



# Plötsligt händer det

En kvalitativ studie om krishantering inom den privata sektorn

---

Suddenly it happens

A qualitative study of crisis management in the private sector

---

Malin Burman

Fakultet: Hälsa, natur-och teknikvetenskap

---

Utbildningsprogram: Samhällelig Riskhantering

---

Masternivå 15 hp

---

Handledare: GullBritt Rahm

---

Examinator: Ragnar Andersson

---

Datum: 2014-05-07

---

VT 2014

---

## **Sammanfattning**

Dödsfall, arbetsplatsolyckor, hot och våld. Alla är de exempel på kriser som inträffar på svenska företag varje år. Dessa händelser ställer krav på att företagen har en organisation och struktur för att klara av att hantera kriserna och för att minska verkningarna av dem.

Krishantering är ett samlingsbegrepp för hur man systematiskt arbetar för att minska krisens omfattning, både före, under och efter att den har inträffat. Syftet med att använda krishantering är att företagen skall kunna förebygga att allvarliga händelser inträffar och att hantera dem på ett effektivt sätt.

Ungefär sju av tio svenska företag har idag etablerad krisberedskap som gör att de klarar av att hantera kriser och olyckor, men lagstiftningen ställer krav att alla företag skall planera och organisera krisstöd och krishantering oavsett verksamhetsområde och bransch.

Syftet med denna studie är att undersöka hur chefer i privata företag beskriver krishantering inom sina verksamheter och hur man ser på prioritering av krishanteringen. Studien undersöker även huruvida det anses viktigt med utbildning för att skapa förutsättningar för att bedriva ett gott krishanteringsarbete. Totalt har fyra stycken kvalitativa intervjuer genomförts med chefer i privata företag och organisationer. Intervjuerna har sedan analyserats utifrån innehållsanalys med meningsbärande enheter, koder, kategorier samt underkategorier.

Resultatet i studien påvisar stora skillnader mellan större och mindre företag, där de större företagen har etablerade krisorganisationer med rutiner och arbetssätt som gör att de på ett effektivt sätt kan hantera allvarliga händelser. De mindre företagen saknar krisberedskap helt och hållet och saknar många gånger information och kunskap om hur de skall tolka och applicera lagtext på området.

### *Nyckelord*

Krishantering, krisberedskap, krisorganisation, crisis management, privat sektor

## **Abstract**

Death , workplace accidents , threats and violence . All are examples of crises that occur on Swedish companies every year. These events require that companies have an organization and structure to be able to handle crises and reduce the impact of them. Crisis management is an collective term for how to systematically work to reduce the scale of the crisis, before, during and after it has occurred. The purpose of using crisis management is that private companies are likely to prevent serious events occur and to manage them efficiently.

Approximately seven out of ten Swedish companies today have established crisis management that makes them capable of handling emergencies and accidents, but the law requires that all businesses must plan and organize emergency support and management, regardless of business and industry .

The purpose of this study is to investigate how managers of private companies describe crisis management in their operations and how to look at prioritization of crisis management. The study also examines whether there is need for training in order to create conditions for conducting a good crisis management work. A total of four interviews conducted with managers in private companies and organizations. The interviews were then analyzed based on content analysis with meaning unites, codes , categories and subcategories.

The results of the study demonstrate significant differences between larger and smaller companies where the major companies have established crisis organizations with procedures and work that enables them to effectively handle critical events. The smaller companies lack the crisis management altogether and often lack information and knowledge about how to interpret and apply legislative text.

### *Keywords*

Crisis management, emergency preparedness, emergency organization, private companies

## **Förord**

Jag vill börja med att tacka min handledare GullBritt Rahm för allt stöd och handledning som jag har fått under arbetet med denna uppsats. Jag vill också passa på och tacka de informanter som ställt upp i studien och bidragit med sina upplevelser, erfarenheter och engagemang. Tack till er!

Efter fem års studier på området krishantering börjar jag sakta men säkert att få en klar bild över den betydelse som krishantering faktiskt spelar, både i privat och offentlig sektor. Förhoppningen är att aldrig behöva aktivera sin krisorganisation eller att fullskaligt sätta igång sitt krishanteringsarbete, men plötsligt händer det. Jag hoppas att vi tillsammans kan jobba för att höja medvetenheten inom de privata företagen i Sverige så att vi tillsammans kan skapa goda förutsättningar för att hantera allvarliga händelser när de inträffar.

## Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION .....	1
2. BAKGRUND .....	1
2.1 CENTRALA BEGREPP .....	2
2.2 KRISHANTERING (CRISIS MANAGEMENT).....	3
2.3 KRISBEREDSKAP.....	3
2.4 KRISORGANISATION .....	4
2.5 AFS 1999:7 OM FÖRSTA HJÄLPEN OCH KRISSTÖD.....	4
2.6 AFS 2001:01 OM SYSTEMATISKT ARBETSMILJÖARBETE.....	5
2.7 PROBLEMFÖRMULERING.....	5
3. SYFTE.....	6
3.1 FRÅGESTÄLLNINGAR.....	6
3.1.1 AVGRÄNSNINGAR .....	6
4. TEORI .....	6
5. METODIK .....	8
5.1 URVAL.....	8
5.2 DATAINSAMLINGSMETODER.....	9
5.2.1 Semi-strukturerade intervjuer .....	9
5.2.2 Dokumentanalys.....	9
5.3 ANALYS.....	10
5.4 FORSKNINGSETISKA PRINCIPER .....	11
5.5 VALIDITET OCH RELIABILITET .....	12
6. RESULTAT .....	13
6.1 TRYGGHET- EN FAKTOR SOM BEHÖVS.....	13
6.1.1 Att vara förberedd .....	14
6.1.2 Olika perspektiv på krishantering .....	15
6.1.3 Engagemang och inställning spelar roll .....	15
6.2 UTBILDNING .....	16
6.2.1 Att träna på allvarliga situationer.....	17
6.3 VAD SÄGER LAGEN? .....	17
6.3.1 Arbetsgivaransvar- ett oklart begrepp.....	17
6.3.2 Svårigheter att tolka och applicera lagstiftningen.....	18
7. RESULTATDISKUSSION.....	19
7.1 METODIKDISKUSSION .....	21
8. SLUTSATS .....	23
9. VIDARE FORSKNING .....	23
LITTERATURFÖRTECKNING .....	25
APPENDIX I.....	27
APPENDIX II .....	28

## Figurförteckning

FIG. 1 MODELL FÖR KATEGORIER SAMT UNDERKATEGORIER .....	13
---	----

## Tabellförteckning

TABELL 1. DOKUMENT OCH ANALYSERAD DATA.....	10
TABELL 2. MENINGSBÄRANDE ENHETER, KONDENSERADE MENINGAR SAMT KODER .....	11
TABELL 3. FÖRDELAR OCH NACKDELAR MED VALDA METODER .....	21

## 1. Introduktion

Kriser har alltid funnits och kommer alltid att vara med oss, såväl i samhället som i företag (Dayton, 2004). Idag är Sverige ett relativt tryggt land men exempel från dagens hot (klimatförändringar, smittsamma sjukdomar, elavbrott, socialt utanförskap, arbetsplatsolyckor m.fl.) visar att det finns sårbarhet (MSB, 2010). Det gäller därför att bygga upp en generell förmåga som gör att organisationer och företag klarar av att hantera kriser oavsett inom vilket område de inträffar (MSB, 2010).

Begreppet kris kommer ursprungligen från det grekiska ordet *krisis* och betyder ”avgörande vändning” eller ”plötslig förändring” (Cullberg, 2012). Krisbegreppet används vanligen i sammanhang när det förekommer plötsliga händelser som relaterar till händelser som är oönskade, oväntade och nästintill ohanterbara och som orsakar stor osäkerhet i organisationen (Dayton, 2004). Kriser uppstår när de normala processer som vi vanligen följer i den dagliga verksamheten inte längre fungerar och det blir störningar i systemet (Dayton, 2004). Krissituationer är således händelser som avviker eller stör den dagliga verksamheten och kan exempelvis vara brand, dödsfall, allvarliga arbetsplatsolyckor eller hot och våld (Skoglund, 2002). Kriser är det normala resultatet av en rad tillfälligheter som kombineras med varandra, där bland annat olyckor, miljörisker och slarvig företagsledning ses som ”normala” orsaker till kriser (Dayton, 2004). Genom en kombination av slarvig företagsledning och organisationens oförmåga att erkänna att väsentliga förändringar (både på gott och ont) är på väg att ske, tenderar företag och organisationer att bidra till krisernas omfattning (Dayton, 2004).

Krishantering är ett samlingsbegrepp för de systematiska åtgärder och metoder som vidtas för att minska omfattning och verkningar av kriser och innebär företagsledningens åtgärder före, under och efter krisen (Simola, 2005). Krishantering i organisationer innebär även de systematiska insatser som genomförs för att förebygga kriser när det är möjligt samt att på ett effektivt sätt hantera de situationer som uppstår (Simola, 2005).

I Sverige år 2011 omkom totalt 57 personer i dödsolyckor på arbetet, där 44 personer var arbetstagare och 13 stycken egenföretagare, vilket är fler än föregående år (Arbetsmiljöverket, 2013). De flesta olyckorna för förvärvsarbetare sker inom tillverkningsindustri, byggverksamhet samt jord- och skogsbruksindustrin och dödsolyckorna bland egenföretagare sker företrädesvis inom jakt och fiske, trädgård, skog och jordbruk (Arbetsmiljöverket, 2013). Lagstiftningen påvisar att alla företag, oavsett antal anställda och bransch, skall ha beredskap och rutiner för krishantering och krisstöd. Lagen föreskriver att cheferna skall ha kunskap och förutsättningar att planera och organisera krishanteringen på arbetsplatsen och att det skall finnas beredskap och rutiner för att hantera allvarliga händelser (AFS 1997:7 5§). Det är också arbetsgivarens ansvar att vidta åtgärder som förebygger att ohälsa och olycksfall inträffar i arbetet (Arbetsmiljöverket, 2012).

## 2. Bakgrund

Krishantering i organisationer kräver mer än en grundläggande kunskapsbas för att klara av att lösa kriser: det krävs en förmåga att tänka stort, från flera och olika perspektiv. Det kräver också kapacitet att lyckas konceptualisera komplexa problem inom samverkande system på både individ- grupp- och organisationsnivå (Simola, 2005).

”Att utveckla samhällets säkerhet, där krisberedskap är ett viktigt område, är en angelägenhet för flertalet aktörer i samhället: individer, företag, organisationer... Samhällets krisberedskap skapas därför i de många aktörernas dagliga verksamhet. På så sätt berör krisberedskapen alla. Krisberedskapen är således inte en utpekad organisation eller en aktör. Krisberedskapen ska vara en integrerad del av olika

aktörers ordinarie verksamhet. En förutsättning för en god krisberedskap är att samtliga aktörer tar ett eget ansvar för att vidta och finansiera krisberedskapshöjande åtgärder” (Proposition 2007/08:92).

När det gäller hur privata företag arbetar med krishantering och om de har någon form av krisberedskap på sina arbetsplatser visar en undersökning (Visma, 2014:1) att det är ett fåtal företag som har rutiner för krissituationer. Studien visade att 7 av 10 företag saknar rutiner för krishantering- vilket totalt är 69 procent av de totalt 921 svarande företagen. Två liknande studier (Visma, 2014:2) genomfördes år 2008 och 2011, där man också undersökte krisberedskapen i små företag, vilka visade att 73 respektive 72 procent av företagen saknade krishantering och rutiner för detta. Även en studie gjord av Nya affärer (Blomen, 2011) visar att 72 procent, eller sju av tio företag, saknar rutiner för krishantering. Studien (Visma, 2014:1) visade att det endast är 20 procent av de svarande företagen som har befintliga rutiner för krishantering på sina arbetsplatser. En av slutsatserna som dras utifrån undersökningarna är att rutiner skapar trygghet för både personal och arbetsgivare och att det är av vikt att ha färdiga rutiner för att minimera konsekvenserna av krisen. Krishantering ses i sammanhanget som en liten investering som genomförs- men att det brukar löna sig att väl ha gjort det när olyckan är framme (Visma, 2014:1-2).

