

JMG

Examensarbete i medie- och
kommunikationsvetenskap

2013-01-07

Institutionen för journalistik,
medier och kommunikation
www.jmg.gu.se

I stundens hetta

– om krishantering och organisatoriskt lärande i Halmstads kommun

Författare: Pernilla Holmberg
Handledare: Nicklas Håkansson
Kursansvarig: Malin Svenningsson



GÖTEBORGS UNIVERSITET
JOURNALISTIK, MEDIER OCH KOMMUNIKATION

Abstract

Titel:

I stundens hetta – om krishantering och organisatoriskt lärande i Halmstads kommun

Författare:

Pernilla Holmberg

Uppdragsgivare:

JMG/Tomas Odén

Kurs:

Examensarbete i medie- och kommunikationsvetenskap

Termin:

Höstterminen 2012

Handledare:

Nicklas Håkansson

Sidantal:

38 sidor (cirka 16 000 ord)

Syfte:

Att få kunskap om förekomsten av organisatoriskt lärande i organisationens Halmstads kommun med anledning av de två extraordinära händelserna ”vattenhändelsen” och ”hamnbranden”.

Metod:

Kvalitativa intervjuer

Material:

Fyra kvalitativa intervjuer med relevanta roller inom Halmstads kommun.

Huvudresultat:

Resultatet visar att det försiggår organisatoriskt lärande i Halmstads kommun. Medveten om sitt lärande har man lärt sig mycket genom egna erfarenheter och misstag från de två extraordinära händelserna. Kommunen följde till största del sin uppsatta krisplan, men gjorde samtidigt några avsteg och kunde improviserade i stundens hetta. En samlokalisering av flera olika staber, effektiviteten i sociala medier, samt videowebsbtjänsten Bambuser är de insatser som i sammanhanget sticker ut mest.

Nyckelord:

Kris, kriskommunikation, extraordinär händelse, organisatoriskt lärande, kommun.

Executive summary

Denna c-uppsats handlar om krishantering, kommunikation och organisatoriskt lärande kring två extraordinära händelser som inträffade i Halmstads kommun under år 2012. Syftet med studien är att få kunskap om förekomsten av organisatoriskt lärande i organisationens Halmstads kommun med anledning av, mer specifikt, de två extraordinära händelserna som härmed kallas "vattenhändelsen" och "hamnbranden". Tre frågeställningar har besvarats genom studien, dessa är:

1. *Vad, beträffande kriskommunikationen, har organisationen Halmstads kommun lärt sig av de två extraordinära händelserna "vattenhändelsen" och "hamnbranden"?*
2. *Vilka kommunikationsstrategier- och åtgärder har organisationen Halmstads kommun använt i sin krishantering kring de båda händelserna?*
3. *Har organisationen Halmstads kommun följt sitt handlingsprogram* (krisplan) för händelserna?*

* Halmstads kommun har, enligt svensk lag, skyldighet att arbeta proaktivt för att skydda människors liv och hälsa, egendom och miljö. Det finns ett handlingsprogram som beskriver den förebyggande verksamheten och existerande risker.

För att besvara frågeställningarna genomfördes sammanlagt fyra kvalitativa intervjuer med personer med för händelserna relevanta roller i Halmstads kommun; stabschef, kommunikationsansvarig, och webbstrateg. Urvalet gjordes just på grund av deras funktion och medverkan i och runt omkring de två extraordinära händelserna. Intervjuerna genomfördes per telefon efter ett frågebatteri med cirka 40 konkreta frågor, konstruerat utifrån de tre frågeställningarna. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades för att underlätta arbetet med resultatet, och för att öka studiens reliabilitet.

Resultatet visar att det försiggår organisatoriskt lärande i Halmstads kommun. Medveten om sitt lärande har man lärt sig mycket genom egna erfarenheter och misstag från hanteringen av de två extraordinära händelserna. Kommunen följde till största del sin uppsatta krisplan, men gjorde samtidigt några avsteg och kunde, till både fördel och nackdel, improvisera i stundens hetta. En samlokalisering av flera olika staber, effektiviteten i sociala medier, samt videowebbtjänsten Bambuser är de insatser som i sammanhanget sticker ut.

Innehållsförteckning

Abstract	1
Executive summary	2
1. Inledning	4
1.1 Ansats	4
1.2 Relevans och tidigare forskning	4
1.3 Studiens syfte och frågeställningar	5
1.4 Avgränsningar	5
2. Bakgrund och teori	6
2.1 Svensk krisberedskap	6
2.2 Extraordinära händelser	6
2.3 Risk- och sårbarhetsanalys	7
2.4 Strategisk kommunikation	7
2.5 Människor och kommunikation	8
2.6 Vad är en kris?	9
2.7 Krishantering	10
2.8 Organisatoriskt lärande	12
2.9 Kriskommunikativa strategier och åtgärder	12
2.10 Halmstads kommun	15
2.12 Vattenhändelsen	15
2.13 Hamnbranden	15
3. Metod	17
3.1 Om studien	17
3.2 Kvalitativ intervju	17
3.3 Urval och presentation av intervjupersoner	17
3.4 Förberedelse	18
3.5 Frågebatteri	18
3.6 Intervjusituationen	19
3.7 Registrering	19
3.8 Transkribering	19
3.9 Studiens validitet och reliabilitet	20
4. Resultat och analys	22
4.1 Tillvägagångssätt	22
4.2 Studiens syfte och frågeställningar	22
4.2 Redovisning av resultat med analys	23
5. Slutsats	33
5.1 Slutsats av första frågeställningen	33
5.2 Slutsats av andra frågeställningen	34
5.3 Slutsats av tredje frågeställningen	34
5.4 Förslag på vidare forskning	35
6. Referenslista	36

1. Inledning

I den här första delen tar sig uppsatsen sin början. Först en ansats för att introducera ämnet, och ett stycke om relevans och tidigare forskning. Därefter presenteras studiens syfte och frågeställningar, följt av dess avgränsningar.

1.1 Ansats

I den behagliga skuggan av den nutida vardagen är det lätt att glömma bort det moderna samhällets sårbarhet. Samhället har genomlidit alla möjliga typer av kriser i historien, men är nu sårbart på ett helt annat sätt. Tack vare kunskap för hur vi ska hantera olika typer av kriser, tillsammans med ny teknik och större resurser för dito, kan med stolthet sägas att livet i Sverige troligtvis aldrig varit så tryggt och välordnat som det är idag. Men titt som tätt så händer det. Plötsligt och oväntat. Haveri. Olycka. Skräll. En extraordinär händelse; en så kallad kris. Och då sätts ansvariga människor och organisationer på prov.

Halmstads kommun har under det senaste året råkat ut för två “extraordinära händelser”. Den första inträffade i början av juni och handlar kortfattat om att det frätande ämnet natriumhydroxid (NaOH) kom i kontakt med och löstes upp i dricksvattnet efter ett haveri i en doseringsanläggning. Händelse nummer två uppstod i slutet av september till följd av en omfattande brand i en lokal med stora mängder kemikalier i hamnen. Respektive händelse utvecklades till en potentiell fara för allmänheten och krävde sin insats för att erfara minsta möjliga förödelse till följd av den. Ovan beskrivna händelser benämns fortsättningsvis “vattenhändelsen” och “hamnbranden”.

En rad kommunikationsstrategier och åtgärder sattes in för att så effektivt som möjligt skydda allmänheten och samhället. En del av åtgärderna var på förhand bestämda och enligt plan, några av dem spontana och konstruerade i stundens hetta. Vilka är de här strategierna och åtgärderna, och vad har organisationen Halmstads kommun lärt sig av sina egna kommunikativa erfarenheter, framgångar och misslyckanden i samband med de två extraordinära händelserna? Om, att och hur en organisation lär, i till exempel krissituationer, kan kallas organisatoriskt lärande. Detta handlar föreliggande c-uppsats om.

1.2 Relevans och tidigare forskning

Kris- och katastrofforskning är sektorsövergripande och tvärvetenskaplig. Det betyder att forskningen är en del av en större helhet och rör flera sektorer, samt att den berörs av andra vetenskapsgrenar som teknik, statsvetenskap, beteendevetenskap, ekonomi, media och kommunikation.¹ Den här grenen är viktig för att öka samhällets kunskap om krisers komplexitet och föränderlighet och forskningen har stort inflytande på krishanteringsaktörers fortlöpande arbete före, under och efter kriser.

Under 1980-talet uppmärksammades den bristfälliga kopplingen mellan tillämpade studier i samhällsvetenskap och kris- och katastrofforskning och fördjupad forskning satte fart. Idag bedrivs samhällsvetenskaplig kris- och katastrofforskning på flertalet lärosäten²; FRIVA var ett ramforskningsprogram, vilket syftade till att bygga upp nationell kompetens inom området risk- och sårbarhetsanalys som grund till samhällets krisberedskap och avslutades år 2011.³ CRISMART (Crisis Management Research and Training) är del av Försvarshögskolan och bedrivs med den huvudsakliga uppgiften att utveckla kompetens, utbilda inför och sprida

¹ Guldåker, s. 49.

² Guldåker, s. 52.

³ www.friva.lucram.lu.se

kunskap om nationell och internationell krishantering.⁴ I Försvarshögskolans forskarnätverk ökar även fokuseringen på psykologiska och sociala dimensioner i samband med risker, olyckor och katastrofer. Andra exempel på svensk vetenskaplig forskning kopplat till kris handlar om krisgrupper och spontant stöd, social sårbarhet, och media och kommunikation i samband med kriser.⁵

Lärande har i över femtio år varit ett viktigt antagande bland organisationsforskare och den första uttalade forskningen om lärande i organisationer gjordes, precis som så mycket i annan forskning på ämnet, i USA.⁶ Organisatoriskt lärande tar sig många former i litteraturen, men de flesta forskare och författare delar det centrala i området. Det centrala handlar om organisatorisk anpassningsförmåga, flexibilitet, undvikande av olika fallgropar, benägenhet att experimentera, beredskap att ompröva mål och medel, utredningsorientering, förverkligande av den mänskliga potentialen i lärande med organisatoriska syften, samt skapandet av organisatoriska sammanhang för mänsklig utveckling.

1.3 Studiens syfte och frågeställningar

Uppsatsens syfte är att få kunskap om förekomsten av organisatoriskt lärande i organisationens Halmstads kommun med anledning av de två extraordinära händelserna ”vattenhändelsen” och ”hamnbranden”.

Följande tre övergripande frågeställningar har formulerats som stöd och riktlinjer för att lyckas uppnå syfte och mål.

- 1. Vad, beträffande kriskommunikationen, har organisationen Halmstads kommun lärt sig av de två extraordinära händelserna “vattenhändelsen” och “hamnbranden”?*
- 2. Vilka kommunikationsstrategier- och åtgärder har organisationen Halmstads kommun använt i sin krishantering kring de båda händelserna?*
- 3. Har organisationen Halmstads kommun följt sitt handlingsprogram* (krisplan) för händelserna?*

* Halmstads kommun har, enligt svensk lag, skyldighet att arbeta proaktivt för att skydda människors liv och hälsa, egendom och miljö. Det finns ett handlingsprogram som beskriver den förebyggande verksamheten och existerande risker.

1.4 Avgränsningar

En uppsats är en flytande process och inget annat än en argumentation, där författaren argumenterar för olika teorier, metoder och svar på frågeställningar. Föreliggande c-uppsats avgränsas till att enbart behandla de kommunikativa och lärande aspekterna av de två extraordinära händelserna.

⁴ www.fhs.se

⁵ Guldåker, s. 53.

⁶ Falkheimer, s. 102.

2. Bakgrund och teori

Den andra delen behandlar bakgrundsinformation, alltså viktig sådan för att förstå sig på ämnet i allmänhet och studien i synnerhet. Men den behandlar även de teoretiska perspektiven som ligger till grund för och relaterar till resultatet. Författaren avser att allmän information och teori i det här fallet ligger nära varandra, och därför finns de båda i ett och samma avsnitt. Längs med vägen i den här delen uppstår olika "teorikrokar", på vilka olika svar sedan kan hängas upp för att vidare se sammanhang och diskrepanser i resultatet.

2.1 Svensk krisberedskap

Samverkan är ett bra ord för att förklara svensk krisberedskap, och skapar därmed och på en gång en liten "teorikrok". Det handlar om ett omfattande samarbete på alla nivåer och inom alla sektorer i samhället⁷ mellan myndigheter, kommuner, företag, frivilligorganisationer - och, inte minst, samarbete mellan människor. I det här fallet är ensam *inte* stark, det förutsätts att ingen person eller institution ensam kan förhindra eller hantera en kris.⁸ Samhällets krisberedskap utgörs av dess samlade förmåga att hantera allvarliga händelser och kriser. Sveriges krisberedskap bedöms generellt som god, men regeringen poängterar i MSB:s rapport om risker och förmågor inom svensk krisberedskap från år 2011, att det krävs en kontinuerlig utveckling och förbättring av förmågan.⁹

Krishanteringssystemet bygger på tre grundprinciper; *ansvarsprincipen* - den som har ansvar för en verksamhet under normala omständigheter har motsvarande ansvar under en krissituation; *likhetsprincipen* - en verksamhets organisation ska under en krissituation så långt som det är möjligt överensstämja med normala omständigheter; och *närhetsprincipen* - en kris ska hanteras i dess omedelbara närhet och på lägsta möjliga samhällsnivå.¹⁰ Eftersom de tre grundprinciperna är relevanta för Halmstads kommun i sitt krishanteringsarbete, så blir de även relevanta i den här studien.

