. Dock skulle hela undersökningen kunna göras jämförande om framtida forskning gjorde liknande undersökningar i flera av Sveriges kommuner. Då kan kommunerna jämföras och resultatet se vilka som gestaltar det forskningen säger är det mest optimala för krisledningsplaner och hur de olika kommunerna jobbar med krisledningsplanerna.

Sveriges olika kommuner, så som Hammarö kommun, kan ha flera olika krisledningsplaner, som vi nämnt tidigare. Denna undersökning har dock valt att fokusera på kommunens egna

krisledningsplan. Vi rekommenderar att framtida forskning gör samma avgränsning och endast undersöker kommunens egna plan. Detta för att sedan få en rättvis jämförelse kommunernas planer emellan. Andra krisledningsplaner, möjligen författade i samarbete med grannkommuner, kan även de studeras genom denna undersökning. Genom att studera flera utav dessa samarbetsförfattade krisledningsplaner, kan en jämförelse kommunerna och planerna emellan även göras här. Dock bör undersökningen tidigt tydliggöra vilken krisledningsplan som undersöks, för att undvika eventuella problem och missuppfattningar vidare i undersökningen.

7 Implikationer för samhälle och yrkesliv

Det första som vi upplever att Hammarö kommun behöver förändra är hur de hanterar sina krisdokument. En pärm som innehåller alla aktuella dokument kring krishantering, skulle underlätta väsentligt. Om kommunen föredrar att ha dessa dokument digitalt på intranätet, bör de organiseras bättre. Alla dokument bör samlas, få tydliga rubriker och bilagor, allt för att underlätta användarvänligheten. Det bör även göras tydligare vilka dokument som hör till kommunens egna krisledningsplan och vilka som hör till den gemensamma planen, för räddningstjänstförbundet.

Hammarö kommun skulle behöva öva på kris oftare. Respondenterna upplever själva att de inte är lika bra förberedda på kriser de har liten erfarenhet utav. Efter övningar kan de checklistor de upplever att de saknar, upprättas. Övning ger krishanterarna mera erfarenhet och trygghet, kring denna typ utav kris. Övningar kan också upptäcka felaktig information, till exempel i kontaklistor, vilket efter övningen kan åtgärdas.

Vidare behöver kommunen göra krisledningsplanen tydligare. Framför allt tänker vi på definitionerna kring ”extraordinär händelse” och ”kris”. Uppenbarligen råder viss förvirring kring definitionen på dessa begrepp, vilket kan komma att drabba krishanteringen. Det är här inga stora insatser som behöver göras, endast öka tydligheten i krisledningsplanen. Vikten utav tydlighet i krissituationer var något som kommunchefen uttryckte under intervjutillfället.

Det absolut viktigaste är att alla dokumenten kring krishantering är uppdaterade och tillgängliga. Krissituationer är tidspressade, som vi nämnt tidigare, vilket kräver att dokumenten kan hittas snabbt och att informationen däri stämmer. För att hålla dokumenten uppdaterade kvävs regelbunden revidering och övningar på kris, där felaktig information kan upptäckas. För att ha planen lättillgänglig är, upp till kommunen hur de vill förvara den, i pappersform eller digitalt på intranätet. Vi skulle rekommendera pappersform, då vi upplever det som mera användarvänligt. En pärm kan lätt tas med om krishanteringen behöver förflyttas och den kan användas under alla typer utav kris.

Referenser

Böcker

- Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Coombs, W. T. (2011). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (tredje upplagan) [elektronisk version]. USA: Sagepublications, Inc.
- Eriksson, K. (2008). *Planerad kommunikation: Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Malmö: Liber AB.
- Ekström, M., Larsson, L. (2000). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Gripsrud, J. (2002). *Mediekultur – Mediesambälle* (Övers. Andersson, S.). Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.
- Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (andra upplagan) (Övers. Torhell, S. E.). Lund: Studentlitteratur.
- Mitroff, I. I. (2001). *Managing crisis before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management* [elektronisk version]. USA: AMACOM.
- Pauchant, T. C., Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies* [elektronisk version]. San Francisco: Jossey-Bass.
- Regester, K. (2005). *Risk issues and crisis management in public relations: A casebook of best practice* (fjärde upplagan) [elektronisk version]. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Svenska Akademien (2011). *Svenska Akademiens ordlista*. Stockholm: Nordstedts.
- Østbye, H., Knapskog, K., Larsen, L. O. (2008). *Metodbok för medievetenskap* (Övers. Larsson, G. L.). Malmö: Liber AB.