Ett flertal författare (Simola, 2005; Augustine 1995/2000; Battey, 2000; Fink, 1986; Harrington 1996; Hearle 1993; Heath, 1998; Mirtroff & Pearson, 1993; Mitroff et al. 1996) har tagit fram riktlinjer och speciella ramverk för hur man ska arbeta effektivt med krishantering och modellen består av sex stycken steg:

1. Tillsätt en krisgrupp/krisorganisation och ett kriscenter. Syftet är att etablera en krisgrupp eller en krisorganisation som har tid, resurser och mandat avsatt att planera för kriser och allvarliga händelser. Det är också bra att etablera ett kriscenter där det finns tillgång till system för kommunikation och man bör även ha en annan plats som backup som går att använda om den ursprungliga platsen påverkas av krisen.
2. Genomför organisatoriska riskbedömningar. Här skall organisationen identifiera organisationens kärnverksamhet och de områden som är särskilt sårbara inom verksamheten för att sedan hitta åtgärder för att reducera riskerna.
3. Utveckla krisplaner för flera olika typer av händelser. Krisplanen ska användas som stöd vid krissituationer och det är viktigt att planen är specifik och konkret och att ansvarsområden och roller för anställda och chefer beskrivs.
4. Genomföra katastrofplanering. Dessa separata planer specificerar hur organisationen ska återhämta sig från katastrofer och större avbrott, både i termer om ekonomiska- och tekniska förluster.
5. Engagemang i kommunikationsplanering. Skapa god kommunikation med chefer, aktieägare, familjer, externa aktörer och andra som är viktiga för organisationen. Regeln för kommunikation vid kriser är *att* kommunicera, kommunicera tidigt och att upprätthålla kommunikationen.
6. Öva. Genomför så kallade table-top övningar (simuleringsövningar) för att öva hur krishanteringen fungerar praktiskt (Simola, 2004).

## 2.1 Centrala begrepp

För att förstå hur företagen arbetar med krishantering inom sina verksamheter krävs redogörelser för centrala begrepp i studien. I detta avsnitt definieras centrala begrepp som är viktiga för studien: krishantering/crisis management, krisberedskap samt krisorganisation. Jag kommer även att ta upp definitioner för gällande lagstiftning, AFS 1999:7 om första hjälpen och krisstöd samt AFS 2001:01 om systematiskt arbetsmiljöarbete samt vad dessa inkluderar. Detta avsnitt avslutas med en problemformulering på området.



## 2.2 Krishantering (crisis management)

Krishantering, eller crisis management som fältet kallas i akademiska termer, syftar till de systematiska åtgärder som en företagsledning eller stab vidtar vid allvarliga händelser. Begreppet härleder till hantering av kriser både före, under och efter att krisen har inträffat och inkluderar även de systematiska ansträngningar som organisationen gör för att förebygga att kriser inträffar samt de åtgärder som vidtas för att hantera situationer som uppkommer (Simola, 2005). Syftet med att använda krishantering inom organisationer och företag är att minska de negativa konsekvenser som uppkommer av kriser (González-Herrero & Pratt, 1996). Begreppet krishantering kommer i denna uppsats avses som de åtgärder och den organisation företagen har för att aktivt arbeta med kriser både före, under och efter de har inträffat.

Det finns ingen extern aktör som exempelvis myndigheter eller andra offentliga organ som tar över ansvaret när en kris uppstår (MSB, 2010). Det är den som är verksamhetsansvarig på varje företag som har ansvaret för krishantering och företagen måste hålla sig informerade om risker och hot (MSB, 2010). Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB, 2010) menar att företag och organisationer även bör involvera sig i att identifiera rimliga förväntningar för samhällsviktig verksamhet och även delta i samverkan mellan både privata och offentliga aktörer (MSB, 2010). Krishantering kan vara ett sätt att efterleva lagkrav (exempelvis skyldighet att följa kundavtal när påfrestningar inträffar) men den kan också vara en bidragande faktor till ett starkt samhälle och en stark marknad att verka på (MSB, 2010). Bolag som arbetar på ett gott sätt med krishantering belönas i form av goda relationer med myndigheter och allmänhet som i sin tur skapar goda rykten och starka varumärken (MSB, 2010). MSB föreslår att man bör arbeta aktivt med internkontroll för att uppnå god krishantering, vilket innebär att bolagen bör arbeta med att förbättra sin interna krishanteringsförmåga. Det kan göras genom exempelvis risk- och sårbarhetsanalyser och att analysera vad som kan inträffa och vilken förmåga som verksamheten har att hantera de händelser som inträffar (MSB, 2010).

Det svenska krishanteringssystemet bygger på tre stycken övergripande principer, vilka beskriver hur både offentliga och privata aktörer skall bedriva krishanteringsarbete:

- Ansvarsprincipen. Det är den chef inom organisationen som har ansvar under normala förhållanden som även har ansvaret under krissituationer. Det finns även ett ansvar för att samverka med berörda aktörer.
- Likhetsprincipen. Verksamhetens lokalisering och organisation skall så långt som möjligt vara den samma under normala förhållande som under krissituationer.
- Närhetsprincipen. Kriser skall hanteras där de inträffar och av de som är närmast berörda (MSB, 2010).

## 2.3 Krisberedskap

Att ha krisberedskap innebär bland annat att det finns rutiner för uppgiften, till exempel vem som gör vad när något inträffar, hur information skall kommuniceras samt av vem för att man på ett tillfredsställande sätt skall kunna ge hjälp vid kriser, olyckor och skador (AFS 1999:7 kommentarer till 5 §). Krisberedskap på arbetsplatserna är viktig för att kunna tillgodose behovet av omhändertagande av både psykiskt, fysiskt och socialt påverkade människor eftersom det kan minska personliga lidanden och även förebygga sjukfrånvaro och produktionsbortfall (AFS 1999:7).

Enligt Skoglund (2002) går det inte att bygga krisberedskap på ett företag om krisberedskapen inte är förankrad i företagets organisation. Det måste därför finnas en krisorganisation (se punkt 3.3 krisorganisation) som hanterar händelsen och där det finns en strukturerad form för

hur händelsen/krisen skall hanteras (Skoglund, 2002). Skoglund slår även fast att krishantering kräver särskild kompetens och att policydokument och riktlinjer inte löser problem om företaget i övrigt inte har rätt förutsättningar (Skoglund, 2002:15). Förankringen av den struktur och de rutiner som ska användas vid krissituationer är således avgörande för hur väl ett företag bedriver sitt krishanteringsarbete och om organisationen inte synliggör varför man arbetar med krishantering och vad den innehåller, blir den kraftlös (Skoglund, 2002).

## **2.4 Krisorganisation**

Även om organisationer och företag vidtar åtgärder för att minska risken för att olyckor och kriser sker kommer de alltid ändå att drabbas av kriser och katastrofer. Om organisationen är väl förberedd mentalt, organisatoriskt och planeringsmässigt kommer dessa händelser att upplevas som mindre kaotiska och därmed kommer de att kunna hanteras på ett bättre sätt (Cullberg, 2006). Krisorganisationens (ibland även kallad för krisledning eller krisgrupp) uppgift är att ta över hanteringen av en krisartad händelse och leda arbetet och används vid flera olika typer av kriser: olyckor, självmord, sabotage och så vidare (Skoglund, 1995). Krisorganisationens sammansättning sker utifrån företagets verksamhetsområde och man bör göra en bedömning av vilka personer som är mest lämpliga att delta i arbetet utifrån kompetens, personlighetsegenskaper och erfarenhet. Titlar eller formella befattningar i företaget bör således inte spela någon märkbar roll i sammansättningen eftersom det är viktigt att tillsätta människor med rätt kunskaper i krisorganisationen (Skoglund, 2002). VD bör inte sitta med i krisorganisationen eftersom risken då blir stor att den högste chefen hämmar arbetet och att det kan bli ”lågt i tak”, vilket kan medföra att personer i gruppen inte vågar uttala sig (Skoglund, 2002).

Syftet med att tillsätta en krisorganisation är att minska verkningarna av det som inträffat genom en organiserad och strukturerad form. Denna typ av organisering medför att samtliga beslut, åtgärder och information beslutas internt i gruppen, vilket medför att det inte kan läcka känslig information till exempelvis media eller andra aktörer. Extraordinära händelser och kriser kräver organisering och struktur, varför krisorganisationen behöver ha befogenheter att på egen hand fatta beslut eftersom det är de som skall samordna, besluta och koordinera om samtliga åtgärder (Skoglund, 1995).

## **2.5 AFS 1999:7 om första hjälpen och krisstöd**

Arbetsmiljöverkets föreskrift (AFS) om första hjälpen och krisstöd gäller alla verksamheter som omfattas av Arbetsmiljölagen (SFS 1977:1160) men har ett undantag för den som ensam eller tillsammans med familjemedlem bedriver yrkesmässig verksamhet, då endast bestämmelserna i 8-10 §§ gäller. Föreskriften syftar till att främja att beredskap för krishantering och krisstöd finns och är funktionellt för att man ska klara av svåra situationer. Det är avgörande att det finns beredskap på arbetsplatsen för första hjälpen och krisstöd för att på ett tillfredsställande sätt klara av att hantera akut sjukdom och liknande händelser för att kunna ge rätt hjälp och vidta rätt åtgärder (AFS 1999:7).

På varje arbetsställe skall det finnas beredskap och rutiner för första hjälpen och krisstöd och det ska säkerställas att arbetstagarna känner till hur första hjälpen och krisstödet är organiserat på arbetsplatsen (AFS 1999:7 5 §). Chefer och arbetsledare skall besitta *tillräckliga kunskaper* för att planera och organisera krisstöd på ett lämpligt sätt och om företaget inte själva har tillräcklig kunskap för att ordna detta på egen hand skall de kontakta företagshälsovård eller annan sakkunnig för att åtgärda detta (AFS 1997:7 kommentar till 5 samt 7 §§). När det gäller kunskaper skall det :

”...i verksamheten finnas kompetens och insikt om behovet av krisstöd och hur beredskapen för krisstöd i anslutning till allvarliga händelser skall ordnas...Att i löpande personalutbildning och särskilt i chefs- och ledarutbildning behandla och ge insikter om behovet och värdet av krisstöd är ett naturligt sätt att sörja för kompetensen inom området. I föreskrifterna för internkontroll av arbetsmiljön anges i 13 § arbetsgivarens skyldighet att se till att chefer och arbetsledande personal har särskilda kunskaper som de behöver för att arbetsmiljökraven skall kunna uppfyllas”  
(AFS 1999:7 kommentar till 7§).

## 2.6 AFS 2001:01 om systematiskt arbetsmiljöarbete

Syftet med föreskriften om systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) är att utveckla och precisera hur arbetsgivare inom företag och organisationer skall gå till väga för att uppfylla sitt ansvar för arbetsmiljön inom verksamheten (AFS 2001:01, bakgrund). Föreskriften gäller för arbetsgivare som räknas i juridisk mening, det vill säga antingen en juridisk eller fysisk person som har en eller fler personer anställda (AFS 2001:01, kommentar till 1§). Det systematiska arbetsmiljöarbetet innebär att arbetsgivaren skall undersöka, genomföra och följa upp verksamheten för att förebygga att olycksfall och ohälsa i arbetet inträffar genom att bland annat genomföra riskbedömningar (för sociala, psykiska och fysiska risker), skyddsronder, se till att det finns rutiner för hur det systematiska arbetsmiljöarbetet skall bedrivas samt dokumentera bland annat handlingsplaner för åtgärder. Om en arbetstagare råkar ut för ett tillbud eller en olycka är arbetsgivaren skyldig att utreda orsakerna så att åtgärder vidtas för att förhindra att olycksfall och ohälsa kan inträffa i framtiden (AFS 2001:01 9 §). Om det inte finns tillräcklig kompetens inom den egna organisationen för att bedriva SAM på ett lämpligt sätt ska arbetsgivaren anlita företagshälsovård eller motsvarande sakkunnig hjälp externt (AFS 2001:01 12 §).

Arbetsgivaren skall fördela uppgifterna för att chefer, ledare och andra ansvarspersoner skall verka för att förebygga risker inom verksamheten. För att dessa personer skall klara av att utföra tilldelad uppgift skall arbetsgivaren se till att dessa har tillräckliga kunskaper om:

1. Regler som har betydelse för arbetsmiljön
2. Fysiska, psykiska och sociala förhållanden som medför risker för ohälsa och olycksfall
3. Åtgärder för att förebygga ohälsa och olycksfall
4. Arbetsförhållanden som främjar en god arbetsmiljö (AFS 2001: 01, 6 §).

Utöver detta skall även arbetsgivaren se till att arbetstagarna har *tillräckliga* kunskaper om riskerna i arbetet för att kunna förebygga ohälsa och olycksfall (AFS 2001:01, 7 §).