2.2 Extraordinära händelser

I Sverige finns "lagen (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap" som, enligt den första paragrafen, "syftar till att kommuner och landsting skall minska sårbarheten i sin verksamhet och ha en god förmåga att hantera krissituationer i fred." I lagens fjärde paragraf definieras extraordinär händelse som "en sådan händelse som avviker från det normala, innebär en allvarlig störning eller överhängande risk för en allvarlig störning i viktiga samhällsfunktioner och kräver skyndsamma insatser av en kommun eller ett landsting."¹¹ Händelser som kan vara eller utvecklas till extraordinära är både oräkneliga och oberäkneliga. Den här studiens fokus ligger på lärande och extraordinära händelser. Relationen studien/extraordinära händelser och därmed denna del av bakgrunden är då viktig eftersom den faktiskt definierar en bestämd händelse som just extraordinär, och med det följer vidare bestämmelser för dess hantering.

För att exemplifiera några typer av extraordinära händelser; trafikolyckor med personskador eller farligt gods, oväder och smitta av olika slag, brand, datavirus, längre el-, tele- och IT-bortfall, föreningar, kemutsläpp, terror, sabotage och våld. Verkliga och kända exempel

⁷ "Samlad bedömning 2011 - En bild av risker och förmågor inom svensk krisberedskap", s 5.

⁸ www.krisinformation.se

⁹ <https://www.msb.se>

¹⁰ "Riktlinjer för hantering av extraordinära händelser", s 2.

¹¹ <https://lagen.nu/2006:544>

på extraordinära händelser som inträffat under senare år är göteborgsbranden år 1998, flodvågskatastrofen i Sydostasien år 2004 och stormen Gudrun år 2005. En del händelser kan vara besvärliga för enskilda människor, men på ett kompetent och strategiskt sätt hanteras av samhället så att de inte utvecklas till extraordinära. Några exempel på sådana är den nya influensan, allvarliga störningar i tågtrafiken på grund av stora mängder snö och askmolnet som påverkade flygtrafiken, vilka inträffade under åren 2009 och 2010.¹² Kommuner och landsting ska enligt lag förbereda och skydda sig mot händelser av denna typ. En extraordinär händelse kan leda till en svår påfrestning och förödelse i samhällen med en outvecklad eller dåligt utvecklad krishanteringsförmåga. Begreppet ”svår påfrestning” betecknar effekterna av händelsen, i vilken konsekvenserna avviker från det normala, uppstår plötsligt, utan förvarning och mer eller mindre oväntat, hotar grundläggande värden och kräver snabba beslut och samordnade insatser från flera myndigheter.¹³ En kommuns otillräckliga risk- och sårbarhetsanalys kan vara en av flera bidragande orsaker; bland andra sammanhang såsom tid, rum, organisationens struktur och erfarenhet, nätverk, handlingskraft, resurser, information med mera.

2.3 Risk- och sårbarhetsanalys

Det är varje svensk kommuns uppgift att värna befolkningen, trygga livsnödig försörjning samt verka för att de viktigaste samhällsfunktionerna uppehålls. Enligt lag 2006:544 ska respektive kommun även inrätta en krisledningsnämnd som ska tillsättas av kommunfullmäktige. Varje kommun ansvarar så för att förtroendevalda och andra medarbetare får lämplig utbildning för att kunna lösa sina uppgifter vid extraordinära händelser. Det ligger i krisledningsnämndens ansvar att genomföra så kallade risk- och sårbarhetsanalyser, vilka ska ligga till grund för riktlinjerna om hantering av extraordinära händelser. Ordföranden i krisledningsnämnden fattar beslut om en händelse ska definieras och betraktas som extraordinär.

Risk- och sårbarhetsanalyserna ska, för det första, öka medvetenheten och kunskapen om hot, risker och sårbarheter hos beslutsfattare och verksamhetsansvariga och därigenom skapa underlag för planering. För det andra ska analyserna medverka till att ge en bild av de risker och sårbarheter som finns i vårt samhälle i stort. Det är ett slags ”ögonblicksbild”, och för det tredje ska en bedömning av kommunens förmåga att förebygga och hantera olika händelser göras därtill.¹⁴ Svenska kommuner har dessutom sedan år 2004 skyldighet att undersöka respektive olyckas orsaker, förlopp och räddningsinsatsens genomförande med syfte att lära av det som inträffat och således förebygga upprepande.¹⁵ Risk- och sårbarhetsanalys och arbetet kring den utgör så en ”krok”, vilket betyder att en del av svaret kommer att se till hur Halmstads kommun förhåller sig till sin skyldighet på ämnet.

2.4 Strategisk kommunikation

Krok nummer tre heter strategisk kommunikation och skulle allmänt kunna beskrivas som kommunikation med syfte att uppnå ett bestämt mål och i organisationssammanhang som en plan för hur de bestämda målen ska förverkligas. Strategisk kommunikation handlar om både extern och intern kommunikation och det finns en stark relation mellan strategi och mål.¹⁶ För en ledare eller kommunikatör i en organisation med strategiskt tänkande är de främsta uppgifterna att förstå den närvarande och framtida händelseutvecklingen, att definiera

¹² <http://www.krisinformation.se>

¹³ Guldåker, s. 47.

¹⁴ Risk- och sårbarhetsanalys 2012

¹⁵ <https://www.msb.se>

¹⁶ Falkheimer, s. 18.

organisationens övergripande uppgift och mål, att identifiera möjligheter, att utvärdera och implementera strategier för att uppnå de uppsatta målen, att utvärdera organisationens agerande och att leda organisationen mot visionen.¹⁷ Strategi betyder ”att leda en organisation”. En extraordinär händelse kräver, mer eller mindre, strategisk kommunikation för att leda sin organisation och därför gör den här teoribiten sig tillämplig.

2.5 Människor och kommunikation

För att förstå sig på en kris, måste man först och främst förstå sig på människan. Följande teoretiska perspektiv medverkar till att skapa gynnsammare förutsättningar för författaren att senare förstå sig på de två extraordinära händelserna i Halmstads kommun.

Mänsklig kommunikation är svår och komplex, ofta oförutsägbar. Vi absorberar som tur är inte information bara sådär, utan tolkar och förstår den på olika sätt med anledning av bakgrund, utbildning, normer, värderingar, erfarenhet och så vidare. Och den kompliceras ytterligare just för att den handlar om relationer mellan människor, tolkning och förståelse. Ännu svårare är kommunikation i organisationsvärlden. Organisationer verkar idag i en kaotisk värld där gränsen mellan de fysiska och symboliska värdena onekligen är mer diffus än tidigare. Nu för tiden kan symboliska värden, organisationens profil, image och identitet, värderas högre än fysiska tillgångar. Oftast är målet att de tre värdena ska dela samma bilder och föreställningar om organisationen. Begreppet varumärke diskuteras och används inte bara av marknadsförare, utan är även ett viktigt område för kommunikatörer. De mentala föreställningar människor har av en organisation blir allt mer centralt – och föreställningarna skapas genom kommunikation och ett samspel mellan människor, organisationer och medier. En organisation som arbetar med, står för och förknippas med till exempel socialt ansvarstagande, och lyckas kommunicera det, har därigenom en betydande fördel.¹⁸

Länge dominerade den klassiska enkelriktade och sändarstyrda modellen för kommunikation i svenska organisationer och myndigheter. Medie- och kommunikationsvetenskapsforskning och forskning inom kampanjverksamhet har konstaterat sändarmodellens otillräcklighet. Vidare har det konstaterats att det är mottagaren och mottagarens definition av situationen som avgör förutsättningarna och formerna för att ingå i en dialog, som i sin tur möjligen kan ändra mottagarens och/eller sändarens uppfattning, kunskaper, värderingar och beteenden. Genom att utgå från individens faktiska situation kan man få en klarare förståelse för de tankar, funderingar och beslut som fattas. Individernas, och således gruppernas faktiska situation, förväntningar, krav, medievänor, och så vidare, bestämmer vilken information de söker och ger, genom vilka kanaler det sker och vilken behållning det tillför situationen och därmed organisationen.¹⁹

Följande tre begrepp står tillsammans för människors motiv att kommunicera i en viss fråga; problemmedvetenhet, medvetenhet och begränsningar, samt grad av involvering. Problemmedvetenhet, handlar om människors upplevda saknad av något i en viss situation. Människor reflekterar och söker information när de står inför en oviss och svår situation, som kan uppstå i en viss miljö, i ett socialt system eller vid en speciell händelse eller genom personens nyfikenhet eller otillräckliga förståelse och kunskap för dito. Medvetenhet om begränsningar är det andra begreppet och står för att människor inte gärna engagerar sig i ett problem som de upplever sig inte kan eller har kompetens nog att klara av. Grad av involvering är detsamma som en människas uppfattning om i vilken grad en händelse är viktig

¹⁷ Flodin, s. 25.

¹⁸ Falkheimer, s. 16.

¹⁹ Flodin, s. 14.

eller berör henne eller honom. Det finns två enkla former för människors kommunikation; sökning av information och bearbetning av information, där sökning är ett aktivt beteende och bearbetning är ett passivt sådant. I sökningsbeteendet både söker och försöker personen förstå informationen och låter sedan det förvärvade styra fortsatt handlande, medan en person med bearbetningsbeteende endast bearbetar information som mer eller mindre slumpmässigt når henne eller honom. Enligt den här teorin kan människor alltså förväntas vara aktiva i sin informationssökning och bearbetningen av en om de har hög medvetenhet, inte ser några kritiska begränsningar i agerandet, samt anser att frågan är viktig för dem personligen.²⁰

All kommunikation sker alltid på människan, mottagarens, villkor. Det spelar ingen roll hur rätt organisationen tycker att den har eller hur tydlig organisationen tycker att den är – om inte mottagaren förstår det organisationen kommunicerar så är kommunikationen meningslös. Stressnivån vid krissituationer är högre än under normala förhållanden och risken för missförstånd är större än vanligt. Det är därför viktigt att kriskommunikation är av så enkel karaktär som möjligt. Varje intressent i en krissituation består av människor och mänskliga reaktionsmönster. Människor kan vara arga, frustrerade, kritiska till organisationen i vilken händelsen inträffat, och kräver att få höra om och se strategier och åtgärder.²¹

2.6 Vad är en kris?

Om man googlar ordet “kris” för dess betydelse, så visar de flesta träffar på den typen som är personlig eller mänsklig - och då får ordet betydelsen “avgörande vändpunkt”. Kinesiskan har två olika tecken för kris, där det ena betyder “fara” och det andra “möjlighet”.²² I Svenska Akademiens ordlista kan ordet kris, förutom “svår tid”, också betyda “avgörande vändning”.²³ Och i grekiskan innebär begreppet “viktigt beslut”. Därmed kan följande slutsats dras: en kris behöver inte endast handla om en extraordinär situation, utan även om ett tillstånd präglad av valmöjligheter och viktiga beslut.²⁴

Enligt svenska myndigheter, länsstyrelser och kommuner syftar en kris bättre uttryckt till något som hotar grundläggande funktioner och värden, vår hälsa eller frihet.²⁵ I kriskommunikationslitteraturen står det att läsa om en kris som en oväntad hotfull händelse som skapar tidspress, drabbar många människor och stora delar av vårt samhälle. En detaljerad bild av en kris är att den, när den väl inträffar; är lätt att uppmärksamma, kräver omedelbar uppmärksamhet, innehåller överraskningsmoment, kräver någon form av agerande, och står utanför organisationens kontroll. En “riktig” kris är så ohygglig och omfattande, att den för den berörda organisationen i efterhand betraktas som en unik historisk händelse.²⁶

Det är, generellt sett, omöjligt att förutse kriser - det finns inget tydligt “moment X” eller “faktor X” som kan utpekas som roten till en kris. En av svårigheterna att upptäcka en kris innan den eskalerar och blir fullfjädrad kan mycket väl bero på den icke-linjärdynamiska och komplexa karaktär som dagens organisationer har²⁷, en annan att de flesta kriser är av

²⁰ Flodin, s. 16.

²¹ Skoglund, s. 38.

²² www.skolarbete.nu

²³ www.svenskaakademien.se

²⁴ Eriksson, s 36.

²⁵ www.kriskommunikation.se

²⁶ Eriksson, s 36.

²⁷ Boin, s 7.

just eskalerande typ.²⁸ De flesta organisationer är skapade som rutinmässiga verksamheter med värden som rättvisa, legalitet och effektivitet. Men, eftersom varje kris är unik, så kräver hanteringen av den motsatta värden; flexibilitet, improvisation, redundans, och tillfälle att bryta regler. Varje unik kris verkar dessutom ha benägenhet att utveckla nya lösningar och därmed tidigare okända kommunikationsmönster.²⁹

2.7 Krishantering

En kris måste hanteras på flera områden, men särskilt på två. Det handlar dels om händelsen i sig och dels om den bild som uppstår kring organisationen under och efter händelsen. Båda utgör hot. Händelsen kräver strategier och åtgärder för att eliminera risker och ta hand om drabbade. Bilden av händelsen kräver kommunikation med olika intressenter. En åtgärd kan vara just information och kommunikation. Ofta är det brist på information till berörda intressenter som försvårar krisen, gör den djupare, och förlänger dess förlopp.³⁰

Om en organisation inledningsvis kan informera om en kris på ett förtroendeingivande sätt så att en viss trygghet skapas, har den också startat krishanteringsarbetet på ett bra sätt. Det är viktigt att informera och kommunicera även om man tycker att det inte finns något nytt eller något av särskilt värde att berätta. Och målet måste vara att alltid vara öppen med information under en kris.³¹ Att vara öppen innebär inte bara att sprida information utan att också vara tillgängliga under krisens gång.³² Det har visat sig att organisationer som vidtar åtgärder utöver förväntan, så kallade symboliska handlingar, faktiskt kan gå stärkta ur en krissituation.³³

Enligt Arjen Boin med flera består krishantering av fem övergripande kritiska utmaningar vilka en organisation i en rådande krissituation står inför. Dessa är sense making, decision making, meaning making, terminating (*ungefär avslutande*) och learning. Det finns olika dimensioner av ”utmaningarna” och alla hänger så ihop. Det här är ett erkänt och populärt sätt att engagera krishantering på och det blir således en stor och viktig så kallad krok i det här arbetet. En applicering av denna teori hjälper författaren att bättre förstå verkligheten. Nedan görs ett försök att beskriva de fem utmaningarna på ett begripligt sätt.