Artiklar

- Elsbbaugh, S., Fildes, R., Rose, M. B. (2004). Preparation for crisis management: A proposed model and empirical evidence. *Journal of Contingencies & Crisis Management*; 12(3), s 112-127. Doi: 10.1111/j.0966-0879.2004.00441.x
- Kash, T. J., Darling, J. R. (1998). Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(4), s 179 – 186. Doi: 10.1108/01437739810217151
- Messay, J., Larsen, J. (2006). Crisis management in real time: How to successfully plan for and respond to a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4),s 63-97. Doi: 10.1300/J057v12n03_06
- Pearson C. M., Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Executive*, 7(1), s 48-59. Doi: 10.5465/AME.1993.9409142058
- Penrose, J. M. (2000). The role of perception in crisis planning. *Public Relations Review*, 26 (2),s 155-171. Doi: 10.1016/S0363-8111(00)00038-2
- Weiner, D. (2006). Crisis communications: Managing corporate reputation in the court of public opinion. *Ivey Business Journal*, 70(4), s 1-6. Hämtad från: <http://www.iveybusinessjournal.com/>

Lagtext

SFS 2006:544. *Lag om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap*. Stockholm, Försvarsdepartementet.

Digitala bilagor

Iakttagelser vid brandövning 090130, Hammarö Kommun, Kommunstyrelsens förvaltning, Katarina Adolfson, daterad 2009-01-30.

Kommunikationsplan kris, Hammarö kommun, okänd författare, daterad 2009-07-17.

Loggbok informationsarbetet i samband med vattenläckan juli 2012, okänd författare, daterad 2012-11-26.

Minnesanteckningar DART-möte 5 sept, Roberto, Mikael, daterad 2008-09-08.

Minnesanteckningar DART-möte 29 sept_1, Roberto, Mikael, daterad 2008-09-29.

Minnesanteckningar DART-möte 27 nov, Mikael, daterad 2008-12-02.

Rapport för övning av Hammarö kommunledning 19 feb 2009, Räddningstjänstförbundet Karlstadsregionen, Anja Holmgren, daterad 2009-03-05.

Rapport katastrofövning 090923, Hammarö kommun, socialförvaltningen, Anders Lund, daterad 2009-09-24.

RAPPORT_översvämningsövning_2011, Räddningstjänsten Karlstadsregionen, Säkerhetsavdelningen, Anja Holmgren, daterad 2011-11-30.

RSA_brand_Hammarö, Räddningstjänsten Karlstadsregionen, Säkerhetsavdelningen, Anja Holmgren, Johan Asplund, daterad 2010-04-06.

RSA_översvämning, Räddningstjänsten Karlstadsregionen, Säkerhetsavdelningen, Anja Holmgren, Johan Asplund, Patrik Vikström, daterad 2010-02-16.

Bilagor

Bilaga 1, frågor till innehållsanalys

Titta på dispositionen osv, retoriska knep, lättillgängligt osv. Pedagogiskt upplägg. Omfång. Uppdateringsfrekvens. Angelägenhet

Fråga 1. Hur stort är omfånget? Är krisplanen stor? Hur ser dispositionen ut? Är det logisk och lätt att ta till sig? Hur är det första intrycket utav krisledningsplanen? Verkar det som att den blir använd utifrån de dokument som finns däri?

Fråga 2. Hur finns den tillgänglig? Finns det kopior? Var får man tag på dem? osv.

Fråga 3. Vad står på framsidan? Vad för sorts information finns här? Hur är språket?

Fråga 4. Finns det en introduktion? Vad står där? Hur är den texten utformad? Vad säger texten? Till vem är den anpassad? Vem är det som är tänkt ska läsa detta?

Fråga 5. Finns det information om vem som har tagit del utav dokumentet? I så fall när? Var?

Fråga 6. Finns det information om när man senast tränade med krisledningsplanen? Vad för sorts information står det där? hur är texten utformad? Vad säger informationen?

Fråga 7. Hur aktiverar man krisledningsplanen? Vad säger den informationen? Hur är texten utformad? osv.

Fråga 8. Finns det en kontaktlista? hur ser den ut? Vilka står med, är den uppdaterad? Hur ser upplägget ut? Lätt att följa listan?

Fråga 9. Finns det risk för kris sektion? I så fall vad säger den? Vad för information finns här? Är den uppdaterad? Hur är retoriken utformad?