## 2.7 Problemformulering

Krishantering är av vikt för företag och organisationer för att klara av att hantera allvarliga händelser, där det huvudsakliga syftet är att minska verkan på liv, hälsa och egendom (González-Herrero & Pratt, 1996). Trots att det finns lagstiftning och vetenskap på området (AFS 1999:7; Robert & Lajtha, 2002; Cullberg, 2006) som styrker vikten av att systematiskt arbeta med krishantering i privata företag, finns idag en stor brist bland dessa, då det endast är sju av tio företag som har någon form av krisberedskap (Visma, 2014:1).

En undersökning av hur krishantering beskrivs inom privata företag skulle ge en bild av hur och/eller om den används samt i vilket omfattning krishantering är prioriterat inom olika verksamhetsområden. Undersökningen skulle även kunna lyfta perspektivet till andra privata bolag och därigenom öka medvetenheten och kunskapen kring krishantering och dess användningsområde.

### 3. Syfte

Syftet med studien är att undersöka hur chefer i några privata företag ser på krishanteringsarbete. Studien undersöker även hur man ser på prioritering av och om utbildning ses som viktigt för att bedriva ett gott krishanteringsarbete.

#### 3.1 Frågeställningar

- På vilket sätt arbetar man med krishantering inom några privata företag och hur är krishanteringen organiserad?
- Är utbildning en förutsättning för att företagen ska klara av att bedriva krishanteringsarbete?
- Finns rätt förutsättningar för att chefer och andra ansvarspersoner ska klara av att planera och organisera en god krishantering utifrån rådande lagstiftning?

##### 3.1.1 Avgränsningar

Studien avgränsas till krishantering inom fyra stycken privata företag som är verksamma i olika branscher med 5- 50 anställda. Studien är avgränsad till krishantering internt i organisationen och exkluderar därmed samverkan med andra aktörer. Det är endast krishantering som är relaterad till liv, hälsa och egendom som kommer att vara med i studien. Krishantering för förtroendemässiga, ekonomiska, teknologiska kriser med mera kommer således inte att behandlas.

### 4. Teori

För att människor skall förstå och kunna bemästra sitt psykiska kristillstånd när de tidigare erfarenheterna och de inlärda reaktionssätten inte längre är tillräckliga (vilket händer under krisartade situationer), preciserar Cullberg (2006) ett antal aspekter som är viktiga för att klara av att hantera allvarliga händelser. Först och främst bör man vara medveten om vad den utlösande situationen är, där det vanligen är två livssituationer som utlöser kristillstånd: plötsliga och oväntade yttre påfrestningar, som exempelvis en nära anhörigs död (*traumatiska kriser*) eller yttre händelser (*utvecklingskriser*). Dessa händelser hotar människans fysiska existens, sociala identitet och trygghet mot de grundläggande möjligheterna till tillfredsställelse i tillvaron. En annan aspekt som man måste fråga sig vid kriser är vilken *inre* betydelse det som inträffat har för den människa som drabbas av den. Genom att ställa den här frågan får vi möjlighet att förstå varför en person reagerar kraftigt, medan den andre berörs mindre och kan på så sätt hjälpa oss vid hantering av kriser. Den tredje aspekten handlar om kunskap vid krissituationer och den livsperiod som den drabbade personen befinner sig i. Vissa typer av påfrestningar påverkar unga människor mer än äldre, och vice versa, vilket kan ge oss en fingervisning om de problemställningar som människan står inför. Den fjärde och sista aspekten är de sociala förutsättningarna, där familje- och arbetssituationen inkluderas. Varje del hänger ihop med varandra i ett system, där en väl fungerande arbetsgrupp eller familj kan ge stöd åt den drabbade personen, medan den arbetsgrupp eller familj som fungerar sämre istället får en störning i sin funktion när någon av deltagarna i gruppen hamnar i kris (Cullberg, 2006).

Carmeli & Schaubroeck (2008) anser att effektiv krishantering handlar om två stycken nyckelfaser som svar på en utlösande händelse som innefattar 1) individuell och organisatorisk justering av grundantaganden samt 2) hantering av beteendemässiga och känslomässiga reaktioner som bidrar till att underlätta en organisatorisk återhämtning och omställning. Utifrån dessa två faser skapar företag och organisationer en bättre förmåga att hantera krissituationer och det handlar om att organisationen måste hantera och svara på

problemet i ett tidigt skede. Kriser i organisationer och företag är ofta av låg sannolikhet men får ofta omfattande konsekvenser som påverkar konkurrenskraften och lönsamheten hos bolagen och som många gånger präglas av orsak, verkan och medel för hur krissituationen skall lösas. En central utmaning för ledningspersoner i företagen är att designa och implementera ett organisatoriskt system som är kapabelt att hantera dessa krissituationer. Trots att samhället drabbas av kriser kontinuerligt arbetar inte bolagen aktivt med krisberedskap utan snarare hanterar kriser när de väl inträffar och att intresse och engagemang för krishantering endast uppstår vid de tillfällena som krisen är ett faktum. Organisationer och företag bör därför i förväg analysera vilka tänkbara händelser som kan komma att påverka bolagen och skapa en strategi för hur kriserna skall hanteras. Genom att arbeta aktivt med krishantering och krisberedskap kan företagen minska både kostnader och lidande hos människor som påverkas av kriserna och företagen kan dessutom lära av tidigare misstag genom att kontinuerligt utvärdera sin krishanteringsförmåga (Carmeli & Schaubroeck, 2008). Bolag som har krisberedskap bidrar enligt Wagner (2005) till säkrare samhällen, tar ansvar för sina handlingar och gör allt som står i deras makt för att minska påverkan för både människor och miljö till följd av krisen (Wagner, 2005).

Enligt Robert & Lajtha (2002) ligger framgångsfaktorn till en effektiv krishantering inte i att skriva detaljerade krisplaner, utan att ha strukturerade inlärningsprocesser för att utrusta nyckelpersoner i organisationen med kapacitet, flexibilitet och självförtroende för att hantera plötsliga och oväntade händelser. Författarna gör en jämförelse mellan effektiv krishantering och hur man manövrerar en båt på ett stormigt hav med en besättning som inte har någon navigering:

”A boat cannot be manoeuvred effectively in a storm if the crew has always let others look after the navigation, the tiller and the rigging” (Robert & Lajtha, 2002:187).

Ovanstående citat beskriver hur viktigt det är för organisationer att förankra krishantering hela vägen från ledningsnivå till operativ nivå för att krishantering skall bli effektiv och funktionell. Krishantering är således inte en punktinsats som skall genomföras av en ensam chef och resultera i någon form av krisplan som inte används, utan snarare en process där hela organisationen involveras i arbetet (Robert & Lajtha, 2002). När det gäller attityder gentemot krishantering, där ett vanligt antagande är att det är tidsineffektivt och kostsamt, anser Robert & Lajtha (2002) att krishantering inte längre skall ses som en stor mängd processer som måste etableras och som dokumenteras i en rigid mängd dokument, utan snarare borde krishantering ses som en kontinuerlig process som när som helst kan revideras och uppdateras med information och tillvägagångssätt från tidigare övningar och erfarenheter. Att arbeta på det här sättet (avseende implementering och förankring) med krishantering kan ge ett omedelbart värde för företag och organisationer i termer om konkurrensfördelar om satsningen för den pågående processen med krishantering marknadsförs och synliggörs på ett bra sätt (Robert & Lajtha, 2002).

## 5. Metodik

För att besvara de aktuella frågeställningarna utgår denna studie från en kvalitativ ansats med utgångspunkt i semi-strukturerad intervju (se appendix II) samt dokumentanalys för att skapa en bild av hur krishanteringsarbetet bedrivs och är organiserat. Vetenskapliga artiklar, rapporter samt avhandlingar har legat till grund för dokumentanalys och gett en teoretisk referensram utifrån valt område.

### 5.1 Urval

De informanter som är med i studien har valts ut genom bekvämlighetsurval (Bryman, 2001) då det sedan tidigare fanns kontakt med ett antal chefer i privata organisationer och som visat intresse för att delta i studien. Urvalet av informanter blev således personer i mitt professionella nätverk som arbetar på chefspositioner inom privata företag i norra delen av Sverige.

I början av maj månad 2014 etablerades kontakt med de berörda informanterna då e-postmeddelanden skickades till kontaktpersonerna för att boka in tider och dagar för intervjuer. Den initiala kontakten togs redan i början av året (januari, februari 2014) då muntliga diskussioner med dessa personer genomfördes om att delta i studien. Kontakten i maj blev således en återkoppling för tidsbokning och möjlighet till information och frågor. I de e-postmeddelanden som skickades ut bifogades även ett formellt informationsbrev för att informera informanterna om tillvägagångssätt, syfte, bakgrund samt att studien baseras på frivillighet, konfidentialitet och trovärdighet så att de både muntligt och skriftligt fick ta del av informationen. Informanterna fick även kontaktuppgifter (både i informationsbrevet och i det e-postmeddelande som skickades) att de kunde kontakta mig vid eventuella frågor (se appendix 1). De personer som kontaktades för studien valdes utifrån positioner på företagen, branschriktning samt intresse för deltagande i studien. Det var viktigt att få informanter från flera olika typer av organisationer och verksamhetsområden för att försöka få fram en klar bild i studien (Graneheim & Lundman, 2003) och därför användes mitt professionella nätverk för att ta kontakt med chefer inom olika branschsegment.

Tre av informanterna tillhör företag som bedrivs i aktiebolagsform och en av informanterna tillhör en ideell organisation. Företagen tillhör olika branscher och har helt olika typer av verksamhetsområden. Totalt blev urvalet fyra (4) stycken chefer med olika verksamhetsinriktningar och bakgrunder. Samtliga företag drivs inom privat sektor och har olika typer av organisationsstrukturer: ett av företagen har en tydlig hierarkisk organisation där många av de beslut som fattas tas på nationell nivå medan ett annat av företagen har en platt organisation där beslut och utförande sker i mycket nära samarbete med de anställda. De olika branscherna som informanterna kommer ifrån är redovisning och ekonomi, bygg, affärsutveckling samt hotell.

Bolaget som sysslar med redovisning och ekonomi har fem stycken anställda samt en timanställd vid behov. Byggföretaget har cirka 50 stycken anställda i regionen fördelat både på tjänstemän och operativa medarbetare. Organisationen inom affärsutveckling har sex stycken anställda i regionen och är en del av en nationell verksamhet som har huvudsäte i en annan ort i Sverige. Hotellet som är med i studien har cirka 20 stycken anställda och är del i en större koncern, vilka har huvudsäte i en annan ort i Sverige.

Två av företagen har stora kontor med mycket personal i byggnaden och där människor hela tiden är i omlopp. Övriga två bolag har mindre lokaler med privata arbetsrum och betydligt mindre spring i lokalerna.

Informanternas ålder (28-53 år), bakgrund, yrkesroll, kön (två kvinnor samt två män) samt verksamhetsområde skiljer sig från varandra på grund av företagens verksamhetsinriktningar

och storlekar. Några av informanterna har arbetat fler än tio år inom samma branschområde medan några av dem är relativt nya på sina arbetsplatser.

## **5.2 Datainsamlingsmetoder**

Studien baseras på kvalitativa intervjuer med fyra stycken informanter. Intervjuerna har haft utgångspunkt i semi-strukturerad intervju (se appendix II) och syftet med att använda intervjuer var att få en djupare förståelse kring hur företag och organisationer arbetar med krishantering, hur olika typer av krisorganisationer ser ut, kunskap, upplevelser samt utbildning inom krishanteringsområdet.

För att få bakgrundkunskap och mer djupgående information har diverse dokument, forskningsartiklar, avhandlingar och lagstiftningar som är av relevans för studien granskats och lästs in. Denna information har sedan analyserats utifrån trovärdighet och relevans för studien och dess fokusområde. I kommande avsnitt redogörs de förfaringssätt som använts i studien.

### **5.2.1 Semi-strukturerade intervjuer**

De semi-strukturerade intervjuerna genomfördes vid fyra separata tillfällen i antingen informantens ordinarie arbetsmiljö eller på en "neutral" plats såsom ett café eller en restaurang. Intervjuerna styrdes utifrån min intervjuguide (se appendix II) och pågick mellan 45-75 minuter samt spelades in med hjälp av bärbar dator.