Sense making

Den första utmaningen, sense making, handlar om att kunna upptäcka diffusa tecken på avvikelser från en organisations normaltillstånd och få en känsla av det problemet. Tiden fram till en kris erkännande beror främst på organisationens och individers kapacitet att hantera dess rutinmässiga system kombinerat med varningssystemets design.³⁴ Skillnaden mellan triumf och tragedi hänger på förmågan att upptäcka, granska och göra lämpliga bedömningar av ovanliga, tvetydiga och dynamiska situationer. Forskning visar att de flesta individer och organisationer i allmänhet är dåligt utrustade för att upptäcka potentiella kriser. Folk har svårt för att tänka utanför boxen, även om det (kreativt tänkande) är precis vad som behövs i en uppdragande krissituation.³⁵ Sense making är ett avgörande steg i processen, för genom att så snabbt som möjligt få kunskap om problemet kan

²⁸ Boin, s 10.

²⁹ Eriksson, s 91.

³⁰ Skoglund, s. 14.

³¹ Hammerskog, s. 64.

³² Skoglund, s. 91.

³³ Skoglund, s. 85.

³⁴ Boin, s 19.

³⁵ Boin, s 20.

organisationen kommunicera med allmänheten och parallellt försöka hejda krisen.³⁶

Decision making

Den andra utmaningen är decision making och hänvisar till de svåra och konsekvensfyllda beslut som ofta måste tas i hanteringen av en kris – och genomförandet av dem. Och så beror krisens respons i mångt och mycket på de beslut organisationen tar så här i början av den. En faktor för framgångsrik krishantering är på vilken verkställande nivå som beslut tas, ju högre upp desto bättre, men i de flesta kriser är det många aktörer på olika nivåer inblandade i beslutsfattandet. En annan faktor, som verkar mer avgörande, är samordningen av krisens totala nätverk. Organisationen bör tänka långsiktigt och balansera operativa och samhällseliga (politiska) beslut – och göra de kritiska anropen då det betyder mest.³⁷

Meaning making

Den tredje utmaningen, meaning making eller meningsskapande, är avgörande för korrekt kriskommunikation.³⁸ Krisens aktörer måste minska den offentliga osäkerheten och det försöker de uppnå genom att kommunicera en övertygande story. Den förklarar bäst vad som hände, varför, vilka dess konsekvenser är, hur det kan lösas, vem som kan lösa det, samt vem man kan skylla det på. Den här processen bjuder på stor konkurrens olika aktörer emellan gällande utformningen av allmänhetens syn på den rådande krisen. Det går en fin balansgång mellan att erhålla och förlora samtycke hos allmänheten, och är ett raffinerande men riskfyllt tillfälle att stärka sitt rykte. Varje ord, bild, gest, fråga, detalj – allt konkurrerar. Och om den främst föreliggande organisationen inte kommunicerar sitt budskap om orsak, konsekvens och botemedel, så gör andra med all säkerhet det.³⁹ Organisationen klarar inte den här utmaningen utan att vara en effektiv kommunikatör, beredd på att ständigt konfrontera krisen.

Terminating

I den fjärde och avslutande utmaningen, terminating, måste organisationen göra allt för att anpassa sig till slutet av krisen på ett skickligt sätt. Krisen kan inte pågå för länge, samtidigt som den inte heller kan avslutas för tidigt. Det är viktigt att allmänheten får signaler om att återgå till det normala utan att organisationen verkar ha släppt frågan, och att stanna kvar i media och kriskommunicera, att liksom fortsätta ”erkänna” krisen.⁴⁰ För att reducera allmänhetens osäkerhet, måste den övertygande storyn från den förra utmaningen fortsätta och förstärkas.⁴¹

Learning

Den femte och sista utmaningen är learning och handlar om att organisationen ska lära från krisen. Det sägs att framgång kräver misslyckanden och lärdom av dem. Kriser ger just tydliga möjligheter till lärande och anpassning och organisationer är många gånger ivriga att få berätta vad de lärt sig av en kris. Det svåraste är nog att fastställa vad som gått fel och vad som bör anpassas för att förhindra att liknande kriser inträffar igen, och för olika aktörer att komma överens om vilka ”rätt” lärdomar är. Många olika och ibland motsägelsefulla lärdomar kan nämligen urskiljas ur en och samma erfarenhet av en kris.⁴² Reformarbete är ibland nödvändigt för att till exempel ta itu med problem orsakade av

³⁶ Boin, s 69.

³⁷ Boin, s 43.

³⁸ www.teachingpr.org

³⁹ Boin, s 70.

⁴⁰ www.teachingpr.org

⁴¹ Boin, s 70.

⁴² Boin, s 116.

krisen, men radikala organisationsförändringar bör inte ses som den enda alternativet. Tillämpning av tidigare specifik krishantering till nya situationer är inte heller särskilt vettigt, eftersom varje kris är unik.⁴³ Den sista utmaningen handlar med andra ord om organisationens förmåga att identifiera lämplig kunskap och sedan implementera det den har lärt sig. För det är uppenbart att organisationer kan lära av kriser – och gör det. Man kan tala om fenomenet som två sidor; ”puzzling” och ”powering”, där den ena sidan är förmågan och kapaciteten att lära och den andra är kapaciteten att reformera (förändra eller förbättra).⁴⁴

2.8 Organisatoriskt lärande

Organisatoriskt lärande är en process i vilken organisationer som kollektivt lär genom interaktion med omgivningen. Processen är cyklisk: individuella aktiviteter leder till organisatoriska interaktioner med omgivningen. Omgivningen i sin tur, ”svarar” och svaren tolkas av individer, som lär genom att uppdatera sin föreställning om orsak och verkan, det vill säga samband mellan olika fenomen. Organisationens medlemmar delar information och skapar ett slags organisatoriskt minne i form av gemensamma värderingar, antaganden och normer. Det organisatoriska minnet vägleder sedan individuella och organisatoriska aktiviteter.⁴⁵ Och precis så går det runt. Organisationens medlemmar kan ses som agenter för lärande. De svarar på förändringar i både den interna och externa miljön, identifierar och korrigerar fel, och delar sedan med sig av sin personliga bild av ett fenomen till förmån för organisationens gemensamma ”karta”.

Organisationer har i allt större omfattning börjat inse vikten av att återanvända förvärvat kunskap och erfarenhet. Hjulet ska helt enkelt inte behöva uppfinnas två gånger, och således handlar organisatoriskt lärande i mångt och mycket om att försöka uppnå effektivitet. Det finns en erkänd teori om ”single loop learning” och ”double loop learning”, där single loop learning är en enklare typ av lärande i vilken organisationen rättar sig efter omgivningens förändringar men där normer och värderingar är oförändrade. Double loop learning är en djupare och mer omfattande form av lärande som kräver reflektion över just normer och värderingar, över vad det är som styr tankesätt och åtgärder. Fokus ligger här i mångt och mycket på organisationens medlemmar som en viktig resurs för den. Det är alltså inte organisationen som lär, utan dess medlemmar – och lärande uppstår, enligt samma skola, inte förrän ett uppstått fel har korrigerats och blivit rätt.⁴⁶

Samtliga teoretiska antaganden ovan, liksom de flesta andra teorier om organisatoriskt lärande, föreställer sig lärande som något cirkulärt, något som kommer tillbaka igen, eller som till och med går flera varv. Författaren är även av den uppfattningen och antar därför den här studiens utgångspunkt om organisatoriskt lärande som sådan. Teorierna om organisatoriskt lärande bidrar till att koppla samman och relatera resultatet till just lärandet, en stor krok för lärandet alltså.

2.9 Kriskommunikativa strategier och åtgärder

Listan av potentiella strategier och åtgärder (verktyg) som kan tas i anspråk vid en krissituation kan göras lång. De har alla olika ursprungliga användningsområden och förmågor - men kanske också nya potentiella sådana? Det är viktigt för de människor som

⁴³ www.teachingpr.org

⁴⁴ Boin, s 116.

⁴⁵ Easterby-Smith, s. 22.

⁴⁶ Falkheimer, s. 103.

arbetar med krishantering att förstå vilka verktygen kan vara och vad som kan åstadkommas med hjälp av dem. För att författaren och läsaren, längre fram i detta arbete, ska kunna förstå sig på vilka verktyg Halmstads kommun använt sig av under vattenhändelsen och hamnbranden, hur de använts och eventuella förändringar i deras användningsområden och förmågor, är följande teoriavsnitt en betydande del.

Krisplan, presskonferens, organisationens egen webbsida, upplysningsfunktion, VMA, Rakel, traditionella och sociala medier (Facebook, Twitter, Bambuser med flera), samt SMS är några tänkbara strategier och/eller åtgärder. En del av dem beskrivs närmare i det följande. Med olika verktyg kan man nå olika människor och den stora utmaningen vid en krissituation ligger i att nå så många människor som möjligt, där tid och kostnad är viktiga faktorer.

Krisplan

En pärm med titeln ”Krisberedskap” på ryggen har inget värde utan en tydlig ägare och organisation som ska arbeta med händelsen. Det måste finnas mandat, förhållningssätt, kompetens och rutiner.⁴⁷ Och att förbereda sig inför det oväntade underlättar situationen.⁴⁸

VMA

”Viktigt meddelande till allmänheten” är ett varningssystem som används vid allvarliga störningar i samhällsfunktioner och därmed i samband med extraordinära händelser med syfte att så snabbt som möjligt få ut varningar och information till allmänheten.⁴⁹ Systemet utgörs dels av utomhuslarm och dels av meddelande i radio och TV.⁵⁰ Varningsmeddelande sänds direkt vid omedelbar risk för skada på liv, hälsa, egendom, eller miljön, och informationsmeddelande sänds utan krav på omedelbarhet för att förebygga eller begränsa skador på dito. Sveriges Radios FM-kanaler, Sveriges Television, Sveriges Utbildningsradio, TV4, Kanal 5, och Kanal 9 medverkar som aktörer i VMA-systemet.

Rakel

Rakel är en ett nationellt digitalt kommunikationssystem som syftar till ett tryggare samhälle med tryggare medborgare. Det har byggts ut i hela landet för att underlätta samhällets krishanteringsförmåga samt vardaglig kommunikation hos organisationer som jobbar med ordning, hälsa och säkerhet. Rakel har ett stort utbud av funktioner och tjänster som går att anpassa efter användarens egna behov och det är just kombinationen av tjänster som gör systemet unikt. Idén är att Rakels användare inte är geografiskt begränsade, utan kan vara utspridda över hela landet om så krävs, och ändå kommunicera med varandra. Rakel består av olika terminaler där en typ kan sitta i fordon och en annan typ är handburen, som både liknar och fungerar ungefär som en mobiltelefon. Användarna är uppdelade i olika samtalsgrupper och varje terminal kan samtidigt vara med i flera samtalsgrupper. Varje terminal är tilldelad ett unikt nummer som gör att man kan koppla ihop samtal mellan två specifika terminaler. Vidare går det att kommunicera med användare i det vanliga telefon- och mobilnätet, positionsbestämma terminalerna, och kommunikationen är krypterad. Med hjälp av tetrateteknik, som Rakel bygger på, täcker systemet 95 % av Sveriges yta och 99,84 % av befolkningen. Rakel ska klara svåra väderförhållanden och ha reservkraft för sju dagars elavbrott.⁵¹

⁴⁷ Skoglund, s. 15.

⁴⁸ Hammerskog, s. 12.

⁴⁹ www.msb.se

⁵⁰ www.sv.wikipedia.org

⁵¹ www.msb.se

Traditionella medier

Traditionella medier står för press, radio och TV. Trycket från medier är alltid högt i början av en kris, men avtar snabbt om organisationen hanterar krisen väl. En väl hanterad kan ibland till och med få ett ”formellt” avslut genom att medierna skriver en artikel eller gör ett inslag på en väl genomförd krishantering. En dåligt hanterad kris gör tvärtom att mediernas tryck är konstant högt.⁵²

Internet

Internet är en arena för aktiviteter som kommunikation, information, kunskap, konsumtion, shopping, underhållning, spel och opinionsbildning. Sociala medier är ett samlingsnamn för de fenomen som har fått allt större uppmärksamhet i vår vardag. Det handlar om olika webbplatser på internet, så som Facebook, bloggar och mikrobloggar av olika slag. De fungerar som mötesplatser som skapar nätverk där interaktivitet flödar genom att användarna har ett aktivt deltagande; det kommenteras, debatteras och chattas – och transparensen och öppenheten människor emellan ökar. Ett annat nyckelord, förutom interaktivitet, är relationer⁵³ och självgenererande innehåll, med devisen ”sharing is caring”. Internet är ett utmärkt verktyg i krissituationer.⁵⁴

Sociala medier

De sociala medierna skiljer sig markant från den traditionella envägs- eller tvåvägskommunikationen och kan närmast beskrivas som en horisontell multivägskommunikation, i vilken samtliga deltagare tillsammans producerar den text som uppstår.⁵⁵ Sociala medier kallas sociala av en anledning; de möjliggör kommunikation. Användningen av sociala verktyg ger en organisation omedelbart tillträde till dess intressenter. Och idag, då allt är sök- och delningsbart, visar de organisationer som aktivt delar med sig av kunskap och information att de är förtjänta av intressenternas förtroende.⁵⁶ Facebook var från början, år 2004, tänkt som ett studentnätverk på Harvard University i USA, det var med andra ord avsett för vuxna människor. Nu är ungdomar och unga vuxna de klart flitigaste användarna av sociala medier, men även de något äldres deltagande har ökat under senare år. Människor i övre medelåldern och äldre är större användare av traditionella medier på internet.⁵⁷ Intresset hos myndigheter att använda sociala medier och dess potentiella effekt i samhällskommunikationens tjänst växer. Sociala medier är inte bara populära, uppskattade och används av stora grupper i samhället, utan är även kostnadseffektiva verktyg – allt i stark kontrast till traditionell myndighetskommunikation.⁵⁸ Det finns en teoretisk diskussion (så kallad comedy of the commons, motsats till tragedy of the anticommons, på svenska ”allmänningens dilemma”, som har att göra med en situation där x antal personer ska samarbeta där tillvägagångssättet bäst ur ett individuellt perspektiv inte är bra ur ett gemensamt sådant) som argumenterar för att vissa resurser ökar dramatiskt i relation till antalet användare av resursen. Det är till exempel fullkomligt meningslöst att själv och ensam äga en telefon, medan värdet ökar för samtliga deltagare i ett nätverk ju fler användare det har. Facebook äger sitt höga värde hos sina användare just därför att det är så många människor som använder det.⁵⁹ Författaren

⁵² Hammerskog, s. 62.