Fråga 10. Finns anteckningar om tidigare kriser? Eller ett ställe för krishanterare att anteckna saker under en kris? Vad säger denna information? hur ser innehållet ut? Är det aktuellt? Kan det vara till hjälp för krishanterare i kommande kriser?

Fråga 11. Finns det skyddad information som krishanterare inte vill gå ut med? Vad är detta? Hur ser denna information ut? Vad säger texten?

Fråga 12. Vad säger krisledningsplanen om kriskommunikationen? Finns det en strategi med kommunikationen? Var finns detta? Vad står här? Vad för sorts information finns här? Till vem är informationen tänkt att nå?

Fråga 13. Finns det fler personer som krishanterarna eventuellt vill kontakta? Finns detta med i krisledningsplanen? Var? Vilka personer finns med på denna lista? Vad har de för kvalifikationer för att finnas med på listan, finns deras kontaktinformation?

Fråga 14. När är en kris slut? Finns det information om detta i krisledningsplanen? Vad säger denna informationen? När kan organisationen gå tillbaka till “vanligt” arbete igen? Vilka premisser är det som förutsätter detta?

Fråga 15. Finns det information om kriskontrollcenter? Vad säger denna information? Hur får man del av detta? Vilka är det som ska bege sig till detta ställe? Var finns detta ställe? Vad säger krisledningsplanen om kriskontrollcenter?

Fråga 16. Finns det en sektion för utvärdering? Vad säger denna sektion? Vad för sorts information finns där?

Bilaga 2, intervjufrågor

1. Vilken är din position på Hammarö kommun?

Kan du beskriva en vanlig dag på jobbet? Hur länge har du jobbat här? Hur skulle du definiera en kris? Vad är en kris för dig?

2. Kan du berätta om någon kris du var aktiv i, på Hammarö kommun?

Använde ni krisplanen då? Vad gjorde ni då? Hur såg arbetet ut? Vad var viktiga lärdomar? Vilka var med? Hur stor var krishanteringsgruppen? Vad var det för typ av kris? Hur länge pågick krisen, vs ditt arbete med krisen?

3. Ser krishanteringsarbetet olika ut beroende på vad det är för kris?

I så fall hur? Om nej, varför? Utveckla.

4. Vad är det viktigaste materialet, enligt dig, för att hantera en kris?

Hur får du tag på detta material? Kontaktlistor/Checklistor/pressmeddelanden m.m.? Vad behövs för att hantera en kris?

5. Vem ansvarar för krishanteringen?

Vilka är det som är delaktiga? osv. Vad gör du när en kris uppstår i kommunen, om krisen på något sätt berör dig och det du jobbar med i kommunen? Vad gör du först, vem kontaktar du.

6. Vet du var krisledningsplanen finns att få tag på?

Har du någon gång använt planen? När? I vilket sammanhang? Vilka delar av planen användes? Om nej, varför har du inte använt den. Använde du då andra dokument?

7. Hur ofta är du i kontakt med krisledningsplanen?

Om aldrig, varför? Kan du utveckla? Vad gör du när du är i kontakt med planen, varför är det X många gånger?

8. Använder du krisledningsplanen *innan* en kris inträffar?

Vad gör du då? Hur ofta? Varför inte?

9. Vilken roll spelar krisledningsplanen i krisarbetet?

Vilka delar används mest? När används de? Är du med i arbetet med att hålla krisledningsplanen uppdaterad? Genomförs krishanteringsarbetet utan att planen används?

10. Kan du beskriva din roll i krishanteringsarbetet/gruppen?

Vet du vilka personer som ingår i krishanteringsgruppen?

11. Har du någon utbildning i kris?

Har du deltagit i någon beredskapsdag/krisövning? Berätta om övningen, hur gick den till, vilka insatser gjordes...? Deltagit i någon genomgång utav krisledningsplanen?

12. Vad gör ni efter att själva krisen är över?

Efterarbete? Utvärdering? Vem är delaktig? Hur sker utvärderingen?

13. Vem är ansvarig för utvärderingsarbetet efter en kris?

Arbetar du/ni något med uppföljning? Gör du/ni utvärdering? Vilka är med och utvärderar kriser? Hur skiljer sig det från Hammarö kommun? Lärdomar? Några lärdomar som du fått användning för här på Hammarö kommun?

14. Frågor som uppkom efter innehållsanalysen

Vad är skillnaden på extraordinär händelse och en kris? Varför väljer ni att använda uttrycket extraordinär händelse istället för kris?