De samtal som fördes med informanterna var vardagliga, spontana och öppna vilket gjorde att informanterna hade stor möjlighet att själva kunna berätta fritt om sina tankar, upplevelser och erfarenheter. I och med att intervjuguiden endast hade fastställda teman och inga specifika frågor kunde jag ställa passande följdfrågor och samtalet kunde fortsätta som ett vardagligt samtal (Bryman, 2001). Informanterna berättade om vad begreppet krishantering innebär för dem, hur deras respektive organisationer och företag arbetar med krishantering och om deras egna upplevelser kring krishantering och vilken funktion de ansåg att den fyller/inte fyller. Informanterna berättade även om deras syn på ansvarsfrågan utifrån krishanteringen, om lagstiftning och deras kännedom kring den samt om sina egna reflektioner och tankar kring utbildning kopplat till krishantering.

### **5.2.2 Dokumentanalys**

Dokumentanalys är en systematisk procedur för granskning eller bedömning av dokument, både tryckt och digitalt material (datorbaserade källor eller via internet). Dokumentanalys kräver att data granskas och tolkas för att ge förståelse, mening samt att vidare utveckla den empiriska kunskapen (Bowen, 2009). Vad som räknas som dokument inom dokumentanalysen är allt tryckt material, digitalt material, offentliga register, tv - och radioprogram, brev, kartor, fotoalbum och inkluderar även intervjuer, observationer och fysiska artefakter (Bowen, 2009). I denna uppsats avser dokumentation det material och underlag som inhämtats i både tryckt och digital form (artiklar, avhandlingar, böcker, tidningar, rapporter, offentlig statistik samt lagstiftning) och som inte har skapats i syfte till denna studie.

Dokumentanalys används ofta i samband med andra kvalitativa forskningsmetoder som ett medel för triangulering (Bowen, 2009). Kvalitativa forskare förväntas att utnyttja flera (minst två) källor till empiri och underlag för att söka konvergens med hjälp av olika uppgifter, där förutom dokument, även intervjuer och observationer är sådana källor (Bowen, 2009). Tanken med triangulering i forskningstermer är att få fram ett flöde av bevis som tillsammans ger trovärdighet (Bowen, 2009). Triangulering hjälper således forskaren att värja sig mot eventuella anklagelser mot att en studie helt enkelt är en artefakt av en enda metod, en enda

källa eller en produkt av en enstaka forskares partiskhet (Bowen, 2009). Dokumentanalys involverar skummande av dokument (ytlig granskning), läsande (grundlig undersökning) samt tolkning (Bowen, 2009). Bowen (2009) menar att forskaren skall visa förmåga att identifiera relevant information för att skilja den från det som inte är relevant. Informationen har inhämtats via internetbaserade källor (exempelvis vetenskapliga artiklar och rapporter) och tryckt material (böcker, artiklar och tidningar) utifrån ett antal nyckelord och nyckelfraser som sedan lett till ett antal dokument inom området. De dokument som varit relevanta för studien och som kan kopplas till studieområdet har sedan granskats närmare, tolkats och kopplats samman med studien.

För att illustrera hur dokumentanalysen har gått till visas nedan ett antal exempel på dokument som granskats (vänster kolumn) och vilken analyserad data som kommit fram av innehållet i dokumentet (höger kolumn)

**Tabell 1. Exempel på dokument och analyserad data**

<b>Typ av material</b>	<b>Granskat material/dokument</b>	<b>Analyserad data</b>
Föreskrift (AFS)	<i>Första hjälpen och krisstöd</i> (AFS 1999:7)	Arbetsgivarens ansvar i samband med kriser och olyckor och hur krishanteringska organiseras i företag.
Föreskrift (AFS)	<i>Systematiskt arbetsmiljöarbete</i> (AFS 2001:01)	Arbetsgivare och arbetstagares ansvar för att förebygga ohälsa, olycksfall och skador.
Litteratur	<i>Kris och utveckling</i> (Cullberg, 2006)	Kristeori och krisbegreppet.
Vetenskaplig artikel	<i>Organisational Crisis Preparedness: The importance of Learning from Failures.</i> (Carmeli & Schaubroeck, 2008).	Hur företag och organisationer bedriver krisberedskap och vikten av att lära från tidigare kriser.
Vetenskaplig artikel	<i>A New Approach to Crisis Management</i> (Robert & Lajtha, 2002).	Nya tillvägagångssätt för effektiv krishantering inom företag och organisationer.

### 5.3 Analys

För att analysera de intervjuer som genomförts i studien har Graneheim & Lundmans (2003) metod för innehållsanalys använts. Att analysera intervjuer med utgångspunkt i innehållsanalys innebär att transkribera materialet, bryta ut ett antal meningsbärande enheter som sedan kondenseras, varefter man sätter koder som sedan kan grupperas utifrån likheter och skillnader. Utifrån dessa nya enheter växer det sedan fram ett antal kategorier, där vissa kategorier har en röd tråd och växer samman till underkategorier till en kategori (Graneheim & Lundman, 2003). Att skapa kategorier är kärnan i kvalitativ innehållsanalys eftersom inga uppgifter om ändamålet och som rör studiens syfte bör uteslutas på grund av brist på lämplig kategori. Ingen relevant information får heller falla mellan två kategorier, varför det är viktigt att kategorierna är utformade på ett sådant sätt att de är tillräckligt koncisa och tydliga för att kunna rama in relevant information men samtidigt inte för snäva så att materialet inte innefattas i kategorin (Graneheim & Lundman, 2003).

Nedanstående tabell illustrerar några exempel på innehållsanalys, där jag ger exempel på hur en meningsbärande enhet bryts ned i kondenserad mening, kod, kategori samt underkategori. En utförlig beskrivning av alla kategorier finns under avsnitt 7, resultat.



Tabell 2. Exempel på meningsbärande enheter, kondenserade meningar samt koder

Meningsbärande enheter	Kondenserad mening	Kod	Underkategori	Kategori
Att man har tränat på det som sannolikt inte ska hända, men att man ändå har en beredskap för att kunna göra det den dagen det händer	Tränat på det som osannolikt inte ska hända	Övning	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Att träna på allvarliga situationer</li> </ul>	Utbildning
Jag ska inte behöva tänka på vad jag känner, utan det ska komma direkt från hjärtat.	Inte behöva tänka utan komma från hjärtat	Trygghet	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Att vara förberedd</li> <li>○ Olika perspektiv på krishantering</li> <li>○ Engagemang och inställning spelar roll</li> </ul>	Trygghet- en faktor som behövs

#### 5.4 Forskningsetiska principer

Vetenskapsrådet (2002) har tagit fram ett antal etiska riktlinjer för humanistisk och vetenskaplig forskning som syftar till att *"ge normer för förhållandet mellan forskare och undersökningsdeltagare/uppgiftslämnare så att vid konflikt en god avvägning kan ske mellan forskningskravet och individskyddskravet"* (Vetenskapsrådet, 2002). Dessa etiska regler ska fungera som vägledning för forskaren vid planering och utförande av projekt och på så sätt underlätta processen- men de ersätter inte forskarens egna bedömningar och ansvar (Vetenskapsrådet, 2002).

Individskyddet, att inte individer får utsättas för psykisk eller fysisk skada, kränkning eller förödmjukelse, konkretiseras i fyra huvudkrav på forskningen: *informationskrav*, *samtyckeskrav*, *konfidentialitetskrav* och *nyttjandekrav*. Respektive krav specificeras i ett ytterligare antal regler som måste följas för att hålla god, etisk forskningssed (Vetenskapsrådet, 2002). Informationskravet handlar om att forskaren alltid skall informera informanter och uppgiftslämnare om deras uppgift och villkor för dess deltagande. De skall upplysas om att deltagandet är frivilligt och om de har rätt att avbryta sin medverkan, vilket gör att den information som ges till deltagarna måste vara korrekt och informera om de faktorer som kan komma att påverka villigheten att delta (Vetenskapsrådet, 2002).

Samtyckeskravet innefattar att forskaren måste ha informantens samtycke för att delta i studien och även ibland samtycke från målsman om informanten är under 18 år (ibland under 15 år om undersökningen är av känslig karaktär) (Vetenskapsrådet, 2002).

Konfidentialitetskravet innebär att de personer som deltar i en studie eller undersökning i skall ges konfidentialitet för sitt deltagande, dvs. att materialet skall skyddas och att det inte skall finnas information om de personer som deltagit i studien. Till exempel skall alla identifierbara uppgifter om personer lagras och avrapporteras på ett sådant sätt att det inte kan identifieras av utomstående (Vetenskapsrådet, 2002). Slutligen när det gäller nyttjandekravet så skall de uppgifter som samlas in om enskilda personer endast användas för forskningsändamål. Personuppgifter får således inte användas till att sälja eller låna ut personuppgifter om enskilda människor till exempelvis företag och organisationer (Vetenskapsrådet, 2002).

Denna studie är uppbyggd enligt ovanstående principer, genom att informera tydligt både skriftligt och muntligt om studien till de informanter som deltagit. Hela studien genomsyras

av informanternas frivillighet (se appendix 1) och de har tydligt blivit informerade om att de haft möjlighet att avsluta sin medverkan när som helst samt att de inte behövde svara på frågor om de inte ville. Informanternas konfidentialitet har säkrats genom att dölja personinformation om både enskilda individer och företag så att det inte går att spåra vilka informanter som deltagit i studien. Den information som samlades in via intervjuer med hjälp av ljudinspelning har efter transkribering raderats för att säkerställa informanternas anonymitet. Det går således inte att spåra några personuppgifter eller kopplingar till företag eftersom all konfidentiell information har raderats.

## 5.5 Validitet och reliabilitet

Validitet (*giltighet*) i kvalitativ forskning är i flera avseenden det viktigaste forskningskriteriet, eftersom det är en bedömning av de slutsatser som forskaren generat från sin studie och om dessa hänger ihop eller inte (Bryman, 2001). Det är inte mätbarhet i siffror som eftersträvas inom den kvalitativa forskningen utan snarare en djupare förståelse för vissa fenomen utifrån människors uppfattningar och erfarenheter (Bryman, 2001). Graneheim & Lundman (2003) beskriver att reliabilitet (*tillförlitlighet*) avser förtroende för hur väl data och processer utifrån genomförd analys överensstämmer med studiens avsedda fokus (Graneheim & Lundman, 2003). Att tillämpa begrepp som är kopplade till den kvalitativa forskningen i samband med beskrivning av resultat i studier som använt sig av kvalitativ innehållsanalys påverkar enligt Graneheim & Lundman (2003) studiens tillförlitlighet. Andra faktorer som påverkar studiens tillförlitlighet är bland annat att välja informanter med olika erfarenheter och bakgrunder och genom att använda sig av personer som har olika erfarenheter ökar möjligheten att kasta ljus över forskningsfrågan ur fler synvinklar och aspekter (Graneheim & Lundman, 2003).

För att stärka studiens tillförlitlighet har materialet analyserats utifrån Graneheim och Lundmans (2003) modell för meningsbärande enheter, kondensering och kodning och på så vis säkerställt att analys av data har genomförts på ett korrekt sätt. Begreppet tillförlitlighet inkluderar frågan kring överförbarhet och kan sättas i relation till den utsträckning som forskningsresultat kan överföras eller generaliseras till andra områden och/eller grupper. Det innebär att forskaren kan ge förslag kring överförbarhet men att det är upp till läsaren huruvida resultaten är överförbara till andra kontexter (Graneheim & Lundman, 2003). För att underlätta för läsaren om materialet är tillförlitligt är det värdefullt att ge en klar och tydlig bild över kontext, urval, informanternas bakgrund och tillhörighet, varför det i denna uppsats ges en tydlig beskrivning av detta. När det gäller empiri i studien används citat från informanterna eftersom utförliga presentationer av resultaten i kombination med citat förbättrar överförbarheten och tillförlitligheten för studien (Graneheim & Lundman, 2003). Ett flertal tolkningar av resultaten finns presenterade i diskussionsavsnittet (se punkt 7, resultatdiskussion) vilket också enligt Graneheim & Lundman (2003) ökar studiens trovärdighet, eftersom läsaren själv kan ta ställning till de olika tolkningarna.

## 6. Resultat

Utifrån de intervjuer som har genomförts har tre stycken huvudkategorier och sex stycken underkategorier växt fram under analysen. Rubrikerna på kategorierna speglar en del av de slutsatser som framkommit utifrån intervjuerna samt från tidigare forskningsområden och en del av den problematik som uppmärksammats i rapporter och artiklar. Huvudkategorierna namngavs följande: trygghet- en faktor som behövs, utbildning samt vad säger lagen? Kategorierna har byggts upp av underkategorier, vilka redovisas i figuren nedan.