⁵³ Peterson, s. 95.

⁵⁴ Skoglund, s. 83.

⁵⁵ Nilsson, s. 65.

⁵⁶ Nilsson, s. 19.

⁵⁷ Peterson, s. 96.

⁵⁸ Nilsson, s. 48.

⁵⁹ Nilsson, s. 50

förmodar att comedy of commons-diskussionen i ett senare skede kan komma att aktualiseras i frågan om Halmstads kommuns lärdomar av och om sin egen krishantering (som ytterligare en ”krok”).

2.10 Halmstads kommun

Halmstad utger sig för att vara en expansiv kommun. Den ligger i Hallands län, där Halmstad är huvudort med ungefär 93 000 (cirka 56 000 i tätort) och även ”regionhuvudstad” för Region Halland, som ansvarar för sjukvård, kollektivtrafik, kultur med mera. Kommunens framhåller att dess drivkraft finns i ett blomstrande näringsliv, en växande högskola och en omfattande offentlig sektor. Man har ungefär 7900 medarbetare i fler än 70 olika yrkesgrupper, varav tre fjärdedelar av dem inom skola, omsorg och vård. Den samlade verksamheten kostar totalt sex miljarder eller 65 000 kr per invånare och år att driva (år 2010), där en tredjedel finansieras med avgifter från de som använder kommunens tjänster, och två tredjedelar är skatteintäkter. Storleksmässigt är Halmstads kommun den 114:e största (av totalt 290 kommuner) med 1 030, 86 km². När det gäller folkmängden är den 18:e störst.

Halmstads kommun har en vision som kallas Halmstad 2020, vilken är utgångspunkt för hur staden ska utvecklas. Tre hjärtan pryder stadsvapnet och varje hjärta har en uppgift i kommunens strävan. Det första hjärtat är ”hemstaden”; en stad där människor möts med trygghet, respekt och kärlek. Det andra hjärtat står för ”kunskapsstaden”; en stad där människor växer genom utbildning, företagsamhet och nytänkande. Det tredje och sista hjärtat symboliserar ”upplevelsestaden”; en stad med en atmosfär som ger livslust genom aktivitet, gemenskap och livskvalitet.⁶⁰

2.12 Vattenhändelsen

En doseringsanläggning havererade i vattenverket Sennan i östra Halmstad på måndagskvällen den 4 juni 2012. Ph-värdet steg kraftigt och överdoseringen gjorde att natriumlut kom i kontakt med dricksvattnet. Ph-värdet låg på 11 till 12, vilket är väldigt basiskt då det normala värdet är 7. Vattnet passerade samhället Åled och de östra delarna av Halmstads tätort på sin väg ut mot havet. Det tog timmar innan faran var över och läckan hade avgränsats. Den största risken var att människor skulle drabbas av frätskador då de drack vattnet och allmänheten inom det angivna området avråddes därmed från all kontakt med vatten.⁶¹

2.13 Hamnbranden

Vid tiotiden på kvällen fredagen den 21 september 2012 bröt en både omfattande och allvarlig brand ut i saltdistributörsföretaget Hanson & Möhrings lagerlokal längst ut i Oceanhamnen i Halmstad. Byggnaden, ett lager innehållande bland annat salt, konstgödsel, och andra kemikalier, blev snabbt övertänd och kollapsade så småningom. Hamnområdet spärrades av och ett viktigt meddelande till allmänheten (VMA) gick ut på räddningstjänstens begäran. Brandens omfattning gjorde att räddningstjänsten bedömde att det kunde ta flera dygn att släcka den, så på grund av kraftig explosionsrisk lät man det brinna. En större och några mindre explosioner inträffade faktiskt.⁶²

⁶⁰ Halmstadsfakta (pdf)

⁶¹ <http://www.svt.se/nyheter/regionalt/hallandsnytt/kranvattenproblem-i-halmstad>

⁶² www.halmstad.se

Kväveinnehållet i konstgödsel och andra kemikalier avger mycket skadliga eller dödliga nitrösa gaser vid brand. Räddningstjänsten mätte kontinuerligt halten av dessa gaser, vilka aldrig kom upp i en skadlig nivå. Men brandrök luktar och kan ge upphov till obehag med det, så invånarna uppmanades att inte vistas i röken, hålla sig inomhus med stängda fönster dörrar, och ventilationer.⁶³

På söndagskvällen ansågs det nödvändigt att börja släckningsarbetet och på måndagsmorgonen var den helt släckt och faran över. Tonvis med vatten användes för att släcka branden, totalt upp till 24 000 liter vatten per minut i fyra timmar. Den stora mängden vatten innebar en ansenlig risk för att kemikalier kan ha spolats ut i havet. På måndagen arbetade miljöexperter för att utvärdera situationen.⁶⁴

⁶³ <http://www.wuz.se>

⁶⁴ <http://miljoaktuellt.idg.se>

3. Metod

Del tre redogör för studiens metod; kvalitativa intervjuer, samt dess validitet, reliabilitet och generalisering.

3.1 Om studien

Den här studien behandlar något som i sitt resultat sannolikt kommer att förefalla mycket individuellt på det sättet att både organisationer och kriser är unika och studien behandlar en specifik organisation och två specifika extraordinära händelser. Men det är ändå en intressant studie eftersom resultatet kommer att generera generell och tänkvärd kunskap som man skulle kunna titta närmare på och använda delar av i någon annan kontext. Det är, helt enkelt, ett intressant fall om kriskommunikation i en svensk kommun.

3.2 Kvalitativ intervju

Denna c-uppsats är en empirisk beskrivande uppsats som bygger på en kvalitativ studie.⁶⁵ En intervju är en aktiv process där intervjuare och intervjuperson tillsammans producerar kunskap genom sin relation. Kvaliteten på intervjun beror på styrkan och värdet i den kunskap som framställs. En av de stora fördelarna med kvalitativa intervjuer är att man kan ställa följdfrågor för att i slutändan ytterligare besvara studiens frågeställningar. Svaren blir mer omfattande/uttömmande än vid en kvantitativ metod med exempelvis enkäter. Författaren anser att undersökningsformen är den bästa givet uppgiften, inget annat sätt skulle i det här fallet ha uppnått samma höjd av mättnad.

3.3 Urval och presentation av intervjupersoner

Efter en orientering av olika befattningar i organisationen Halmstads kommun väljs primärt två kvalificerade intervjupersoner ut för att medverka i studien. De två väljs dels av tillgänglighets-skäl, dels genom ett av författaren kvalificerat självval. Men framför allt ligger lotten på de båda intervjupersonerna eftersom de i egenskap av sina roller anses kunna bidra med angelägen kunskap motsvarande studiens efterfrågan.

Den första intervjupersonen heter Anders Bergenek och är administrativ chef och stabschef vid krissituationer i organisationen Halmstads kommun. Det är en övergripande roll, vilket betyder att han ska ha universell kunskap rörande organisationen. Den andra intervjupersonen heter Anna-Charlotta Pettersson. Hon har funktionen och rollen som informations- och pressansvarig, vilket betyder spetskompetens och detaljkunskap inom det specifika området. Med anledning av ovanstående bedömer författaren att respektive persons kunskap på ett passande sätt kan kompletteras med den andra personens. Konstellationen kan även komma att bli ett jämförande verktyg för att säkerställa studiens reliabilitet.

Författaren hade en annan roll och därmed möjlig intervjuperson i åtanke; webbstrategen Petter Knutsson. Den här c-uppsatsen skrivs parallellt med andra liknande studier av kollegor vid institutionen för journalistik, medier och kommunikation vid Göteborgs Universitet. En om hamnbranden är särskilt lik. Därför kan en intervju som gjorts av Christopher Kullenberg Rothvall med Knutsson i delvis annat syfte eventuellt komma till användning även i denna studie. Samma sak gäller för en redan gjord intervju av Bengt Johansson med Anna-Charlotta Pettersson, vilken författaren fått tillåtelse att ta del av. För att undvika dubbelarbete har författarens egen intervju med Pettersson gjorts som en

⁶⁵ Esaiasson, s. 89.

komplettering av den förra.

3.4 Förberedelse

Intervjuerna förbereddes genom att konstruera ett för frågeställningarna och studien kvalificerat frågebatteri. För att underlätta och skapa en struktur delades frågorna in i tre vad man lämpligen kan kalla faser; före, under och efter de två extraordinära händelserna. Frågorna skickades i förväg till intervjupersonerna per e-mail för att de i lugn och ro skulle få lov att förbereda sig, och eventuellt plocka fram något material ur en pärm eller kanske ur huvudet (läs: minnet)?

3.5 Frågebatteri

Före kris

1. *Vem är du? Berätta lite om dig själv.*
2. *Vem är du i organisationen Halmstads kommun?*
3. *Beskriv ditt ansvarsområde i organisationen under normala förhållanden.*
4. *Hur bedriver kommunen förebyggande krisarbete?*
5. *Vilka är kommunikationskanalerna med allmänheten under normala omständigheter?*
6. *På vilket sätt fick du reda på respektive extraordinär händelse? Och när, hur snabbt?*
7. *Vilka ansvarsområden fick/tog du under respektive extraordinär händelse?*
8. *Fick/tog du något ansvar som inte var enligt plan?*
9. *Hur uppskattar du sannolikheten för att respektive extraordinär händelse skulle inträffa?*
10. *Hur allvarlig skulle du beskriva respektive händelse?*
11. *Vad anser du att organisationen hade gjort för att förebygga och undvika respektive extraordinära händelse?*

Under kris

12. *Vad var det egentligen som hände? Beskriv respektive extraordinär händelse kortfattat.*
13. *Anser du att Halmstads kommun reagerade snabbt på respektive händelse?*
14. *Ställde organisationen in vid tillfället redan planerade aktiviteter?*
15. *Vad var speciellt/annorlunda/unikt med respektive händelse? Hur allvarlig skulle du beskriva respektive händelse? Vilket var "worst case scenario"?*
16. *Var de två händelserna på förhand identifierade som riskobjekt/sårbara verksamheter?*
17. *När var det som mest kaosartat? Varför?*
18. *Vilka insatser gjordes (t ex presskonferens) för att kommunicera krisen? Nämn alla.*
19. *Vilka verktyg användes (t ex webbsida, chatt och Facebook) för att kommunicera krisen? Nämn alla.*
20. *Vilka insatser användes enligt plan och vilka användes mer spontant?*
21. *Vilka verktyg användes enligt plan och vilka användes mer spontant?*
22. *Var det någon insats eller något verktyg som var mer eller mindre lyckad? (Effektivitet)*
23. *Hur upplever du att organisationen Halmstads kommun följde den uppsatta krisplanen?*
24. *Hur upplever du att krisplanen frångicks? (Improvisation) Vad fungerade och fungerade alltså inte enligt plan?*
25. *Tänkte Halmstads kommun utanför boxen i krishantering? På vilket sätt?*
26. *Vad gjordes som var nytt/annorlunda/unikt?*
27. *Vilka nya lösningar och kanske därmed okända kommunikationsmönster uppstod i samband med respektive händelse?*
28. *Hur upplever du att informationen som publicerades mottogs av allmänheten? Fanns det otydligheter?*
29. *Hur upplever du att interaktiviteten (genom olika verktyg) med allmänheten var under*

respektive händelse?