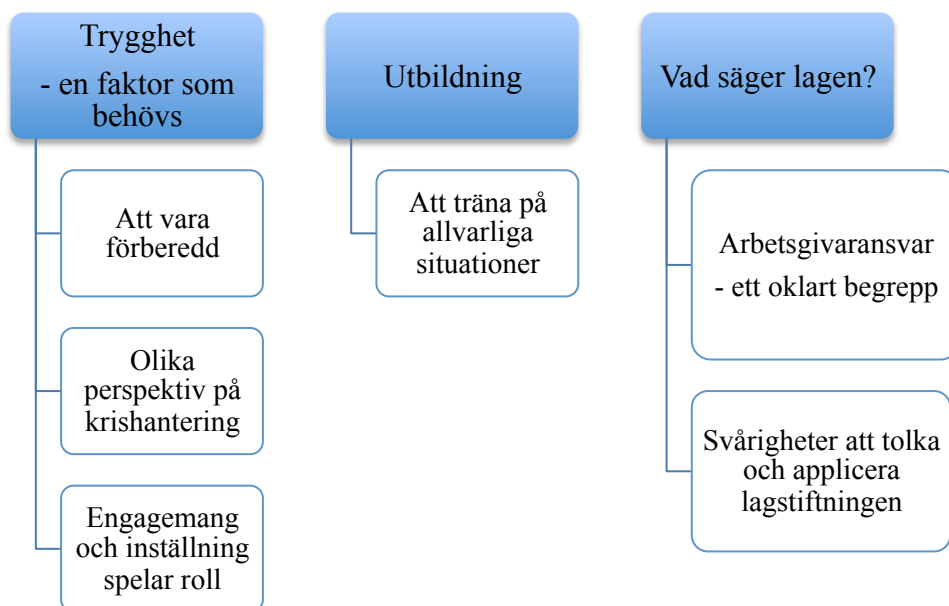


Fig. 1 Modell för kategorier samt underkategorier

### 6.1 Trygghet- en faktor som behövs

Något som flera av informanterna kommer tillbaka till under intervjuerna är känslan av trygghet, främst internt i organisationen. Till denna kategori hör tre stycken underkategorier; att vara förberedd (punkt 6.1.1), olika perspektiv på krishantering (punkt 6.1.2) samt engagemang och inställning spelar roll (punkt 6.1.3). Trygghetsbegreppet används flitigt främst gentemot personalen, eftersom informanterna vill att deras anställda skall ha kunskap och känna till vem som gör vad vid olika situationer. Vissa av dem talar även om tryggheten med att ha en egen krisgrupp (se punkt 6.1.1) och att man själv inte ska behöva tänka och oroa sig för vad man gör, utan snarare att det skall finnas en trygghet i organisationen som gör att man kan få stöd. Generellt ses tryggheten som en av de viktigaste faktorerna för att man över huvud taget ska lägga tid, resurser och ekonomiska medel på att arbeta med krishantering och att den trygghet som kommer av det arbetet är viktig för att hitta en god struktur där organisationen ”överlever” även fast det är extremt påfrestande situationer.

”... tillbaka till tryggheten. Jag har själv inte varit med om någon dödsolycka men känslan är att man blir ganska stirrig och då vill man ha ett bekant ansikte, någon som man förlitar sig på. Jag ska inte behöva tänka på vad jag känner, utan det ska komma direkt från hjärtat. ”nu har det här gått åt helvete, nu har det här hänt”. Tror jag. Jag vet inte, det känns så.”  
Intervju nr. 1.

Ingen av informanterna själva varit med om någon form av olycka som varit så svår att en eller flera mist livet (flera har däremot varit med om ”mindre allvarliga incidenter” som exempelvis brand, brutna ben och liknande som inte lett till allvarliga personskador) men det

flera stycken som poängterar att tryggheten i organisationen när det väl händer saker är extremt viktig.

Vem är det egentligen som ska se till att människor kommer ut ur byggnaden, vem ska prata med media, vad ska jag säga? Vet man inte det så blir man ju otrygg.  
Intervju nr. 2.

### 6.1.1 Att vara förberedd

Denna underkategori fick namnet ”att vara förberedd” eftersom krishantering uppfattas som ett förebyggande arbete som man ska arbeta med innan oförutsedda händelser inträffar. En krissituation ses som en händelse som framförallt hotar liv, hälsa och välmående hos människor. Genomgående för samtliga intervjuer var att informanterna kom tillbaka till personalfrågan - krishantering är särskilt viktig för att värna om personalens hälsa och välmående och för att man ska klara av att ge stöd och hjälp när allvarliga händelser inträffar.

”Krihantering är att vara förberedd när det oförutsedda inträffar... Att man har tränat på det som sannolikt inte ska hända, men att man ändå har en beredskap för att kunna göra det den dagen det händer”.  
Intervju nr. 1.

En av informanterna lyfte särskilt fram att företagets krishantering var bra eftersom det finns systematik i arbetet, att man förstår vad man ska göra vid vilket tillfälle. Rutiner tycks vara viktigt för att arbetet skall bli förståeligt och lätthanterligt, eftersom rutinerna sällan ändras utan man istället arbetar in ett fast arbetssätt som man så småningom lär sig utantill.

”...Den är systematisk, alltså man förstår vem man ska vända sig till i vilken typ av fråga... En rutin för att det inte ska faras och ändras hela tiden, för då vet du ju snart inte vem det är du pratar med och man vill ju gärna ha ett ansikte på den man pratar med när det är en kris. Om det är någon på vår arbetsplats som omkommer, så är det kanske inte så lätt att prata med en vilt främmande människa om det. Men en som man ändå vet vem det är så kan man ju snabbare komma in i en konstruktiv diskussion om ”vad gör vi nu”, ”hur går vi vidare”, ”vad ska jag göra?””  
Intervju nr. 1.

Några av informanterna berättade även om arbetet med sina krisorganisationer. Uppfattningen som informanterna har om krisorganisationer skiljer sig åt, där främst de större företagen har etablerade organisationer för att hantera kriser och de har även speciella krisgrupper som träder i kraft och som tar över ansvaret. De mindre företagen har inga utarbetade krisorganisationer, utan det är företagsledaren som själv gör bedömningar och hanterar händelser vartefter de inträffar.

”Vi är fem stycken i krisgruppen så att vi kan fördela uppgifterna mellan oss... Då kan man stötta varandra. En kris är ju ändå en ansträngning, det finns ju inte bara en typ av kris. Hittar man då en krisgrupp som kan hantera olika kriser så är det bra. Vi agerar utifrån vår personlighet och så, så erfarenhet och personlighet spelar roll i krisgruppen”.  
Intervju nr. 2.

Krisorganisationerna fungerar även som stöd till cheferna, där ett av företagen har tillgång till extern hjälp för att få avlastning med bland annat beslutsfattande, organisering och information. De mindre bolagen ansåg att de har så platta och små organisationer att det arbete som görs i det akuta skedet sker så nära medarbetarna att man inte behöver ha en extra tillsatt organisation eller grupp som tar över arbetet.

### 6.1.2 Olika perspektiv på krishantering

Krishanteringen ses ur två perspektiv, vilket har fått namnge denna underkategori. De olika perspektiven kan härledas till de olika bolagens typer av organisationer, där det ena perspektivet är att krishanteringen ses som ett självklart och även tvunget arbete som ska vara en del i den dagliga verksamheten, där man arbetar aktivt med krisberedskap i termer om krisplaner, rutiner, organisatorisk struktur, riskbedömningar med mera. Informanterna som arbetar aktivt med krishantering i sina organisationer har rigorösa rutiner för hur krishanteringsarbetet ska bedrivas, vem som gör vad vid vilket tillfälle och många gånger regleras huvudstrukturen för detta centralt hos moderbolaget. Flera av företagen har centralt styrda system som säkerställer att man arbetar ”rätt” med krishanteringen, där bland annat checklistor och informationsfoldrar går ut till både tjänstemän och anställda.

”I vår nomenklatur kallar vi det här för ”större olycka” och det finns en folder för det som säger ”hur gör jag nu?” när det här som inte får hända har hänt”.

Intervju nr. 1

Det andra synsättet delas av de mindre bolagen, där man snarare ser krishanteringen som ett nödvändigt ont och där informanterna anser att det inte är ett prioriterat område eftersom det kostar både tid, pengar och resurser. De mindre bolagen har inte någon utarbetad strategi eller organisatorisk lösning för hur man ska arbeta under händelser av kris och många gånger är det bolagsägaren som sitter på totalansvaret när allvarliga händelser inträffar. Dessa informanter har således inga andra personer, som exempelvis avdelningschefer eller liknande, som de kan delegera ansvarsområden till.

När informanterna som tillhör de mindre företagen berättade om de rutiner, den dokumentation och listor som brukar vara ett vanligt inslag för att ha någon form av struktur på krishanteringsarbetet, kom det fram att dessa dokument inte existerar i dagsläget. Utifrån det resonemang som informanterna förde, kom det fram att de anser att de inte behöver ha någon särskild organisation eller utarbetad strategi/handlingsplan eller liknande för att klara av krissituationer. Istället menade informanterna att man snarare ser krishanteringsarbetet som ett icke-problem, eftersom kriserna inträffar sällan och att man istället måste lägga fokus på att överleva för dagen med den dagliga verksamheten.

”Jag tror att många har inställningen att ”det här drabbar inte mig”, och när det drabbar mig så löser jag det”.

Intervju nr. 4.

”... det är en skyldighet, det är tragiskt och säga eftersom det är viktiga delar, men om man är ny eller ett nystartat bolag tror jag att man ställs inför att ”det här är inte prioriterat, det här väntar vi med”.

Intervju nr. 4.

### 6.1.3 Engagemang och inställning spelar roll

Underkategorin ”engagemang och inställning spelar roll” syftar till att informanterna anser att det finns olika inställning till att arbeta med krishantering. Engagemanget tycks även variera inom olika verksamheter, där vissa företag har mer engagerad företagsledning och där krishanteringsfrågan alltid är på agendan. Det som lyfts upp är främst att chefernas egna engagemang för krishanteringsfrågor speglar hur resterande av organisationen arbetar med detta, eftersom cheferna som formar företagskulturen. Olika verksamheter har olika medvetenhet när det kommer till att hantera kriser och förbereda sig för dem, där mer riskfyllda verksamheter (exempelvis bygg) har krishantering som ett naturligt inslag i sina verksamheter. Detta kan också till viss del härledas till lagstiftning på området (mer om detta under punkt 6.3) då vissa branscher har hårdare krav på att arbeta med säkerhet. Även storlekssegmentet på företaget spelar roll för hur stor del krishanteringen har i organisationen,

då de större aktörerna (fler än 20 anställda) är företrädesvis mer insatta och drivna i sitt krishanteringsarbete. Ett exempel som lyfts är seriositeten kring utrymning när brandlarmet går. En av informanterna ansåg att en verksamhet som har ett stort flöde av människor eller *ansvar* för exempelvis gäster eller besökare tar det mer seriöst vid misstanke om brand, jämfört med verksamheter som har t.ex. egna kontorslokaler där man ”sköter sig själv” mer eller mindre.

”Jag tror det är en annan kultur mellan olika företag, för här har vi ansvar för andra människor. När man jobbar kontor är det ett landskap där man har ansvar för sig själv, medan här har vi ansvar för andra och medarbetarna är mer ”på”.  
Intervju nr.2.

Utifrån informanternas resonemang är företagsledningens engagemang och drivkraft viktig i sammanhanget för att arbetet ska komma igång och kunna bedrivas på ett bra sätt. Ett annat perspektiv som lyfts fram är att chefer och ledningspersoner bör föregå med gott exempel, när det gäller bland annat att följa säkerhetsföreskrifter och policydokument, för att de anställda skall ta efter och aktivt jobba med dessa frågor.

## 6.2 Utbildning

Denna kategori handlar om den kunskap, information och utbildning som informanterna har eller får inom krishantering på sina organisationer. Utbildningsfrågan tycks variera mellan de olika företagen, då främst de större bolagen arbetar mer med kontinuerlig utbildning av sina chefer inom dessa frågor, medan de mindre företagen ofta saknar kunskap och inte har gått några särskilda utbildningar inom området.