Efter kris

30. *Vad gjordes (insatser) efter respektive händelse?*
31. *Kommunicerades krisen fortsättningsvis? På vilket sätt?*
32. *Bad kommunen om ursäkt på något sätt? Hyllades någon speciell person/insats?*
33. *Hur skulle du vilja karakterisera och kategorisera respektive händelse så här i efterhand?*
34. *Anser du att organisationen bättre kunde ha förutsett respektive händelse?*
35. *Hur upplever du organisationen Halmstads kommuns förmåga att lära och reformera genom kriser?*
36. *Kan du peka på något som organisationen Halmstads kommun har lärt sig av respektive händelse? Vilka är den största lärdomen från varje?*
37. *Vad har organisationen lärt om specifika insatser och verktyg i krishanteringen?*
38. *Vad har du som individ i organisationen lärt dig av respektive händelse?*
39. *Vad, som organisationen har lärt, har implementerats eller håller på att implementeras?*
40. *Har du fått några nya idéer efter de både händelserna? Berätta!*

3.6 Intervjusituationen

Intervjuerna ämnade rätt och slätt samla material för att uppnå studiens syfte och svara på dess tre frågeställningar. Intervjufrågornas karaktär var ju på sätt och vis ledande i och med att författaren ställde ”just de frågorna”, men förutom det fanns inga direkt ledande frågor eller som ledde till ett visst svar. Det fungerade överraskande bra att göra intervjuerna per telefon. Båda intervjupersonerna hade fått frågorna skickade till sig i förväg, för att ha möjlighet att förbereda sig. Anders hade tittat igenom frågorna, medan Lotta inte haft tid att göra det. Det märktes att båda två hade god erfarenhet av att bli intervjuade, och då särskilt Anders. Författaren lät intervjupersonerna prata relativt fritt under hela intervjuerna. Författaren försökte inte vara någon annan än sig själv och improviserade lite grann, men höll sig ändå till frågebatteriets disposition. Tonen var trevlig och lättsam under båda intervjuerna. Författaren var snabbt nöjd och kände en mättnad med materialet insamlat genom de två kvalitativa intervjuerna.

3.7 Registrering

Det finns flera sätt att registrera intervjuer för dokumentering och senare analys: ljud- eller videobandspelare, föra anteckningar eller att helt enkelt komma ihåg. Vanligast är ljudbandspelare, en permanent form vars största fördel är man gång på gång kan återvända för omlyssning. Den ger intervjuaren möjlighet att helt och hållet fokusera på själva intervjun, ämnet och dess dynamik. Idag finns det avancerade inspelningsapparater.⁶⁶ I brist på just en sådan apparat registrerades intervjuerna i fråga på ett något amatörmässigt, dock fullt dugligt sätt; med en mobiltelefon på högtalarljud intill en iPhone som spelade in med hjälp av inspelningsfunktionen ”röstmemon” - för alla sätt är bra utom de dåliga. Att registrera intervjun är ett sätt att öka studiens reliabilitet och gör materialet mer konkret och överskådligt.⁶⁷

3.8 Transkribering

Att transkribera är detsamma som att transformera, det vill säga att gå från en form till en annan. Mycket av det levande i en intervju; kroppsspråk, ansiktsuttryck och framför allt

⁶⁶ Kvale, s 194.

⁶⁷ www.sv.wikipedia.org

ironi går förlorade när den transkriberas. En transkribering kan ses som en utarmad och avkontextualiserad återgivning av intervjun – en levande social interaktion, vars upplevelse delas av de människor som är med i samtalet men inte av den som sedan läser utskriften.⁶⁸

En väsentlig förutsättning för utskrivning av en intervju är att den överhuvudtaget och verkligen spelats in, och inte kommit bort till följd av tekniskt missöde eller mänskligt misstag.⁶⁹ Registreringen av den här studiens båda intervjuer var på sitt sätt framgångsrik och transkriberingsarbetet tog vid i så tidsmässigt tät anslutning till varje intervju som möjligt. Detta delvis för att behålla ”känslan” från dem, men även för att få ett sådant tröttnande och stressigt arbete ur världen. Det ska ta ungefär fem timmar att skriva ut en intervju på en timme och den uppskattningen stämmer väl överens med tiden det tog i det här fallet. Den som skriver ut sina egna intervjuer lär sig mycket om sin egen intervjustil.⁷⁰ Författaren såg hur möjligheten till följdfrågor samt att få något förklarar för sig tills man faktiskt förstår något var ett faktum.

Genom transkriberingen får intervjun en form som lämpar sig för analys, den blir inledningen till en analytisk process. Författaren valde att själv transkribera samtliga delar av de båda intervjuerna, inte särskilt skriftspråkligt formell utan mer exakt efter ordalydelsen i dem (exempelvis skrivs en hel del ”mmm” ut och inga pauser har markerats).⁷¹ Transkriberingens primära avsikt är att, med hjälp av intervjuerna den företräder samt den påföljande analysen, inhämta relevant kunskap för att besvara de tre frågeställningarna.

3.9 Studiens validitet och reliabilitet

Författarens mål för föreliggande c-uppsats är att den ska vara och framställas på ett så objektivt sätt som möjligt. Kunskapen i detta dokument är tillförlitlig, undersökt och kontrollerad – oförvanskad av personliga fördomar. Studien håller alltså god validitet genom att författaren har studerat och refererat till relevant litteratur, använt för ändamålet en god metod då intervjupersonerna har direkt erfarenhet av de ifrågavarande extraordinära händelserna, samt att struktur, syfte och frågeställningar har validerats av kompetent personal från författarens institution (JMG). Författaren förstår att hon av olika anledningar eventuellt inte fått alla svar (dock har hon fått svar på samtliga frågor i frågebatteriet), vilket kan bero på att intervjupersonerna har glömt bort saker eller rent av undanhåller dito.

Validitet betyder giltighet och hänför sig till ett yttrandes sanning, riktighet och styrka. En giltig slutsats är korrekt härledd från sina antaganden. Ett giltigt argument är hållbart, välgrundat, försvarbart, vägande, samt övertygande. Validitet visar om en metod verkligen undersöker vad den säger sig undersöka. Validitet kan också begränsas till det som går att mäta och definieras genom frågan: ”Mäter du vad du tror att du mäter?”.

Reliabilitet hänför sig till resultatens egenskap och tillförlitlighet och resoneras ofta om i samband med frågan om resultatet kan reproduceras av andra undersökare och vid andra tillfällen. Det handlar om huruvida intervjupersonerna skulle förändra sina svar i en intervju och huruvida de skulle ge olika svar till olika undersökare. Här spelar även närvaron av ledande frågor i intervjun roll; ju fler sådana desto lägre reliabilitet. En för starkt betonad

⁶⁸ Kvale, s 194.

⁶⁹ Kvale, s 195.

⁷⁰ Kvale, s 196.

⁷¹ Kvale, s 197.

reliabilitet kan dock hämma kreativitet och variationsrikedom.⁷²

Resultatet kan inte generaliseras, eftersom det bara har gjorts två (plus två) intervjuer. Det är inte heller syftet med en kvalitativ metod. Om urvalet av intervjupersoner är genomtänkt så kan det räcka med ett mindre antal personer för att få en mättnad.⁷³ Det väsentliga är att uppnå någon slags mättnad, att man med hjälp av det insamlade materialet kan se tillräckliga mönster och tendenser för att besvara frågeställningar – och det anser författaren i det här fallet sig ha gjort.

⁷² Kvale, s. 263.

⁷³ Esaiasson, s. 25.

4. Resultat och analys

Den fjärde delen bygger på de kvalitativa intervjuerna som gjordes bekanta i föregående del, vilka här och nu relateras till teorikrokarna i del två. Resultatet presenteras med hjälp av de fem övergripande kritiska utmaningarna (vilka redovisas i 2.7) i relation till de två extraordinära händelserna "vattenhändelsen" och "hamnbranden", eller samtidigt och enklare; enligt principen före/under/efter krisen (så som frågebatteriet även var konstruerat). I den här delen breddas uppsatsen, eftersom resultaten sätts in i en större helhet.

4.1 Tillvägagångssätt

I bakgrunds- och teoridelen (del 2) identifierades bestämt ett antal, större eller mindre, "teorikrokar". Dessa utgörs av samverkan i krisberedskap, krishanteringssystemets tre grundprinciper (ansvars-, likhets- och närhetsprinciperna), definitionen extraordinär händelse, risk- och sårbarhetsanalysen och arbetet kring den, strategisk kommunikation, människor och kommunikation, krishantering och fem övergripande kritiska utmaningar, organisatoriskt lärande som något cirkulärt, samt de två händelserna i sig. För att bilda en helhet, helt enkelt få relevanta och vettiga svar på syftet och de tre frågeställningarna, relateras olika delar av resultatet till givna teorikrokar – för det är först när man applicerar teorin på resultatet som man faktiskt får svar. Ambitionen är, som sagt, att försöka förstå och analysera helheter i det framkallade materialet. Det är angeläget att här poängtera att resultatet är centralt intervjupersonernas/krishanterarnas *uppfattningar* om hur krishanteringsarbetet gått till och vad de lärt av det. Således har författaren försökt förhålla sig kritisk till intervjupersonernas avsedda avsikt med sina svar och hur de möjligen har ett intresse av att något ska framstå på ett visst sätt.

4.2 Studiens syfte och frågeställningar

Uppsatsens syfte är att få kunskap om förekomsten av organisatoriskt lärande i organisationens Halmstads kommun med anledning av de två extraordinära händelserna "vattenhändelsen" och "hamnbranden".

Följande tre övergripande frågeställningar har formulerats som stöd och riktlinjer för att lyckas uppnå syfte och mål.

- 1. Vad, beträffande kriskommunikationen, har organisationen Halmstads kommun lärt sig av de två extraordinära händelserna "vattenhändelsen" och "hamnbranden"?*
- 2. Vilka kommunikationsstrategier- och åtgärder har organisationen Halmstads kommun använt i sin krishantering kring de båda händelserna?*
- 3. Har organisationen Halmstads kommun följt sitt handlingsprogram* (krisplan) för händelserna?*

* Halmstads kommun har, enligt svensk lag, skyldighet att arbeta proaktivt för att skydda människors liv och hälsa, egendom och miljö. Det finns ett handlingsprogram som beskriver den förebyggande verksamheten och existerande risker.

4.2 Redovisning av resultat med analys

Före kris: Sensemaking

Om tiden fram till en kris, att kunna upptäcka diffusa tecken på en organisations normaltillstånd, få en känsla för problemet och förmågan att upptäcka och granska, samt göra lämpliga bedömningar av ovanliga, tvetydiga och dynamiska situationer för att därefter kunna kommunicera med allmänheten så fort som möjligt och parallellt försöka hejda krisen. Kreativitet, att tänka utanför boxen, är viktigt.

Under intervjuerna framkommer det att Halmstads kommuns förebyggande krisarbete har minst två ”linjer”, som de själva kallar det. Dels är det ett handlingsprogram till skydd mot olyckor, som till större delen utgår från risk- och sårbarhetsanalysen som görs vart fjärde år och uppdateras varje år. I den analyseras olika tänkbara händelser som kan inträffa, hur stor risken är att de inträffar, vilka och hur stora konsekvenserna blir, samt hur stor kommunens förmåga att hantera händelsen är om den inträffar. Utifrån analysen får de fram så kallade nyckelhändelser som de behöver förbereda sig extra på, att antingen förebygga eller kunna hantera. Och dels har kommunen ett ansvar enligt lagen om extraordinära händelser att ha en krisorganisation och att öva den. Risk- och sårbarhetsanalysen och arbetet kring den, menar författaren, forcerar således fram en orienterande inställning till den egna organisationen, vilket gör att Halmstads kommun måste lära om sig självt, och det redan innan en kris eller extraordinär händelse inträffar. Så, på sätt och vis gör organisatoriskt lärande entré redan innan en potentiell extraordinär händelse inträffar. Frågan om effektivitet dyker här upp hos författaren, som vill knyta an till att organisatoriskt lärande i mångt och mycket handlar om att försöka uppnå effektivitet. Om Halmstads kommun lyckas vara effektiva i hanteringen av de två händelserna låter hon än så länge vara osagt, men att överhuvudtaget ha en grundläggande och stabil plan bäddar både för en typ av lärande eftersom man efteråt faktiskt har något att jämföra sina strategier och insatser med, och för en högre effektivitet än om man vore utan en plan. Dessutom underlättar det för situationen i sig; utan en krisplan hade nog Halmstads kommun i åtminstone den senare händelsen, hamnbranden, till exempel inte haft samma förmåga att improvisera (vilket behandlas längre fram).

Intervjuerna lär författaren att det i Halmstads kommun inträffar en extraordinär händelse i genomsnitt vartannat år. Och då hade kommunen två händelser bara under år 2012 – det är fyra gånger så mycket som man är van vid. Anders Bergenek berättar att det inom sjukvården finns det en myt som säger att ”det dör tre”. Med andra ord; om en människa dör, så dör två till. Så, om än lite skrockfull, är han nyfiken på om Halmstads kommun får en händelse till under de här tolv månaderna (juni 2012 till juni 2013). Han skämtar lite om att det är jättebra, eftersom de på så sätt tränas. Och det är klart, håller författaren med intervjupersonerna om, att om man ser händelserna som träning, så är det ju ovärderliga tillfällen att utvecklas och förbättras. Författaren tänker dock att intervjupersonerna, även om de faktiskt anser att händelser i sig är bra träning och så vidare, och nu när vattenhändelsen och hamnbranden trots allt har hänt och att de tog sig igenom båda händelserna på ett i efterhand acceptabelt sätt, så är det lätt att i efterhand säga just ”det är så bra träning för oss”. För samma personer arbetar under normala förhållanden med att kommunicera varumärket Halmstads kommun, vilket de ju i en viss aspekt även gör när författaren intervjuar dem för den här studien. De vill allra troligast framstå i bästa dager i all sorts PR. Samtidigt får kommunen dessutom och faktiskt stå som ansvarig för att de två händelserna överhuvudtaget inträffat, vilket uttalandena om att det är bra träning för kommunen i sin tur och med lite fantasi skulle kunna vara en bra täckmantel för.

Författaren tror att det i princip alla fall är bättre att förebygga en kris, men om man inte har gjort det så måste man åtminstone kunna hantera den när den väl dyker upp. Och det var precis så det gick till i båda fallen, enligt Anders Bergenek hade ingen av dem egentligen förbyggts specifikt. Vattenhändelsen hanterades av olika anledningar, enligt båda intervjupersonerna uppfattningar och med medhåll från författaren, helt klart på ett sämre sätt än hamnbranden. Men båda händelserna betecknades alltså extraordinära händelser. De hade med andra ord båda utvecklats till ordinära eftersom de, precis som teorin säger, inte upptäckts i tid och därmed inte hanterats tillräckligt kompetent eller strategiskt av samhället (i det här fallet Halmstads kommun) för att förhindra deras utveckling till just extraordinära händelser. Det här menar författaren, med stöd av teorikroken ”definitionen extraordinära händelser”.

”Jag skulle inte säga tagna på sängen, men vi var lite invaggade i ro i alla fall.”

Citat Anders Bergenek

När vattenhändelsen inträffade hade det inte hänt något på länge för specifikt Halmstads kommun. De hade haft småhändelser, som ofta går över på några timmar och som inte är särskilt knepiga att hantera. Enligt Lotta hade kommunen pratat mycket om att hantera olika händelser och hade en bra planering för det. Men vattenhändelsen kom ganska oväntat, och vittnade om att kommunen, trots allt, hade en hel del kvar att utveckla och göra i sitt arbete. Lotta trodde att de var bättre förberedda än vad de faktiskt var. Båda intervjupersonerna är överens om att de, mer eller mindre, blev vad man kallar tagna på sängen. Det här verkar, enligt teorin, typiskt för organisationer som råkar ut för kriser och inget undantag här. Vattenhändelsen var därför på ett sätt ett viktigt uppvaknande för Halmstads kommun och dess krishanteringsarbete, och som lade en bra grund för nästkommande, och ovanligt tätt kommande, extraordinär händelse: hamnbranden. Här kan författaren fortsättningsvis se tydliga drag av lärande i organisationen Halmstads kommun; man nästan bokstavligt talat sög åt sig av vattenhändelsens erfarenheter, som framför allt var misslyckanden, och liksom förverkligade dessa, ändrade och adderade nya strategier inför ”nästa gång”. Det finns en stark relation mellan **strategi** och mål. Det är tydligt vilket målet var: att hantera en ny potentiell händelse bättre än vattenhändelsen. Strategierna var många, och de flesta redogjordes för i, just; den nya, potentiella händelsen.

”Första gången frågade jag naivt: Är brandröken giftig?”

Citat Anders Bergenek

Enligt Anders gör Halmstads kommun jättemycket för att förebygga bränder i allmänhet, men han kan alltså inte se att de gjort någonting särskilt för att förebygga just den här branden. Författaren frågar sig varför, kan det handla om storleken på branden eller vilka andra faktorer? Det är fortfarande oklart varför det började brinna, men något som är säkert är att det är en väldigt speciell situation när det tar eld i en sådan stor lagerlokal med sådant innehåll. Brand med rökutveckling är dock en ganska vanlig händelse. Rök är besvärligt att hantera, mycket eftersom all brandrök är giftig. Ovanstående har Anders lärt sig efter ett antal bränder på nacken. Vidare kallar han inte vattenhändelsen för ovanlig, men något liknande har bara inträffat en gång förut sedan år 2004. Då var det brandsläckningsvatten som kopplades fel och rann ut i vattenledningsverket. Kontaminerat vatten är nämligen något av det lättaste att öva och något man ofta övar på – ytterligare en överraskningsfaktor och därmed ett stort minuspoäng från författaren till Halmstads kommun i detta. Hade man övat för lite? Eller övat på fel grejer? Övat eller inte övat, det är frågan. Författaren tänker

att kommunen visst har övat, men uppenbarligen inte tillräckligt.

”Det är svårt att inte lita på dem, men det skulle vi inte ha gjort. Vi skulle ha satt igång direkt.”

Citat Anders Bergenek

Halmstads kommun reagerar och agerar långsamt och inte tillräckligt snabbt på vattenhändelsen, men jättesnabbt på hamnbranden. Detta är Anders uppfattning, och följande stycke är författarens tolkning. Att de agerar betydligt senare i vattenhändelsen kan tyckas delvis beror på en annan funktion, den tekniska funktionen vid anläggningen. Tolkningen av händelsen är till en början nämligen att det inte var något direkt fel. När kommunen fick larmet så tyckte eller trodde tekniska att det inte var så farligt och att man skulle avvakta tills man mätt värdena. Och därför avvaktar kommunen, tyvärr. Det var en dålig och olämplig bedömning, eftersom kommunen faktiskt axlar det yttersta ansvaret. En förklaring, men inte ett svar, är att de flesta individer är dåligt utrustade för att upptäcka potentiella kriser och var så även i denna situation. Detta förlängde tiden fram till kris och försvårade således hela arbetet med vattenhändelsen. De involverade individerna hade inte kapacitet nog att hantera organisationens rutinmässiga system kombinerat med varningssystemets design, och ”upptäckte” händelsen när den redan utvecklats till en extraordinär, en kris, och fick därmed svårigheter med att kommunicera krisen parallellt med att försöka hejda den. Bristen på information var ett faktum. Detta ledde till att händelsens inledande krishantering inte ingav allmänheten särskilt mycket förtroende, vilket enligt teorin är lika med en dålig start på krishanteringsarbetet.

”Det viktigaste är ju så klart att värna om människors liv.”

Citat Lotta Pettersson

Det är möjligt att räddningstjänsten borde ha kontaktat kommunen tidigare i brandhändelsen och så kunde kommunen ha varit ännu snabbare i sin hantering. Men räddningstjänsten hade nog inte riktigt grepp om omfattningen på branden och kommunen var, anser Anders och Lotta, tillräckligt snabba och fick tillräckligt snabbt kontroll över händelsen ändå. Författaren menar att det så i båda fallen handlar lite om någon annan funktion eller enhet som inte greppade allvaret tillräckligt snabbt och kontaktade kommunen. Mänsklig kommunikation är komplex och kompliceras ytterligare just för att den handlar om relationer mellan människor, tolkning och förståelse. Halmstads kommun måste ta lärdom av detta och se till att de blir informerade snabbare, även om en händelse till en början inte verkar särskilt allvarlig. För ju fortare man får kunskap om problemet, desto fortare kan man kommunicera med allmänheten och samtidigt försöka hejda krisen. Man kan ju tycka att det är bättre att ta i ordentligt från början för att sedan säga att det inte var så farligt, men det kan få enorma samhällsekonomiska konsekvenser. Så det är en verklig utmaning i att balansera händelsens allvar och kommunikationen av den. Och det var svårt i hamnbranden att avgöra hur långt de skulle gå, berättar Lotta i intervjun med henne.

Under kris: *Decision making*

Om svåra och konsekvensfyllda beslut som måste tas och hur krisens respons beror på dessa beslut, och att samordningen av krisens totala nätverk är en avgörande faktor.

Under hamnbranden gick Lotta in som informationsansvarig. Anders var då stabschef. Hans

första uppgift är att kicka igång organisationen, som han själv kallar det. Nu har Halmstads kommun, enligt sig själva, en ”ganska välinövad” organisation, så det är mycket att liksom bara få igång alltihop och se till så att alla är på alerten. Under vattenhändelsen var Lotta på semester och Anders var stabschef även där.

I båda händelserna anser Lotta att det är respektive faras omfattning och hur många människor som är berörda det som gör dem unika. Vattenhändelsen var potentiellt farligare, även om den inte blev det, och den var även, i princip hela vägen, mycket svårare att hantera, menar Anders. Och, säger författaren, de två händelserna ansågs båda i något skede som potentiellt livshotande situationer. Giftigt vatten som dras ut i kranarna, som kommer till de äldre eller om det ges via vällingen till bebisar, och inandning av giftig rök – det kan ge enorma konsekvenser.

Vattenhändelsen identifierades som en farlig dito på tekniska kontoret i samband med personalbyte Intervjupersonernas uppfattning är att vattenhändelsen helt klart hade en dålig start. Hanteringen av den kom, som sagt, igång sent, och detta faktum i sig orsakade mycket stress. Anders tror att det brister mest just på grund av trögheten, att det gick sakta, och att de var underbemannade.. Det första krisledningsmötet för vattenhändelsen höll inte de punkter som det enligt plan skulle hålla. Kunskapen om problemet i vattenhändelsen tog alltså lång tid och det var svårt att få en lägesbild och därmed var det också mycket svårt att kommunicera en sådan till allmänheten. Författaren tänker att det måste vara en oerhörd frustration för människorna som jobbar med situationen, för liksom under normala förhållanden och enligt likhetsprincipen (om att en verksamhets organisation ska under en krissituation så långt som det är möjligt överensstamma med normala omständigheter) så ska de arbeta korrekt och sakligt även under en kris.

Med vattenhändelsen i nacken verkar det ha gått betydligt bättre under hamnbranden, känner författaren. Halmstads kommun hade jobbat och lärt sig mycket från den första händelsen. Lärande uppstod här på så vis att fel uppstod (i den förra händelsen) och ”korrigerades” samt blev mer korrekt vid nästa händelse. Men intervjuerna förtäljer att det även vid branden gjordes ett avsteg från planen; man hade inte det informationsmöte som man enligt plan ska ha. Informationsmötet ska fungera som ett underlag för de beslut som kommunchefen behöver ta om hur händelsen ska hanteras. Hamnbranden inträffade på natten till en lördag, och det gjordes en bedömning att de kunde ta direktkontakt med berörda förvaltningarna. Men detta var, som sagt, en avvikelse från planen. Att branden inträffade under en helg gjorde att både besluten och krishanteringen gick annorlunda till än vad det hade gjort dagtid en vardag. Det togs ett beslut om att samordna samtliga staber till räddningstjänsten, vilket är lite speciellt. Normalt sett får en kommun, enligt närhetsprincipen (om att en kris ska hanteras i dess omedelbara närhet och på lägsta möjliga samhällsnivå), inte verka i en annan kommun, men när man har fattat beslut om en extraordinär händelse så är det alltså möjligt att ta emot hjälp. Halmstads kommun tog emot hjälp med släckningsarbetet från Göteborg och Malmö.

Eftersom det här var en händelse som berörde dem alla med ett gemensamt problem de hade att hantera, så bestämdes alltså att samordna alla olika staber, vilket innebär att man stationerade samtliga staber; regionens, länsstyrelsen, räddningstjänstens och Halmstads kommuns stab. Det gjorde att kommunstaben helt plötsligt satt med en läkare i rummet, och en veterinär som började diskutera hur korna för illa av röken. Det har inte hänt förut att man samlokaliserat staber på det sättet, det sticker verkligen ut. Och det var och blev definitivt en framgångsfaktor, att jobba i ett projekt för att öka samverkan, allting var på

plats och gick av den anledningen mycket snabbare. Här var improvisationens framgång ett faktum. Det är Anders säkra uppfattning. Och, författaren, med stöd av teorin om samverkan, är beredd att tro detsamma. Samverkan *är* ett bra ord för svensk krisberedskap. Det ska handla om ett omfattande samarbete, så varför inte dra nytta av möjligheterna? Det gjorde man faktiskt. Halmstads kommun och de andra staberna insåg att ensam inte skulle vara starkare än tillsammans i den här händelsen, utan att deras samlade förmåga i slutändan skulle dra det längsta strået.

”Om det hade varit glasklart, så hade det faktiskt inte varit någon kris.”

Citat Lotta Pettersson

Trots brandhändelsens omfattning, så blev det ändå aldrig riktigt kaosartat – åtminstone inte för kommunikationsstaben, menar Lotta. Hon tror också att det är olika beroende på vilken funktion man har, som man tycker att det är mer eller mindre kaosartat. Författaren tror att innan man de facto vet hur allvarligt läget är, så dyker nog gärna komplexiteten själv upp. Det verkar som att det oftast är precis i början av en kris som det är mest kaosartat, men det fördröjdes alltså lite i det här fallet. Utomhuslarmet, VMA, gick dagen efter (på lördagen) vid lunchtid. Samtidigt, och då allmänheten förmodligen lände störst oro och hade flest frågor, så överbelastades kommunens webbsida. Och i den stunden var det, enligt Lotta, mest kaosartat.

Under kris: *Meaning making*

Om att krisens aktörer måste minska den offentliga osäkerheten, vilket uppnås genom att kommunicera en övertygande story, samt hur man måste vara en effektiv kommunikatör ständigt beredd att konfrotera krisen.

Vid vattenhändelsen försökte Halmstads kommun kommunicera med sin allmänhet, men de var dessvärre och enligt sig själva (Anders och Lotta) helt otillräckliga. Återigen, det var svårt på grund av den otydliga lägesbilden. Frågan allmänheten ville ha svar på; var i vårt vattenledningsnät finns det giftiga vattnet? Den frågan var inte lätt att svara på, menar Lotta, och det uppstod alltså en oerhörd frustration, både hos de människor som gav information och hos de som tog emot den, eftersom man inte kunde säga exakt var riskerna fanns. Ett annat stort problem var att kommunen var underbemannad och att man, troligen av den anledningen, informerade via Facebook – men helt utan fortsatt respons. Författaren tolkning i resten av textstycket: Den förlegade enkelriktade, sändarstyrda modellen för kommunikation gjorde sig påmind. Man hade därmed, och med andra ord, inte möjlighet att svara på allmänhetens frågor i samma medium som man gått ut med informationen i. Det var många frågor, och ju längre tid det tog för kommunen att svara desto mer upprörda blev människor. De undrade vad kommunen gjorde, om man gjorde någonting överhuvudtaget. Och så eskalerade det hela, just eftersom allmänheten inte fick några svar. Det var en oklar situation, men kommunen skulle ha tänkt på att visa att man hör frågorna och att man återkommer, så som man senare gjorde i hamnbranden (lärande). Då gav kommunen nämligen svar, fast att de inte hade svar. För det är ett svar också att säga att man återkommer, bra mycket bättre än att låta människor vara alldeles ovetande. Och i den andra händelsen gav kommunen inte bara svar, utan egentligen även mer än vad allmänheten ”behövde”. Det finns alltid ett stort intresse för folk att veta mer om vad som pågår, människor är liksom nyfikna av naturen, och de fick alltså mer insyn för att kommunen inte bara berättade det absolut mest väsentliga, utan även runt omkring. Halmstads kommun vidtog här åtgärder utöver förväntan, vilket kan ha bidragit till att den möjligen gick starkt ur situationen.