”Det är bra att ha en sådan här krisutbildning för att få koll på hur man agerar vid de olika fallen. Jag är så rädd att göra fel: tänk om det är mitt fel att den här personen dör, för att jag inte gjorde någonting”.  
Intervju nr.2.

De företag som utbildas kontinuerligt har utbildningar i allt från brandsäkerhet, hjärt-lungräddning (HLR) till krishantering. Utbildningarna genomförs som regel en gång per år och egentligen skall alla dessa tre områden utbildas varje år (brand, HLR och krishantering), men man hinner helt enkelt inte med alla utbildningstillfällen eftersom det är svårt att planera in dem.

”En gång per år har vi utbildning i någonting, det kan vara brand eller krishantering. Men sen rent krasst att få in det i verksamheten, det är inte helt lätt... Det är inte jobbigt att göra själva utbildningen, men det är jobbigt att få ihop det. Var i den späckade kalendern ska vi få ihop alla”?  
Intervju nr. 2.

Några av informanterna är inne på att chefer och företagsledare aldrig kommer att få tillräckligt med kunskap för att klara av att hantera allvarliga händelser, och att det därmed ses som någorlunda bortkastat att lägga både tid, energi och pengar på utbildning. Vad som ses som utbildning inom krishantering varierar dock något, då några likställer utbildning i första hjälpen och hjärt-lungräddning med ”vanlig” utbildning i krishantering samt utbildning i arbetsmiljö. Vad rubriken på utbildningen är spelar ingen större roll för några av informanterna eftersom man ändå ser utbildningsinsatsen som något som man inte kan kosta på varken chefer eller medarbetare på företagen förrän företagen går runt och har några stycken anställda. Det finns även tveksamheter om utbildningen i sig faktiskt kommer att göra någon skillnad för cheferna under krisartade händelser.

”Jag tror inte att man någonsin kommer kunna få dem att få tillräckligt med kunskap för att kunna hantera dem”.

### 6.2.1 Att träna på allvarliga situationer

Under intervjuerna har flera av informanterna talat en hel del om olika former av krisövningar där man övar olika typer av händelser och har därför fått namnge denna underkategori. Syftet med krisövningarna är att chefer och medarbetare, både i och utanför krisgrupperna, skall få möjlighet att träna på allvarliga situationer och på så sätt få reda på hur man reagerar och agerar vid olika typer av händelser. De övningar som genomförs är både praktiska övningar där man till exempel iscensätter en brand genom att man rökfyller ett rum (utan personalens vetskap) och sedan övar som om branden vore på riktigt. Även så kallade table-top övningar övas i olika former, där man sitter runt ett bord och har ett scenario på papper som deltagarna skall lösa genom samarbete med varandra. Vilken typ av händelse som övas är utifrån verksamhetens inriktning, men några vanliga scenarion är dödsfall och allvarliga skador där framförallt krisgrupperna måste öva på beslutsfattande och informationshantering. Övningarna ses som verktyg för att lära känna övriga medarbetare och vilka styrkor respektive svagheter dessa har under pressade situationer, vilket informanterna tycker är bra för att kunna bemanna rätt människor på rätt positioner.

”När man blir pressad i de här övningarna också blir det mycket lättare när vi känner varandra ”hur blir du, blir du alldeles tyst när det händer nåt” eller blir du duktig och kan både lyssna och göra? Vi fungerar ju på olika sätt när vi blir pressade. Någon blir ju direkt elak, och då vet man ju det och då kanske man inte ska ha honom med när det händer något”.

Intervju nr.1.

### 6.3 Vad säger lagen?

Som ett ramverk för hur krisarbete ska bedrivas har lagstiftningen en central roll och det är även detta som har fått namnge denna kategori. De lagar och regler som främst har berörts under intervjuerna är Arbetsmiljöverkets föreskrifter om första hjälpen och krisstöd (AFS 1999:7) samt systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:01).

De företag som har många anställda ser lagstiftningen som ett naturligt inslag i sina verksamheter där man aktivt arbetar för att göra rätt för sig. Några informanter tycker att det ibland handlar om konkurrens på olika villkor, där andra bolag i samma bransch ibland tummar på diverse åtgärder (som egentligen bryter mot lagen) och på så sätt kan ta mindre betalt för sina tjänster. Kontentan av detta, trots att företagen följer lagstiftningen och har mycket resurser knutet till dessa områden för att man ska hålla sig uppdaterad med de regler som finns, är att de tappar uppdrag på grund av att de måste ta mer betalt jämfört med företag som gör åtgärder som inte är lagenliga. Informanterna anser att man inte är lika inför lagen då de flesta inspektioner görs mot de större verksamheterna, snarare än att man inspekterar mindre företag som i större utsträckning inte följer de lagar och regler som finns.

”Det tog en kvart att byta räddor där borta eftersom de satte upp en stega, tog två man och satte upp den. Det kostar 300 kronor i arbetstid men om vi gör det kostar det 7000 kronor... Sådär är det hela tiden. Jag kan inte beordra mina gubbar att kliva upp på stegen när jag vet att det är i lag förbjudet- men den som inte känner till det, han bryr sig inte.”

Intervju nr.1.

#### 6.3.1 Arbetsgivaransvar- ett oklart begrepp

Underkategorin om arbetsgivaransvar kommer av att flera av informanterna upplever det som svårt att som arbetsgivare ha tillräcklig kunskap och information om vad som egentligen gäller. Det finns tvetydigheter kring hur långt arbetsgivaransvaret sträcker sig, vilka skyldigheter man har och vilka åtgärder man egentligen förväntas göra för att arbeta med

krishantering på ett bra sätt. Det nämns även att det är svårt att särskilja arbetsgivarens ansvar i olika typer av lagstiftningar (mer om detta under punkt 8.3.2) och att det många gånger saknas information från aktuella myndigheter om vilket ansvar det egentligen är som gäller. Några av informanterna anser att myndigheterna därför borde bli bättre på att informera, som exempelvis när nyföretagare startar företag och blir informerade om skatter och moms, att även arbetsgivaransvaret ska ingå som en naturlig del i den grundläggande informationen.

Jag kan ta gift på att de som har varit chefer före mig inte heller har en aning om att det är arbetsgivarens ansvar. Där är det ju en avvägning om vems ansvar det är.  
Intervju nr.4.

Jag tror att man först och främst måste veta vad man har för ansvar som företagsledare. Att man verkligen förstår, för att jag tror att företag i min storlek inte kan och vet inte generellt vilket ansvar man har. Det tror jag inte.  
Intervju nr.3.

### **6.3.2 Svårigheter att tolka och applicera lagstiftningen**

Några av informanterna uttrycker att det är svårt att förstå och tolka lagstiftningen, vilket ligger till grund för denna underkategori. Lagstiftningen ses som byråkratisk, krånglig att förstå och informanterna menar att det saknas kunskap för att man ska veta vad som förväntas av företaget och ansvarig chef när det gäller arbete med krishantering.

Det känns svårt, jag har inte fått någon överlämning i just de bitarna när det händer någonting. Det känns byråkratiskt. Allt som har lagstiftade delar och som är kopplat till företag känns väldigt byråkratiskt.

Krånglet ses framförallt utifrån de påbyggnadsregler som finns utifrån ramlagarna (då i synnerlighet Arbetsmiljöverkets föreskrifter) eftersom man inte riktigt vet vilka föreskrifter som gäller och hur man ska tolka dem. Vissa av de branscher som är med i studien har ett stort antal lagar och föreskrifter att förhålla sig efter och informanterna anser att det är en rigorös och ohanterlig mängd regler att följa, framförallt om man inte har varken personal eller resurser att tillhandahålla för att endast arbeta med denna typ av frågor.

Att applicera själva innehållet från lagtexten ses som svårt eftersom informanterna inte riktigt vet hur man ska göra, vilka delar som faktiskt är tvingande och vad man "måste" ha för att klara sig över det juridiska strecket. Det finns således, främst bland de mindre företagen, ingen ambition att arbeta mer än vad som behövs med krishanteringsfrågorna, utan snarare "klara sig" så att man håller sig innanför lagens omfattning.

Det finns inget sådant. Jag vet att jag ska ha, men det har vi inte... Jag har ganska bra koll på vad lagstiftningen säger... Jag tycker att de kanske är lite svårt. Hade det funnits lika tydligt som allting annat i lagboken och så att man inte behövt läsa alla AFS: er hade det varit bra mycket enklare.  
Intervju nr. 3.



## 7. Resultatdiskussion

I denna studie har jag undersökt hur chefer ser på krishantering inom privata företag och om utbildning möjligen är en faktor för hur framgångsrikt krishanteringen bedrivs. Resultatet visar att större företag har avsevärt bättre krisberedskap och utarbetade rutiner för krishantering jämfört med mindre företag, och att de stora etablerade företagen har en annan attityd gentemot krishanteringsarbete.

Enligt informanterna är krishantering en eller flera händelser som uppkommer plötsligt och som stör den dagliga verksamheten på ett sådant sätt att man måste vidta åtgärder som man vanligtvis inte behöver. Krishantering ses också i det stora hela som viktigt- men det är flera av informanterna som menar att krishantering är ett nödvändigt ont, där man tycker att man borde ha någon form av plan för hur man ska göra när krisen är ett faktum, men som inte prioriteras på grund av fyra faktorer: 1) ”det händer inte mig”, det vill säga att man lever i en uppfattning om att man inte behöver ha beredskap eftersom kriser inträffar så långt emellan, 2) det kostar pengar, 3) svårigheter att tolka lagstiftningen så att arbetsgivaren inte vet vad som krävs samt 4) att det tar tid.

De mindre företagen i studien har ingen krisberedskap i dagsläget och det finns ingen utarbetad plan, strategi eller annan organiserad form för hur man ska tackla allvarliga händelser. Om det inträffar dödsfall, personskador, hot eller liknande är det arbetsgivaren själv som får till uppgift att lösa problemet och många gånger görs detta i nära samråd med övriga personalgruppen. Att ha en speciellt tillsatt krisgrupp eller en krisplan att följa är inte högt prioriterat eftersom man resonerar att kriser inträffar sällan och att man hellre behöver lägga tid, energi och fokus på att klara dagen och arbeta med det som verksamheten sysslar med. Det är också ett karaktärsdrag för de mindre organisationerna att cheferna inte har någon formell kunskap (i form av utbildning, kurs eller liknande) om krishantering och hur man gör för att arbeta med detta och detta skapar sämre förutsättningar för de små företagen att aktivt arbeta med krishantering jämfört med företag som har chefer som är utbildade inom området. Det finns en generell inställning bland informanterna från de mindre bolagen att ”det händer inte mig”, det vill säga att kriser är något som sällan sker och när de inträffar så drabbar de någon annan. Denna inställning kan sättas i förhållande till Simolas (2005) förklaring till att organisationer och företag som ska lyckas med sin krishantering måste ha utbildning av personal och arbetsgrupper, för att man skall ha kännedom kring hur människor fungerar vid allvarliga händelser. Ledarskap vid kriser har beskrivits som en av de viktigaste men minst studerade faktorerna inom krishantering (crisis management) och detta gäller även komplexiteten för förebyggande av kriser (Dubrin, 2013). Bristen på kunskap och utbildning inom området hos företagsledare blir många gånger en direkt reflektion på organisationens krishanteringsarbete- om inte engagemang och intresse finns hos chefer och ledningspersoner kommer inte heller organisationen att arbeta aktivt med dessa frågor (Robert & Lajtha, 2002). Arbetsmiljöverket (2001) klargör att:

”chefer och arbetsledande personal har avgörande betydelse för att arbetsförhållandena skall vara tillfredsställande och för att ohälsa och olycksfall skall förebyggas. De behöver därför **gedigna** kunskaper om arbetet, riskerna i arbetet och åtgärder för att förebygga skador. Det är viktigt att de har god insikt i hur människor reagerar i olika situationer och att de är insatta i hälsomässiga effekter...” (AFS 2001:01, kommentar till 6§).

Även Boin (2009) redovisar i sin forskning att företagsledare måste förbereda sig själva och deras organisationer för uppkomsten av kriser och olyckor för att ha förmåga att fatta snabba, koordinerade och ofta improviserade åtgärder för att kunna säkerställa effektiv respons. Vidare visade det sig också att de mindre företagen hade mer svårigheter jämfört med de större företagen att tolka och applicera lagstiftningen, vilket i sig bidrar till att företagen inte känner till vilka krav de har på sig utifrån arbetsmiljölagstiftningen med tillhörande föreskrifter. Detta kan jämföras Arbetsmiljöverkets (2008) undersökning om att privata

företag har högst andel skador och att brist på kunskap och utbildning identifierades som två grundläggande faktorer till detta.