”Det kan inte sitta någon halvinitierad och till exempel säga att det inte är något farligt med röken.”

Citat Anders Bergenek

Ett annat problem under vattenhändelsen var att informationen inte samordnades, vilket är allvarligt. Samordning av information är och a och o i krishantering – det bara får inte gå ut olika information, och informationen får bara inte ”hoppa fram och tillbaka”. Men intervjuerna visar på att det gjorde så i det här fallet: Folk satt på olika ställen och informerade, utan att kommunicera med varandra. Informationen skulle ha gått ut från ett och samma ställe och därmed kvalitetssäkrats. Vad man än skriver och publicerar måste vara godkänt av lägst stabschef, men kanske till och med kommunchef i vissa fall. Det är givetvis en utmaning med de snabba, moderna medierna eftersom allt går så snabbt. Det går på en fingerknäppning att ändra information på Facebook eller på en webbsida, i jämförelse med om man skriver ett pressmeddelande för då har man god tid på sig att så kallat kvalitetssäkra informationen. Och i en presskonferens, om någon skulle säga något galet, så upptäcks det lätt och går snabbt att rätta till.

Författaren menar att om Halmstads kommun jobbar mer med tröghet här, så kommer det att generera den stabilitet och trygghet som behövs för att samordna och ge korrekt information. För återigen, all kommunikation sker alltid på mottagarens villkor – och den information mottagaren får blir hans eller hennes verklighet och det som han eller hon kommer att agera efter. Och inför hamnbranden hade kommunen lärt sig. Man hade minst två, och ibland fler personer, som jobbade med detta under den händelsen. En person kunde då kommunicera hela tiden.

Fokus låg på Facebook, webb, media, upplysningsfunktionen, och presskonferens som verktyg under krishanteringen i hamnbrandshändelsen, vilka också anses som de mest effektiva av både Anders och Lotta. Det verktyg som stack ut mest, och det enda som egentligen inte var enligt plan och därmed improviserat, var videowebbtjänsten Bambuser. Det var Petter, webbstrategen, som kom på att de kunde använda sig av livesändningar, göra egna filmer och lägga upp på internet, i krishanteringen. Kommunen hade precis börjat filma fullmäktige på det viset. Även detta blev, enligt dem själva, ett effektivt verktyg. Det effektiviserade arbetet och underlättade för allmänheten att få insyn i situationen och för journalister som inte kunde vara på plats, och man kunde helt enkelt rapportera bättre om händelsen.

”Utomhussignalen är en väldigt unik händelse.”

Citat Petter Knutsson

VMA, varningsmeddelande till allmänheten, drogs en gång under vattenhändelsen och två gånger under hamnbranden. Det får stå och räknas som en kommunikationskanal här. Under vattenhändelsen bröts sändningar i radio och TV, och det andra som drogs under hamnbranden var med tyfon, vilket är mycket ovanligt. Det var när det hade börjat brinna och kommunen insåg explosionsrisken, rökgifter och så vidare som man drog ett vanligt meddelande, och dagen efter vid middagstid när röken gick rakt in över centrum, så drogs alltså ett med tyfon. Halmstads kommun har fått lite kommentarer på att människor redan kände till händelsen och att människor ändå inte brydde sig om det där, eller att de inte visste vad de skulle göra, hur de skulle agera. Författaren menar att det måste vara bättre att dra larmet för att försäkra sig om att de människor som missat det förut fick reda på det,

men om man hade dragit ett VMA tidigare, så skulle det förmodligen givit en större effekt. Författaren föreställer sig ett varningsmeddelande till allmänheten som en slags push, något som sätter igång människor som mottar larmet så att säga passivt. De aktiveras så genom det, och det ökar i någon mån deras medvetenhet, vilket (är nog tanken) bör fortsätta aktivera dem att lyssna på radion eller titta på TV:n. Men om det brister redan vid själva signalen, om människor inte har kunskap om vad de ska ta sig till vid ett varningsmeddelande, då är det helt enkelt där, i den änden, Halmstads kommun får börja arbeta om den vill ha ett effektivt verktyg i VMA.

”Vi körde de traditionella grejerna, men det som fått ett jättegenomslag så här efteråt är sociala medier. De har ju fördelen att även om du är på sta'n så piper det till i fickan.”

Citat Anders Bergenek

”Facebook har ju en grym spridning bland befolkningen.”

Citat Anders Bergenek

Halmstads kommun kan ju inte veta hur många man nådde under händelsernas gång, utan kunde egentligen bara hålla tummarna för att information spred sig till så många människor som möjligt. Och spred sig, det gjorde det via Facebook. Strax innan hamnbranden hade kommunens sida på Facebook, enligt Anders och Lotta, strax över 1000 följare, och ökade med 2000 till 3000 under händelsen. Men ett mycket större antal människor nåddes genom Facebook genom delningar och så vidare; närmare 70 000 människor, och här gör sig den så kallade comedy of commons-teorin sig påmind. Författaren menar att ju fler följare, oftast desto bättre. Men detta pekar på att Halmstads kommun egentligen inte behöver så väldigt många följare för att Facebook ska vara effektivt att använda vid en extraordinär händelse, menar författaren. För, enligt Lotta, har det varit ganska svårt för kommunen att få nya följare till sidan, eftersom de inte har haft särskilt stor bemanning så har det inte varit möjligt att göra några större insatser eller kampanjer. Det viktiga nu är att värna om följarna så att de stannar kvar och följer kommunen, tror författaren, för det är en aktiv och trevlig sida under normala förhållanden, med minst fem, sex inlägg per vecka och med en del kommentarer.

Den absolut viktigaste kommunikationen under extraordinära händelser, enligt Anders och Lotta själva, är den interna. Under hamnbranden frångick Halmstads kommun sin egen plan när man inte fokuserade särskilt mycket på den interna kommunikationen, vad det än berodde på. Författaren tänker att det, återigen, berodde på att den händelsen inträffade under en helg och att den då krävde ”mindre” hantering.

Under kris: Terminating

Om att organisationen måste göra allt för att anpassa sig till slutet av krisen på ett skickligt sätt och att den inte får pågå för länge, ej heller avslutas för tidigt. Allmänheten ska få signaler om att återgå till det normala utan att organisationen verkar ha släppt frågan, vilket görs genom att fortsätta och förstärka den övertygande storyn från meaning making.

Hamnbrandens räddningsinsats var, enligt Anders, mycket kvalificerad och högteknologisk. Under tiden det brann tog man ställning till hur branden skulle släckas, vilken typ av insats som skulle göras. Och då studerades ett par andra bränder, en i USA och en i Frankrike, med samma sorts kemikalier som brann. Man lät det alltså brinna ganska länge, vilket kan tyckas bra för krisen i sig, menar författaren och vidare; för även om faran i sig inte var över, så visade det på en slags kontroll över situationen att man väntade med att släcka

branden. Man kunde inte ha släckt branden förr, på grund av för stor explosionsrisk, och för att man inte ännu kommit fram till hur den skulle släckas. Enligt Anders hade kommunen förstärkning av MSB, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, och sammanlagt har samverkan med 35 olika myndigheter under händelsen identifierats.

”Vi har kanske tur i båda fallen.”

Citat Anders Bergenek

Båda händelser betraktades som väldigt allvarlig händelser, men ingen av dem blev, trots allt, extremt allvarlig. Brandröken var verkligen tjock, men några farliga värden i den uppmättes aldrig. Detta menar Anders. Men det är med små marginaler, kanske är det tur? En annan vindriktning, en explosion, och så hade det plötsligt brunnit ännu mer. Och det blir ganska stort när det drar in rök sådär över en stad. Under hamnbranden sökte ett tiotal människor vård och två som blev inlagda på sjukhus. En del av dessa människor var allmänhet som skulle titta på släckningen, som trots avspärningar måste ha kommit för nära vid mindre explosioner i släckningsarbetet eller andats in för mycket rök. Anders upplever att tendensen är att människor ”känner efter” lite mer under sådana här händelser, och inbillar sig att de mår dåligt på grund av förgiftat vatten eller brandrök. Med lite otur kunde även vattenhändelsen ha blivit mycket, mycket farligare.

Lotta berättar att intresset för båda händelserna från allmänheten dog väldigt snabbt, dagen efter var intresset väldigt måttligt. Det var framför allt hos journalisterna som intresset höll i sig ett tag till. Efter båda händelserna satte man sig ner och tittade på den kommunövergripande staben, pratade med de som jobbat, gick igenom hur det varit, vad som har tycks fungerat och vad som inte tycks ha gjort det, samt om det kommer några idéer på förändringar utifrån alltsammans. Detta kan så utgöra någon slags grund för lärandet. Dagen efter hamnbranden hade man även en presskonferens med alla berörda parter; räddningstjänsten, Halmstads hamn, kommunchef, kommunstyrelsens ordförande, olika miljöexperter och så vidare. Pressen var samlad och fick åka ut till platsen för att komma så nära det gick att komma och så lade man upp det med frågor och svar som man kan tänkas ställa sig efter en händelse. För det är ju olika typer frågor under och efter en händelse. I det här fallet pratades det om hur det faktiskt kunde hända, hur man kan få ha sådan verksamhet så nära centrum, vad det här skulle få för miljökonsekvenser, och så vidare.

Det har varit både ris och ros, säger Lotta. Ris när kommunen faktiskt förtjänade det, när de inte kunde informera tillräckligt mycket som i vattenhändelsen. Men för hamnbranden har det i princip bara varit ros från allmänheten för både räddningstjänstens insatser och de som informerade om händelsen. Under en sådan allvarlig händelse kan människor bli väldigt arga på en offentlig sektor och fråga sig varför händelsen överhuvudtaget kunde inträffa och varför man inte släckte branden och så vidare. Men Lotta har aldrig förr upplevt att folk varit så tacksamma för informationen de fick som under hamnbranden.

Efter kris: Learning

Om att varje kris är unik, att framgång kräver misslyckanden och lärdom av den och att organisationen ska lära av krisen, samt organisationens förmåga att identifiera lämplig kunskap och sedan implementera det den lärt sig.

”Alltså det som inte blir rätt, det är ju det man lär sig av.”

Citat Anders Bergenek

Det är helt klart för författaren att den första händelsen, vattenhändelsen, fick Halmstads kommun att ordentligt öppna ögonen för extraordinära händelser, och därmed för den andra; hamnbranden. Vattenhändelsen var den första stora händelsen på flera år, och efter den gjordes en riktig översyn på vad man kunde göra. Därefter har man jobbat med ett femtontal punkter, vilket kanske inte direkt syns utåt, men Anders försäkrar att de faktiskt gjort det. Han påstår också att de lärde sig grunden för hela krishanteringens i och med tsunamin och stormen Gudrun. Men det blev alltså ett språng uppåt i och med de här två händelserna och Halmstads kommun hade inte varit lika väl utrustade för hamnbranden om inte vattenhändelsen inträffat. Samhället förändras, och så gör också kunskapen, den förbättras – och det är viktigt att följa med i sin tid. Sociala medier, till exempel, var för några år sedan inte lika ”utvecklat” som det är idag. Nu är det, bevisligen, ett starkt verktyg inom kriskommunikation.

”Vi har dragit extrema lärdomar inför situationen med hamnbranden.”

Citat Lotta Pettersson

Resultatet visar att det utan tvekan försiggår organisatoriskt lärande vad gäller krishantering- och kommunikation i Halmstads kommun. Att Halmstads kommun uttalar sig om svårigheter och erkänner sina svagheter och sitt behov av att lära är ett viktigt första steg i lärprocessen, och för att därefter gå vidare. En organisation som är medveten, och medveten om de hot en extraordinär händelse kan innebära och som faktiskt har fått träna, kommer att klara utmaningarna bättre. Och man fick ju, på sätt och vis, den första händelsen som träningsstillfälle för den andra. Det är i alla fall så Lotta vill se det. Det är klart att hon inte vill att extraordinära händelser ska inträffa, men med sin bakgrund som journalist gillar hon verkligen när det händer mer akuta händelser, att det är intressant. Och det sporrar så klart lärandet, att de som ska hantera och kommunicera krisen tycker om att göra det. Författaren vill ta upp en annan viktig faktor; att det vid en kris blir definitivt vad som faktiskt fungerar och vad som inte gör det. Med det inte sagt att bara för att man lyckas hantera en händelse på ett bra sätt ena gången, också gör det nästa gång. Det beror så väldigt mycket på krisen, för varje kris är som sagt unik. Och om Halmstads kommun hanterar sin näst kommande extraordinära händelse framgångsrik, så visst kan det bero på att de har lärt sig ett och annat – men det kan även bero på helt andra parametrar. Och kanske är det just det som är spännande i sammanhanget?

Att Halmstads kommun faktiskt hade en krisplan inför de både händelserna, gjorde också att de faktiskt behärskade att frångå den och improvisera; de bröt regler, sina egna regler, till förmån för krishanteringens framgång. Man har visat på flera andra viktiga färdigheter i krishanteringens av vattenhändelsen och hamnbranden. Författaren anser att Halmstads kommun inte misslyckades direkt eller helt och hållet med något, utan var istället så kallat rätt på det men nådde kanske inte ända fram.