Informanterna beskrev att krishanteringens huvudsyfte var att skapa trygghet i organisationen och att ett förutbestämt arbetssätt där det framgick vem som gör vad, vid vilket tillfälle är en nödvändighet för den interna tryggheten. Skoglund (2002) slår fast att ett sådant tillvägagångssätt är nödvändigt för organisationens krishanteringsarbete och att företagen dessutom bör tillsätta en krisorganisation som tar över hanteringen av händelsen. Som skrivits tidigare har inte de mindre företagen några krisorganisationer men de större organisationerna har interna krisgrupper som träder i kraft vid kriser och olyckor. Krisgrupperna ses som organisationens interna trygghet, där det alltid finns ett förutbestämt arbetssätt för vilken person som har vilken position och vilken åtgärd som bör vidtas vid vilket tillfälle. Även Cullberg (2006) menar att krisorganisationer och krisledningsgrupper måste tillsättas för att utnyttja resurserna optimalt och för att organisationerna skall kunna vara väl förberedda när sådana händelser inträffar.

När det gäller övning var informanterna från de större företagen väl införstådda i varför deras respektive organisationer arbetar med övningar i olika konstellationer. Informanterna var mycket positivt inställda till att ha övning minst en gång per år där man övade allt från krisledning till hjärt-lungräddning, eftersom det ansågs vara en av de viktigaste delarna i krishanteringsarbetet. En av informanterna uttryckte det som att övning är en förutsättning för att man ska veta vad man ska göra under svåra situationer, och att övningen ger en fingervisning kring hur människor agerar och reagerar när de blir stressade. Hedrenius och Johansson (2013) slår fast att även om flera människor blir utsatta för exakt samma händelse kommer detta ha olika innebörd för personerna som varit med om händelse, varför det är viktigt att ha någon form av förberedelse att ta hand om de människor som varit med om allvarliga händelser och kriser. Även Cullberg (2006) resonerar kring den inre betydelsen för hur en människa upplever det som inträffat och att detta är en viktig del för att förstå hur människor reagerar och agerar olika vid kriser. Detta kan vara en anledning till att företagen aktivt bör lägga vikt vid vilka personer som skall arbeta med krishantering inom verksamheten. Det kan vara av stor betydelse att ha rätt person på rätt position i exempelvis en krisgrupp, särskilt om det till exempel visar sig att personen i fråga har kommunikationsansvar men är oförmögen att uttala sig när han eller hon blir pressad. Cullberg (2006) menar vidare att de organisationer som har ett förutbestämt arbetssätt vid kriser klarar av att hantera kriserna på ett mer lämpligt sätt, samt att risken för stressreaktioner minskar bland dem som ska hantera situationen. Om organisationen dessutom har övat svåra situationer i förväg kommer övningen att ge organisationen många fördelar när krisen väl inträffar (Cullberg, 2006).

Lagstiftningen ses som byråkratisk, svår och knepig att applicera på de dagliga verksamheterna. Även fast några av informanterna ansåg att lagstiftningen är en del i den dagliga verksamheten, tycker de ändå att de lagar och regler som de måste förhålla sig till är så många och omfattande att det inte finns möjlighet att hålla sig uppdaterade på alla lagstiftningar samtidigt. Detta gäller framförallt när lagstiftningen går ihop som ett ”lapptäcke” och det inte går att läsa sig till alla bestämmelser i en enda lag, utan man är tvungen att läsa in sig på ett antal föreskrifter eller liknande som fungerar som en förlängd arm på den ursprungliga ramlagen. Vidare ses lagstiftningen också problematisk utifrån arbetsgivarperspektivet. Det finns tveksamheter om hur långt arbetsgivaransvaret sträcker sig, vad som arbetsgivaren är skyldig att göra utifrån lagstiftningen och vilka åtgärder som man rent praktiskt bör vidta för att göra rätt. En del av informanterna uttryckte även känslor om orättvisa, där man anser att de stora bolagen ofta hamnar under ”lupp” från bland annat tillsynsmyndigheter och andra offentliga organ, medan de mindre företagen snarare flyger under radarn och slipper förhålla sig till den lagstiftning som faktiskt gäller. Informanterna ansåg att det ibland handlar om konkurrens på olika villkor- eftersom att i de fall bolagen

följer lagstiftningen så innebär detta ökade kostnader (exempelvis för uppställning av säkerhetsanordningar och annat) och de mindre entreprenörerna som bryter mot lagen och struntar i detta kan ta mindre betalt för sina tjänster.

Svedung och Huth (2004) styrker uppfattningen att kraven är svåra att hitta och att det dessutom kräver erfarenhet och tid för att sätta sig in i gällande bestämmelser:

”Att hitta alla krav som gäller och att med rimlig säkerhet bedöma att man lyckats med det är tidsödande och kräver erfarenhet... Materialet man finner är strukturerat på olika sätt i olika delar, språket är mer anpassat för den juridiska handläggningens syften än för den reglerande partens ibland oerfarne och splittrade handläggare...” (Svedung & Huth, 2004).

## 7.1 Metodikdiskussion

Nedan följer en sammanställning av för- respektive nackdelar av de metoder som författaren använt i studien:

Tabell 3. Fördelar och nackdelar med valda metoder

Källa	Fördelar	Nackdelar
<b>Dokument</b> (vetenskapliga artiklar, avhandlingar, litteratur om kristeori och krishantering)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tidseffektivt</li> <li>○ Hög tillgänglighet</li> <li>○ Kostnadseffektivt</li> <li>○ Exakta namngivna referenser, årtal, källor</li> <li>○ Kombination med kvalitativ metod värjer eventuella anklagelser mot att använda en enstaka metod</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kan vara svårt att få tillgång</li> <li>○ Ej tillräckliga detaljer</li> <li>○ Bias</li> </ul>
<b>Intervjuer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informantens egen upplevelse</li> <li>○ Tematisk intervjuguide</li> <li>○ Fångar upp sådant som ej är mätbart (erfarenheter, upplevelser)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bias utifrån forskarens bakgrund eller vad hon vill finna</li> <li>○ Feltolkning av vad intervjudpersonen menar</li> <li>○ Tema på intervjuguide kan bli för omfattande eller för snävt</li> </ul>
<b>Analys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Visar metod (Graneheim &amp; Lundman, 2003)</li> <li>○ Säkerställer tillförlitlighet</li> <li>○ Konfidentialitet för informanter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ För snäva eller för breda kategorier så att viktig information faller emellan</li> <li>○ Felaktig tolkning av det kondenserade materialet</li> </ul>

(Malterud, 2001; Bryman, 2001; Graneheim & Lundman, 2003).

Metodvalet i denna studie bedöms som välavvägt då studiens syfte var att undersöka hur chefer ser på arbetet med krishantering ute på sina arbetsplatser, vilket genomförts genom kvalitativa intervjuer i kombination med dokumentanalys. Tillförlitligheten i studien har stärkts genom att utgå från Graneheim & Lundmans (2003) modell för meningsbärande enheter, kondensering och kodning. På så sätt har begrepp tillämpats som är starkt kopplade

till den kvalitativa forskningstraditionen vid redovisning av resultat (Graneheim & Lundman, 2003). Det innebär att urval, datainsamlingsmetoder, typ av företag och tillvägagångssätt för att analysera materialet har beskrivits tydligt. Även tillvägagångssätt för dokumentanalys har redovisats grundligt, då det har presenteras vilken typ av källor som använts i studien, vilken typ av information som har inhämtats samt vilken typ av material det rör sig om. För att påvisa empiri i studien citat från genomförda intervjuer använts, vilket enligt Graneheim & Lundman (2003) förbättrar överförbarheten av studien.

Utöver detta ger kombinationen med dokumentanalys (triangulering) en ökad tillförlitlighet jämfört med studier som endast använder ett metodsätt (Bowen, 2009).

När det gäller dokumentanalysen så är det ett metodval som är mindre tidskrävande än andra forskningsmetoder eftersom det kräver val av data och inte datainsamling. Det är också mycket hög tillgänglighet eftersom majoriteten av artiklar, rapporter och övrig litteratur finns i offentliga register och på Internet. Det är dessutom kostnadseffektivt eftersom data redan blivit insamlat och vad som kvarstår är att bedöma kvalitet och innehåll i dokumenten. Vidare ger metoden även fördelar eftersom dokumenten innehåller exakta namn, referenser och detaljer som är viktiga i forskningsprocessen. Att använda dokumentanalys tillsammans med kvalitativ metod gör även att forskaren att värjer sig mot eventuella anklagelser mot att en studie innehåller en enda metod (Bowen, 2009).

Begränsningar och nackdelar med dokumentanalys som metodval är främst att dokument kan produceras och tas fram för andra syften än forskning och skapas oberoende av en forskningsagenda. Dokument brukar således inte ge tillräckliga detaljer för att besvara forskningsfrågan. Vidare är dokumenten ibland inte åtkomliga, eller så är det svårt att få tillgång till dem. Ibland kan det till och med vara så att dokumenten avsiktligt inte går att komma åt, vilket försvårar forskningsprocessen. Även bias kan vara en svaghet i sammanhanget, då dokumenten kan vara justerade utifrån företagets policy eller andra styrdokument (Boin, 2009).

Något som bör kommenteras är också själva användningsområdet för dokumentanalys och dess användningsområde i denna studie. Det är främst bakgrundslitteratur och vetenskapliga artiklar som beskrivs och lyfts fram genom dokumentanalysen. Dessa tillsammans med intervjuerna skapar olika vinklar på forskningsområdet. Syftet med att jag har valt dokumentanalys för att granska och analysera dokumenten genom dokumentanalys är för att lyfta dels de olika perspektiven som de vetenskapliga artiklarna och avhandlingarna ger, men även för att få en tyngd i lagstiftning. Eftersom studien inte behandlar organisationernas- och företagens egna krisplaner eller styrdokument inom krishanteringsområdet har inte dessa utgjort någon grund för dokumentanalysen. De resultat som framkommit av dokumentanalysen presenteras således inte under egna rubriker i resultatavsnittet eftersom det snarare ger en teoretisk referensram och en teoretisk grund för studien att vila på, utan de resultat som framkommit av dokumentanalysen återfinns istället under avsnitt för tidigare forskning samt i avsnitt för diskussion.

Det bör även nämnas att de undersökningar som finns representerade i studien (Visma 2014:1 & Visma 2014:2) är framtagna och genomförda av ett privat företag. Detta är alltså inte officiella, publicerade undersökningar som genomförts av forskare eller centrala organ- vilket kan ifrågasätta dess reliabilitet och validitet i sammanhanget. Jag har valt att ta med dessa undersökningar eftersom företaget som genomfört dem uteslutande arbetar med egenföretagare och privata bolag, vilka också varit målgruppen för undersökningarna. Att jag dessutom haft möjlighet att granska antalet deltagare och hur frågorna varit formulerade har varit en bidragande faktor till att jag ändå valt att ta med undersökningarna som underlag i denna studie.

Något som bör problematiseras är min egen bakgrund, då jag studerat fältet krishantering och samhällelig riskhantering i sammanlagt fem år. Jag har även skrivit en närliggande uppsats

om krisplaner i privata företag år 2013. Detta kan ha påverkat resultaten i studien eftersom forskarens bias många gånger kan komma att påverka studiens riktning- eller vad man ”vill” finna. I mitt fall har jag analyserat materialet utifrån dess ursprung, det vill säga genom transkriberade intervjuer från mina informanter och sökt information via vetenskapliga källor etc. för att hitta empiri som går att koppla samman till det valda forskningsområdet. Enligt Malterud (2001) påverkar alltid forskarens bakgrund forskningsområdet: vilken synvinkel som området undersöks utifrån, vilka metoder som ses som mest fördelaktiga för att besvara forskningsfrågan, vilka resultat som anses vara mest lämpliga samt vilka slutsatser som dras utifrån studien.

För att minimera risken för egen påverkan i studien har jag inte lagt någon värdering i de resultat som studien visar. Jag har varit noga med att transkribera intervjuerna och att analysera dem på ett sådant sätt att mina egna värderingar inte påverkar i vilken riktning som resultaten redovisats. Det har också varit viktigt att hitta pålitliga och korrekta källor som går att ställa i relation till informanternas berättelser. Det går dock inte att komma ifrån att det är jag som själv valt den litteratur som används i studien och min bakgrund kan ha varit en bidragande faktor till den litteratur som valts.