”Vi har fått extremt positiv uppmärksamhet.”

Citat Lotta Pettersson

Ett stort efterarbete har ägt rum, i form av att förbereda och vara värd för en stor konferens. Så kan författaren, för det första, se att hamnbranden definitivt betraktas som en unik historisk händelse för Halmstads kommun. Och för det andra; att kommunen, organisationen, lär. Över 300 personer från brandväsendet från hela landet kom för att lyssna på hur Halmstads kommun jobbade med just kommunikation under hamnbranden.

Anders och Lotta tycker dessutom att konferensen var ett roligt och lärorikt sätt att göra ett efterarbete på. Och det handlar mycket om just bilden som uppstår kring organisationen under och efter en händelse. Den kräver också strategier och åtgärder. Författaren tror att hanteringen av bilden av hamnbranden kom i andra hand, efter händelsen i sig, eller att Halmstads kommun egentligen inte alls tänkte på bilden utan att fokus låg på att släcka branden och klara av krisen. Men att man hade lite flax – och så stärker man olika intressenters bild av Halmstads kommun genom konferensen och andra insatser så här efter krisen. Detta kan kopplas till andra kommunikationsmål, till exempel varumärkesbyggande.

5. Slutsats

Slutsatsen presenteras här i form av svar på studiens tre frågeställningar och i punktform för att få en tydlig överblick och sammanfattning.

5.1 Slutsats av första frågeställningen

Vad, beträffande kriskommunikationen, har organisationen Halmstads kommun lärt sig av de två extraordinära händelserna "vattenhändelsen" och "hamnbranden"?

Halmstads kommun har definitivt lärt sig av sina egna misstag och erfarenheter från de två extraordinära händelserna. Kommunen är medveten om sitt lärande, har ett sunt förhållningssätt till det och gör det: lär. Den här studien har kommit fram till följande punkter som de viktigaste lärdomarna för Halmstads kommun genom de två extraordinära händelserna vattenhändelsen och hamnbranden.

- det är viktigt att kicka igång stort från början i en kris
- organisationen, trots en bra plan, inte kan bli nog förberedd/tränad för en kris
- se till att bli informerade snabbare, även om en händelse till en början inte verkar särskilt allvarlig
- bemanna korrekt från början, och med rejäl framförhållning
- försäkra sig om att alla som ska gå in och jobba som kommunikatörer också är insatta i hur det ska gå till
- informationen som kommuniceras måste kvalitetssäkras, alltså att informationen ska komma från ett och samma ställe och inte spreta
- finnas till för svar via sociala medier (alltid ha minst en person dedikerad till det)
- samverkan mellan olika institutioner är ett effektivt och framgångsrikt sätt att ta sig an ett gemensamt problem på
- se till att webben inte blir överbelastad igen samt ha ett back up-system för total breakdown
- det är en svår balansgång mellan att ta i för lite eller för mycket i kriskommunikationen
- en stor del av allmänheten inte vet vad de ska göra vid ett VMA och att man måste se till att den vet det till nästa gång
- Facebook är ett mycket effektivt verktyg för kommunikation i en extraordinär händelse
- den interna kommunikationen är den absolut viktigaste kommunikationen vid en händelse
- det finns en stor fördel i att ge allmänheten mer information än vad de faktiskt behöver
- Bambuser är både ett intressant och effektivt verktyg för kriskommunikation, att det fungerade trots sämre kvalitet men att de kan köpa in bättre utrustning för att göra bättre sändningar
- det är smidigare att göra film än att skriva pressmeddelanden, eftersom det inte behöver samma "godkännanderunda" och att det snabbare blir mer korrekt
- man var mer förberedda för hamnbranden "tack vare" vattenhändelsen
- SMS skulle kunna vara ett bra verktyg att använda i vissa lägen och att man vill lära mer om hur det skulle kunna fungera
- man inte kan förakta de "gamla" metoderna eftersom man når olika grupper på olika sätt
- händelser i sig är värdefulla erfarenheter att lära av och tillämpa i organisationen

- det är viktigt att se till vissa praktiska behov som ordentlig mat åt de som arbetar med händelsen.

5.2 Slutsats av andra frågeställningen

Vilka kommunikationsstrategier- och åtgärder har organisationen Halmstads kommun använt i sin krishantering kring de båda händelserna?

Pressmeddelanden, presskonferenser (livesända), upplysningsfunktionen och webben www.halmstad.se ses som de viktigaste kanalerna för kommunikation i vattenhändelsen och hamnbranden. Vidare användes VMA och därmed radio och TV, Rakel, Twitter, samt den enda som var improviserad och sticker ut mest tillsammans med två andra; Bambuser. Man filmade och lade upp på internet, vissa grejer livesändes till och med. Det andra som sticker ut som framgångsrikt är Facebook (ihop med Twitter), på så sätt att det var ett mycket effektivt verktyg, ynka 1000 följare under normalförhållanden och nådde närmare 70 000 personer under hamnbranden. Det tredje och sista som verkligen sticker ut, och som aldrig förr hade gjorts i Halmstads kommuns historia är samverkan, samlokalisering mellan regionens, länsstyrelsens och kommunens egen stab, en strategi som med sina många fördelar har kommit för att stanna. SMS användes för att meddela förvaltnings- och bolagschefer i kommunen om händelsernas existens och finns även i tankarna hos studiens intervjupersoner för andra potentiella användningssätt (det är dock ett kostsamt verktyg i jämförelse med andra nämnda).

I allt det här ska dock påpekas att de gamla metoderna, medierna, inte är att förakta. Målet under en händelse är att nå så många människor som möjligt (på kortast möjliga tid), och faktum är att man når flest genom en kombination av alla kanaler. Precis som kombinationen i Rakel gör det unikt, så tror författaren att olika kombinationer av åtgärder gör krishantering unik och därigenom framgångsrik.

5.3 Slutsats av tredje frågeställningen

Har organisationen Halmstads kommun följt sitt handlingprogram (krisplan) för händelserna?*

Ja, till största delen följde kommunen sin plan. Och just eftersom det fanns en välarbetad, tydlig och bra plan så fick man tillfälle att i stundens hetta improvisera. Det fanns således ett några avsteg från planen, ett par för det sämre (vilka är snudd på vad man närmast kan kalla slarv) och ett par för det bättre.

Det första avsteget från planen var att det första krisledningsmötet i vattenhändelsen inte höll de punkter som det enligt plan skulle göra, vilket tillsammans med andra faktorer gjorde att det var svårt att få en lägesbild och i sin tur kommunicera en sådan till allmänheten. Andra avsteget handlar om ett uteblivet informationsmöte. Mötet ska fungera som ett underlag för de beslut som kommunchefen behöver ta om hur händelsen ska hanteras. Det är svårt att säga om något blev lidande, eller om något underlättades för den delen, av detta avsteg från planen.

Nästa avsteg handlar om att kommunen informerade sin allmänhet mer än vad den de facto hade behov av, vilket ökade insynen och som efter hamnbranden har kommit att bli en framgångsfaktor. Folk har aldrig förr verkat så nöjda med informationen de fick vid en händelse. Så var det Bambuser, som spontant från att vara tänkt att filma kommunfullmäktige, gjorde entré i krishanteringsarbetet under hamnbranden och, trots den medelmåttiga kvalitén på filmerna, gjorde succé.

5.4 Förslag på vidare forskning

Vårt samhälle, organisationer i allmänhet och Halmstads kommun i synnerhet, samt strategier för krishantering är sådana föränderliga fenomen. Därför tycker författaren att det skulle vara intressant att fortsättningsvis följa Halmstads kommun i dess lärande genom extraordinära händelser i form av en uppföljnings- eller jämförande studie, att jämföra en ny uppdaterad studie med denna studie vid tillfälle, och inte minst för att se vad som faktiskt har tagits lärdom av och implementerats i organisationen. Det skulle även vara mycket intressant att se forskning på hur man på olika och bästa sätt kan kvalitetssäkra information i en krissituation. Till sist vore det av intresse att se hur olika verktyg kan användas på andra, nya och effektiva, sätt än vad som ligger i dess ursprungliga funktion.

6. Referenslista

Boin Arjen, Hart & Stein, *The politics of crisis management*, Cambridge University press, 2006 (e-bok via Göteborgs Universitet)

Easterby-Smith, Mark & Lyles, Marjorie A, *Handbook of organizational learning and knowledge management*, John Wiley & Sons, 2011

Esaiasson, Peter, Gilljam Mikael, Oscarsson Henrik & Wängnerud Lena, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Norstedts, 2012

Eriksson Mats, *Nätens kriskommunikation*, Studentlitteratur AB, Lund, 2009

Falkheimer Jesper & Heide Mats, *Reflexiv kommunikation – nya tankar för strategiska kommunikatörer*, Kristianstads boktryckeri, Kristianstad, 2003.

Flodin, Bertil, *Professionell kommunikation* (rapport) Styrelsen för psykologiskt försvar, Stockholm, 1999

Guldåker Nicklas, *Krishantering, hushåll och stormen Gudrun*, Mediatryck i Lund, 2009

Hammerskog Paula, *100 sidor om effektiv krishantering i företag*, Bomasttryck, Stockholm, 2005

Kvale & Brinkman, Steinar *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur AB, Lund, 2009

Nilsson Michael (red.) och 35 andra sociala medieskribenter, *Sociala? Medier?*, Manifesto, Malmö 2011

Peterson Lars & Petterson Åke, *Medier samhälle kommunikation*, Liber AB, Stockholm, 2011

Ruff Peter & Aziz Khalid, *Managing communications in a crisis*, Gower Publishing Ltd, 2004 (e-bok via Malmö Stadsbibliotek)

Skoglund Thomas, *Krishantering – om ledarskap och kommunikation*, Ekerlids förlag, Stockholm, 2002

- <http://www.friva.lucram.lu.se> 8/12-2012 (3)
- <http://www.fhs.se/sv/forskning/centrumutbildningar-och-forskningsprogram/crismart/om/> 8/12-2012 (4)
- “Samlad bedömning 2011 - En bild av risker och förmågor inom svensk krisberedskap” via: <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/26175.pdf> 15/11-2012 (7, 9)
- http://www.krisinformation.se/web/Pages/Page___72886.aspx 15/11-2012 (8)
- “Riktlinjer för hantering av extraordinära händelser”, s 2, via: <http://www.halmstad.se/download/18.7eaf024126b190abb380004523/out.html> 15/11-2012 (10)
- <https://lagen.nu/2006:544>, 19/11-2012 (11)
- http://www.krisinformation.se/web/Pages/Page___11262.aspx 15/11-2012 (12)
- Risk- och sårbarhetsanalys via: <http://www.halmstad.se/download/18.6544ac8612b80e2fb248000417/halmstads-risk-och-sarbarhetsanalys-2010.pdf> 15/11-2012 (14)
- <https://www.msb.se/sv/Kunskapsbank/Erfarenheter-fran-olyckor--kriser/> 12/12-2012 (15)
- <http://skolarbete.nu/skolarbeten/kriser/> 22/11-2012 (22)
- http://www.svenskaakademien.se/svenska_spraket/svenska_akademiens_ordlista/saol_pa_natet/ordlista 23/11-2012 (23)
- www.kriskommunikation.se 12/12-2012 (25)
- http://www.teachingpr.org/management_book_reviews/2009/12/the-politics-of-crisis-management-by-arjen-boin-paul-thart-eric-stern-bengt-sundelius-.html 2/12-2012 (38, 40, 43)
- <https://www.msb.se/sv/Insats--beredskap/Hantera-olyckor--kriser/Varningsystem--nodsandare/VMA/> 19/12-2012 (49)
- <http://sv.wikipedia.org/wiki/VMA> 19/12-2012 (50)
- <https://www.msb.se/sv/Produkter--tjanster/RAKEL/Om-Rakel/Vad-ar-Rakel/> 19/12-2012 (51)
- <http://www.svt.se/nyheter/regionalt/hallandsnytt/kranvattenproblem-i-halmstad> 20/12-2012 (60)
- Halmstadsfakta pdf via: <http://www.halmstad.se/download/18.171fe3e312e2db9ab49800026340/halmstadsfakta-broschyr-svensk-2011.pdf> 10/12-2012 (61)
- <http://www.wuz.se/industriell-risk/branden-i-halmstad/> 20/12-2012 (63)
- <http://miljoaktuellt.idg.se/2.1845/1.467810/kemikalier-fran-halmstadbranden-kan-ha-skoljts-ut-i-havet> 20/12-2012 (64)
- http://sv.wikipedia.org/wiki/Grundad_teori 21/12-2012 (67)
- <http://www.halmstad.se/nyhetsarkiv/sarskildhandelse/steg2nyhetersarskildhandelse/kraftigrokefterbrandihammen.8061.html> 20/12-2012 (62)
- <http://miljoaktuellt.idg.se/2.1845/1.467810/kemikalier-fran-halmstadbranden-kan-ha-skoljts-ut-i-havet> 20/12-2012 (63)

Kvalitativ intervju 1: med Anders Bergenek, av Pernilla Holmberg.
Fredag 30 november 2012, 13:15. Tid: 1:15:58.

Kvalitativ intervju 2: med Anna-Charlotta Pettersson, av Pernilla Holmberg.
Tisdag 4 december 2012, 14:15. Tid: 0:51:01.

Kvalitativ intervju 3: med Anna-Charlotta Pettersson, av Bengt Johansson.
Onsdag 10 oktober 2012. Tid: \approx 90 min.

Kvalitativ intervju 4: med Petter Knutsson, av Christopher Kullenberg Rothvall.
Onsdag 10 oktober 2012. Tid: \approx 96 min.