## **8. Slutsats**

Det finns fortfarande mycket att göra när det gäller krishantering inom privata företag i Sverige. Utifrån denna studie har jag förstått att det saknas kunskap om hur man arbetar med krishantering men också om den lagstiftning och de regler som företag har att förhålla sig till. Chefer och ledare som är engagerade i krishantering har ett mer framgångsrikt krishanteringsarbete och man ser det då snarare som någonting prioriterat och viktigt än något som är krångligt och kostsamt, jämfört med företag som inte alls arbetar med krishantering.

Det är stora skillnader mellan stora respektive små företag, där de större företagen har etablerade organisationer och rutiner för hur organisationen ska klara av att hantera allvarliga händelser. De mindre företagen har ingen krisberedskap alls och är betydligt mer sårbara när det inträffar olyckor och kriser eftersom de inte alls prioriterar att ha någon form av krisberedskap.

Några av orsakerna till att skillnaderna är så pass stora är att det saknas kunskap och utbildning hos de mindre företagen, där chefer och arbetsledare ofta inte har någon kunskap alls kring hur man arbetar med krishantering och hur man kan organisera sitt krishanteringsarbete på ett bra sätt. Till detta är attityd och inställning nära kopplat, då de företag som inte har krisberedskap tenderar att ”se ned på” eller anse området som nedprioriterat. I och med att ingen beredskap finns i termer om rutiner, checklistor, krisplaner, krisgrupper med mera finns inte heller någon form av övningsverksamhet inom de mindre bolagen. De större bolagen har däremot etablerade krisorganisationer och god krisberedskap för olyckor och kriser.

Det verkar som att utbildning, kunskap och övning är väsentliga delar för att krishanteringen ska bedrivas på ett gott sätt och att dessa faktorer många gånger är avgörande för om krishanteringsarbetet är prioriterat eller inte. Flera av cheferna uttrycker oro över arbetsgivaransvaret, eftersom det inte är tydligt om hur långt det sträcker sig och för vad arbetsgivaren egentligen är skyldig att göra.

## **9. Vidare forskning**

Tidigare forskning på området har täckt stora delar inom fältet crisis management, framförallt med utgångspunkt ur framtida kriser och hur de kan tänkas påverka företag och organisationer. En stor del av forskningen är dessutom riktad mot offentlig sektor, såsom myndigheter och liknande, där det många gånger finns etablerade system för hur man arbetar förebyggande med krishantering. Det finns däremot ett färre antal undersökningar som visar

hur framförallt egenföretagare med små företag (någonstans 5-15 anställda) upplever krishantering och dess vikt för att bygga framgångsrika företag. Detta är intressant även med tanke på den lagstiftning som vi har i Sverige som innebär att alla företag måste planera och organisera sin krishantering på ett sådant sätt att de skall klara av att hantera diverse allvarliga händelser- men att så mycket som sju av tio företag i alla fall saknar någon form av beredskap. Det finns således goda möjligheter att undersöka området ytterligare, framförallt med fokus på små företag och deras krishanteringsförmåga och uppfattningar om området. Det finns också möjlighet att utforska området kring arbetsgivaransvar i termer om krishantering och säkerhet, där man förslagsvis kan genomföra en studie som undersöker närmare hur långt arbetsgivaransvaret faktiskt sträcker sig och om det är något som kan komma att påverka både attityder och vilja att arbeta med säkerhetsfrämjande åtgärder. Förhoppningsvis kan detta fungera som en ögonöppnare för andra företag eftersom mer forskning på området ger mer kunskap och kanske kan leda till ökad trygghet på svenska arbetsplatser.

## Litteraturförteckning

Arbetsmiljöverket (1997): *AFS 1997:7- Första hjälpen och krisstöd*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Arbetsmiljöverket. (2012). *Redovisning av arbetsmiljöindikatorer*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Arbetsmiljöverket (2001): *AFS 2001:1- Systematiskt arbetsmiljöarbete*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Arbetsmiljöverket. (2013). *Arbetsmiljöstatistisk Rapport 2013:1- Arbetsskador 2012*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. (ISSN 1652-1110).

Arbetsmiljöverket. (2014). *Skyddskommittéer*. Hämtad maj 8, 2014, från [http://www.av.se/skyddsombud/faq/vadar\\_skyddskomite.aspx](http://www.av.se/skyddsombud/faq/vadar_skyddskomite.aspx)

Blomen, A. (2011). *Krishantering i företag*. NyaAffärer.

Boin, A. (2009). *Introduction to the Special Issue. The new world of Crises and Crisis Management: Implications for Policymaking and Research*. Review of Policy Research, Vol. 26, No. 4, S.367-377.

Boin, A., Hart, P. (2003). *Public Leadership in Times of Crisis: Mission impossible?* Public Administration Review, Vol. 63, No. 5, S.544-553.

Boin, A. Lagadec, P. (2000). *Preparing for the future: Critical challenges in Crisis Management*. Blackwell Publishers Ltd, Vol. 8, No. 4, S.185-191.

Bowen, G. (2009). *Document analysis as a Qualitative Research Method*. Qualitative research journal, Vol.9, no. 2, S.27-40.

Bryman, A. (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.

Carmeli, A., Schaubroeck, J. (2008). *Organisational Crisis Preparedness: The importance of Learning from Failures*. Long Range Planning, Vol. 41, S. 177-196.

Cullberg, J. (2006). *Kris och utveckling*. Stockholm: Natur & Kultur.

Dayton, B. (2004). *Managing crises in the twenty-first century*. International Studies Review, Vol.6, S. 165- 194.

Dubrin, A. (2013). *Handbook of research on Crisis Leadership in organizations*. UK: Edward Elgar Publishing Inc.

Graneheim, U.H., Lundman, B. (2003). *Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness*. Nurse Education Today, Vol. 24, S. 105-112.

González-Herrero, A & Pratt, C. B. (1996). *An Integrated Symmetrical Model for Crisis-Communications Management*. Journal of Public Relations Research, Vol. 8, No. 2, S.79-105.

Hedrenius, S., Johansson, S. (2013). *Krisstöd- vid olyckor, katastrofer och svåra händelser*. Stockholm: Natur & Kultur.

Kahn, W., Barton, M., Fellows, S. (2011). *Organizational crises and the disturbance of relational systems*. *Academy of Management Review*, Vol. 38, No. 3., S.377-396.

Malterud, K. (2001). *Qualitative research: standards, challenges and guidelines*. *The Lancet*, Vol. 358, S. 483-488.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2010). *Krishantering för företag*. Karlstad: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB). (ISBN: 978-91-7383-069-0).

Ogrizek, M. & Guillery, J. M. (1999). *Communicating in crisis: A theoretical and practical guide to crisis management*. New York, NY: Walter de Gruyter & Co. 110 s.

Proposition 2007/08:92. *Stärkt krisberedskap- för säkerhets skull*. Stockholm: Regeringskansliet.

Robert, B. & Lajtha, C. (2002). *A New Approach to Crisis Management*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 10, No 4, S. 181-191.

SFS 1977: 1166. *Arbetsmiljöförordningen*. Stockholm: Riksdagen.

Simola, S. (2005). *Organizational Crisis management- Overview and opportunities*. *Consulting Psychology Journal:Practice and research*, Vol. 57, No. 3, S. 180-192.

Skoglund, T. (1995). *Att lösa kriser i företag*. Falun: Ekerlids förlag.

Skoglund, T. (2002). *Krishantering- om ledarskap och kommunikation*. Falun: Ekerlids förlag.

Svedung, I., Huth, F. (2004). *Kan enklare bli säkrare?* Karlstad: Räddningsverket; Nationellt centrum för erfarenhetsåterföring från olyckor.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet. (ISBN: 91-7307-008-4).

Visma SPCS: 1. (2014). *Webbundersökning 2014: få småföretagare har rutiner för krissituationer*. Hämtad maj 9 2014, från <http://www.vismaspcs.se/nyheter/2014/februari/fa-smaforetagare-har-rutiner-for-krissituationer>

Visma SPCS:2. (2014). *Webbundersökning 2008 och 2011: få småföretagare har rutiner för krissituationer*. Hämtad maj 9 2014, från <http://www.vismaspcs.se/nyheter/2014/februari/fa-smaforetagare-har-rutiner-for-krissituationer>

Wagner, C. (2005). *Proactive crisis management- Organizations need to learn how top ut out fires before they ignite*. *The Futurist*, Vol. 39, Issue 2, S.6-6.



# Appendix I

Hej!

Jag som skriver heter Malin Burman och är en student som läser fjärde terminen på masterutbildningen Samhällelig riskhantering vid Karlstad Universitet. Jag kommer under våren att skriva min masteruppsats och det är med anledning av detta som du har fått detta brev. Din arbetsplats är ett av fyra utvalda privata företag som kommer att vara underlag för denna studie.

Studien kommer att handla om hur chefer beskriver att deras företag bedriver krishanteringsarbete och på vilket sätt krishanteringen är organiserad.

## *Vad menar jag med krishantering?*

Krishantering är ett samlingsbegrepp för hur man arbetar med kriser, olyckor och allvarliga händelser. En allvarlig händelse kan exempel vara allvarlig sjukdom, arbetsplatsolyckor eller självmord. Krishantering är alltså hur företag och organisationer i organiserad form försöker att minska verkningarna av det som inträffat.

## *Bakgrunden till studien*

Mitt intresse är att undersöka hur det privata näringslivet ställer sig till frågor som rör krishantering då man troligen ser olika på detta inom olika branscher.

Det är viktigt för mig att understryka att studien inte syftar till att granska och fälla deltagarna utan snarare till att lyfta perspektiv och öka medvetenheten kring krishantering och den nytta som faktiskt utförs.

## *Tillvägagångssätt*

Jag kommer att genomföra intervjuer tillsammans med fyra stycken chefer som deltar i studien. Intervjuerna genomförs på gemensamt bestämd plats och de kommer att bygga på informanternas egna berättelser som de delar med sig av under intervjun. Intervjun kommer alltså att bli som ett vardagligt samtal mellan mig som intervjuare och dig som informant. Intervjuerna kommer att ta max 60 minuter per person.

Ditt deltagande i studien är anonymt. Varken ditt eller företagets namn kommer på något sätt att publiceras i studien. Intervjuerna kommer att spelas in med dator men kommer att raderas efter att jag har renskrivit och kodat intervjuerna.

Om du vill delta i min studie eller har några frågor är du välkommen att kontakta mig antingen via telefon eller e-post. Jag hoppas att du tycker att detta låter intressant och tar dig tid att delta.

Med vänliga hälsningar  
Malin Burman

Telefon: 073-069 18 32

E-post: [burman.malin@gmail.com](mailto:burman.malin@gmail.com)

## Appendix II

### Intervjuguide

#### Teman för intervjuer

Krishantering

Krisberedskap

Krisorganisation

Ansvar/ansvarsområden/roller

Lagstiftning

Utbildning

#### Hjälpande intervjufrågor

1. Skulle du kunna berätta vad krishantering innebär för dig?
  - 1.1 Kan du berätta om hur du ser på krishantering inom din verksamhet? (vad det innebär, hur ni gör etc.)
  - 1.2 Kan du berätta hur ni organiserar krishanteringen inom er verksamhet?
  - 1.3 Hur upplever du att er krisberedskap fungerar?
  - 1.4 Vad upplever du vara utmaningar och möjligheter för din verksamhet inom krishantering? (Något som är svårt, bra, utvecklingsbart eller liknande?)
2. Hur ser du på din och andras möjlighet att påverka/delta i utvecklingen av krishanteringen på din arbetsplats?
  - 2.1 Finns det vissa saker (moment, processer, åtgärder) som är enklare att påverka än andra? På vilket sätt?
3. Kan du berätta om hur du ser på lagstiftningen inom detta område? (Känner du till den, vet vad den innebär etc.)
  - 3.1 Hur upplever du att ni följer den på din arbetsplats?
4. Hur tänker du kring ansvaret för att krishanteringen ska fungera?
  - 4.1 Vem har ansvaret för att se till att detta efterlevs tycker du?
5. Hur tänker du kring kunskap och utbildning för att få förutsättningar för att planera och organisera krishantering?
  - 5.1 Har du någon egen utbildning inom krishantering eller liknande?
  - 5.2 Om nej: skulle du vilja ha/behöver du det?

#### Övrig information

Ålder:

Kön:

Bransch:

Nuvarande yrkesroll: