



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Intern kriskommunikation hur blir den meningsskapande?

Magisteruppsats 15 hp
KT2501
Kommunikatörsprogrammet med
inriktning mot myndigheter och offentlig
förvaltning
VT14
Författare: Julia Strandberg
Handledare: Helena Hansson Nylund
Examinator: Orla Vigsø

Sammandrag

Titel: Intern kriskommunikation, hur blir den meningsskapande?

Författare: Julia Strandberg

Nyckelord:

Intern kommunikation, kriskommunikation, organisationskultur, meningsskapande kommunikation, värderingar, förtroendekris.

Syfte:

Att bidra med nya kunskaper inom intern kriskommunikation och hur den kan bli meningsskapande, genom att granska vilken roll den formella och informella kommunikationen samt kulturen spelar i samband med en kris.

- Hur fungerade kriskommunikationen?
- Hur skapar medarbetarna mening i en krissituation?
- Påverkar kulturen hur medarbetare upplever krisen?

Metod:

Forskningen har genomförts med hjälp av sex kvalitativa, semistrukturerade intervjuer, med medarbetare på Samhällsbyggnadsförvaltningen i Botkyrka Kommun.

Resultat:

Medarbetares syn på en kris är beroende av hur den formella informationen ges och hur mycket förtroende man har för dem som informerar, samt hur tydlig informationen är. Vidare påverkas det formella budskapet av hur medarbetare genom informell kommunikation och interaktion gemensamt tolkar budskapet och skapar mening. Jag har även kommit fram till att kulturen på en organisation är avgörande för hur medarbetare agerar och reagerar. Har man en dysfunktionell kultur med bristande lojalitet och förtroende mellan anställda kan det vara en bidragande orsak till att medarbetare sviker sin arbetsplats och sina medarbetare. Det är därför av stor vikt att arbeta proaktivt för att alltid ha ett bra klimat på arbetsplatsen där medarbetare känner förtroende för varandra och organisationen.

Ett Stort Tack!

Först och främst vill jag rikta ett stort tack till mina respondenter på Samhällsbyggnadsförvaltningen. Er villighet att berätta om er arbetsplats gjorde den här studien möjlig. Jag vågade inte ens drömma om att ni skulle vara så rättframma, ärliga och öppna som ni faktiskt var.

Tack Marianne Berg för att du drev igenom projektet.

Tack Sveriges Kommunikatörer och Katarina Ljungdahl för er hjälp.

Tack Calle, från botten av mitt hjärta.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte och frågeställning	3
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Bakgrund: Botkyrka kommun	4
1.5.1 Botkyrka kommun.....	4
1.5.2 Samhällsbyggnadsförvaltningen.....	4
1.5.3 Botkyrka kommuns interna kommunikation	5
1.5.4 Bakgrund till den interna förtroendekrisen.....	5
1.6 Disposition	7
2 TEORI	7
2.1 Utgångspunkt	7
2.1.1 Det tolkande perspektivet.....	7
2.1.2 Min ontologiska och epistemologiska utgångspunkt.....	8
2.2 Kriskommunikation	9
2.2.1 Bakgrund.....	9
2.2.2 Kriskommunikation i organisationer	10
2.2.3 Förtroendekris	12
2.2.4 Ledarens roll under en kris	12
2.3 Meningsskapande kommunikation	13
2.3.1 Bakgrund	13
2.3.2 Kommunikation.....	14
2.3.3 Meningsskapande kommunikation i organisationer	14
2.3.4 Meningsskapande kommunikation för individen	16
2.4 Kultur	18
2.4.1 Bakgrund.....	18
2.4.2 Organisationskultur	18
2.4.3 Kultur och förtroende	19
2.5 Problem & Slutsatser	20
3 HUR JAG HAR GÅTT TILL VÄGA FÖR ATT GENOMFÖRA STUDIEN	22
3.1 Metodval	22
3.2 Semistrukturerade intervjuer	23
3.3 Etiska krav	24
3.4 Samarbetet med Botkyrka kommun	25
3.5 Anonymitet	26

3.6 Urval.....	27
4 RESULTAT.....	27
4.1 Kriskommunikation.....	27
4.1.1 Ledningsgruppen hanterar krisen	27
4.1.2 Förtroendekris	30
4.1.3 Vem ansvarar för den interna kriskommunikationen?.....	30
4.1.4 Kommunikationen i samband med krisen	32
4.2 Meningsskapande kommunikation.....	33
4.2.1 Medarbetarna informeras	33
4.2.2 Medarbetarna hålls kontinuerligt informerade	35
4.2.3 De avslutande mötena	36
4.2.4 Brister i kommunikationen	37
4.3 Kultur.....	38
4.3.1 Kulturen på enheten.....	38
4.3.2 Subkulturer på enheten	39
4.3.3 Informella och formella ledare	40
4.3.4 Upplevelser efter krisen.....	41
5 ANALYS & SLUTSATS.....	43
5.1 Hur fungerade kriskommunikationen?.....	44
5.1.1 Ledningens krishantering	44
5.1.2 Förtroendekris	46
5.1.3 Chefernas kriskommunikation.....	47
5.2 Hur skapar medarbetare mening i en krissituation?	48
5.2.1 Skapa mening när kommunikationen brister	49
5.2.2 Mening utifrån förkunskap	49
5.3 Påverkar kulturen hur medarbetare upplever krisen?	50
5.3.1 Kulturen på enheten.....	50
5.3.2 Ledarens roll.....	52
5.3.3 Den dåliga kulturen får negativa konsekvenser	52
5.3.4 Efter krisen	53
6 SAMMANFATTNING.....	54
7 AVSLUTANDE RESONEMANG	55
8 REFERENSER	59
9 BILAGOR.....	63

1 Inledning

I det här kapitlet ges en introduktion till det valda området, sedan presenteras syftet och frågeställningarna samt avgränsningarna och problemformuleringen. Det sista avsnittet ger en bakgrund och fakta kring förvaltningen och krisen som ligger till grund för studien

Arbetar du i en organisation? Då kan du vara säker på att ni en dag kommer hamna i en krissituation. Om ni inte redan hamnat där! En kris i en organisation kan bero på allt från förändringar, byte av chefer, misstro för ledningen till större olyckor och katastrofer. Ingen kris är den andra lik, och det är därför svårt att sätta upp generella riktlinjer eller idéer på hur man kontrollerar en kris. Det enda man säkert vet när det kommer till en kris är värdet av goda relationer med viktiga målgrupper (Falkheimer & Heide 2008). Det är ett arbete som startar långt innan man hamnar i en kris. Weick & Sutcliffe skriver: “[t]he ability to deal with a crisis situation is largely dependent on the structures that have been developed before chaos arrives” (2007:3). Många forskare och praktiker lägger dock mest fokus på den externa kommunikationen under en kris, men glömmer vilken viktig roll medarbetarna spelar och hur viktigt det är att informera dem under en kris. Idagens samhälle är det dock svårt att skilja på extern och intern kommunikation, då dessa två är sammankopplade (Frandsen & Johansen 2011) och medarbetare bör därför inte försummas. Den här uppsatsen har därför fokus på medarbetarna och den interna kriskommunikationen. I *Planlagd Kriskommunikation* sägs det följande om medarbetarna:

De anställda har rätt till att i varje läge vara informerad om krisens utveckling, om den egna myndighetens uppgifter och verksamhet samt sin egen roll i sammanhanget. Detta innebär att intern kommunikation är en uppgift med mycket hög prioritet (Flodin 1999:48).

Är en organisation i kris behöver medarbetare informeras och ges en möjlighet att skapa mening. Det innebär dels att ledare måste kunna motivera, informera och hjälpa medarbetare under krisen, dels att medarbetarna själva måste få möjlighet att gemensamt tolka informationen. Då intern kommunikation går hand i hand med kulturen i en organisation avspeglas den rådande kulturen i krisen och kommunikationen runt den (Brolin, Calleberg & Westrell 2011). Har man en organisation med en kultur som har sunda värderingar och

fundamentala normer har medarbetare lättare att ta till sig information och skapa mening när krisen väl brutit ut (Falkheimer & Heide 2008). Jag anser därför att det, för att kommunikationen under en pågående kris ska lyckas, krävs att kommunikationen är meningsskapande. För att kommunikationen ska bli meningsskapande måste det finnas en medvetenhet om att det inte finns en objektiv verklighet eller tolkning av information, utan att varje medarbetare skapar sin verklighet och mening utifrån sin förståelse och tolkning av budskap och situationer (Falkheimer & Heide 2008). Vidare bör man arbeta förebyggande genom att sträva efter en fungerande kultur där medarbetarna känner förtroende för varandra och sina chefer. Arbetet med den interna kriskommunikationen börjar således inte när krisen uppdragas, det är snarare ett arbete som ständigt bör pågå i alla organisationer. Att hantera en kris innebär därför att arbeta förebyggande.

Då det finns paralleller att dra mellan en organisation i förändring och en organisation i kris är det intressant att lägga märke till att företag som har hanterat en omställning dåligt fått ett större produktionsbortfall; får inte medarbetare information så går tid till oro och spekulationer istället för arbetet (Sjöberg & Mild Nygren 2009). Man kan därmed dra slutsatsen att detsamma gäller vid en kris som påverkar medarbetarna. Det är därför viktigt att lyckas med kommunikation för att medarbetare därmed ska bli motiverade i sitt arbete.

I den här uppsatsen undersöker jag Samhällsbyggnadsförvaltningen i Botkyrka kommun och hur de hanterar en pågående kris efter det att 25 miljoner kronor har förskingrats från organisationen. Då polisutredningen fortfarande pågår när studien slutförs, är således ingen dömd för brottet, men en före detta medarbetare och en leverantör är misstänkta för förskingring. Med hjälp av det tolkande perspektivet undersöks hur intern kommunikation skapar mening och förtroende för medarbetare och organisationen då man befinner sig i en kris.

1.2 Problemformulering

Idag vet vi förvånansvärt lite om hur medarbetare påverkas när en organisation drabbas av en kris, vare sig det gäller en förtroendekris eller en katastrof, och hur man med intern kommunikation kan skapa mening. De flesta handböcker i kriskommunikation och de råd som står till buds är oftast standardiserade och de tar därmed inte hänsyn till att ingen kris är den andra lik. Olika situationer och olika kulturer kräver anpassning och det är därmed omöjligt att standardisera krishantering (Falkheimer & Heide 2008). Råden som ges till organisationer

följer ofta en mall och består ofta av med en lista av punkter att bocka av. Fokus ligger då på ledningen och hur de ska sprida sitt budskap till berörda, men ingen hänsyn tas till medarbetarna och deras relationer. Vidare fokuserar nästan all forskning på extern kommunikation vilket inte alltid går att applicera på den interna kommunikationen. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap skriver:

Organisationers förmåga att hantera kriser är ett direkt resultat av komplexa interna processer och kommunikation mellan medarbetare. Detta har i stor utsträckning negligerats av forskarna. Hur den interna kommunikationen fungerar före, under och efter en kris är således ett näst intill outforskat område (MSB 2011).

Det finns därför begränsat med tidigare forskning att jämföra med, vilket har gjort att jag fått bredda min teoretiska bakgrund. Istället för att bara ha min teoretiska utgångspunkt i kriskommunikation är även organisationskommunikation och organisationskultur viktiga delar.

1.3 Syfte och frågeställning

Intern kommunikation vid en kris är ett förhållandevis outforskat område. Syftet med den här studien är därför att bidra med nya kunskaper inom intern kriskommunikation genom att undersöka medarbetarnas syn på kommunikation, och vilken roll kultur och meningsskapande spelar, i samband med en kris. Det gör jag genom att granska den interna kommunikationen i en organisation som genomgår en kris. I studien undersöks hur man kommunicerade, både informellt och formellt, och om det tillfredsställde medarbetarnas behov av information för att kunna skapa mening.

Frågeställningen som jag utgått från för att nå mitt syfte är uppdelad i tre delar:

- Hur fungerade kriskommunikationen?
- Hur skapar medarbetare mening i en krissituation?
- Påverkar kulturen hur medarbetare upplever krisen?

1.4 Avgränsningar

Studiens fokus ligger på hur medarbetarna, det vill säga både chefer och underlydande, upplevde den formella och informella internkommunikationen och hur den påverkade kulturen på förvaltningen under krisen. I studien undersöks den muntliga kommunikationen då det var det primära informationssättet. Vid intervjuerna diskuterades därmed hur man

upplevde de muntliga mötena. Då intern kommunikation och kulturen går hand i hand diskuterades även hur kulturen såg ut innan, under och i slutfasen krisen. Jag har därmed inte undersökt mejl, informationen som lades ut på intranätet eller annan information i skriven form. Med tanke på att polisutredningen fortfarande inte är klar är krisen inte till fullo över ännu, förvaltningen har ännu inte fått svar på vissa frågor, då ingen är dömd för brottet. Krisen är därmed över på så vis att enheten och förvaltningen inte kan göra mer, men den är inte över ur en rättslig synvinkel.

1.5 Bakgrund: Botkyrka kommun

1.5.1 Botkyrka kommun

Botkyrka Kommun, som jag undersöker, är en offentlig organisation. Det innebär att den styrs av folkvalda politiker. Offentliga organisationer ska drivas kostnadseffektivt. Därutöver ska de leva upp till demokratiska ideal så som lika behandling, tillgänglighet för alla, transparens och dessutom förmedla centrala samhällsvärden (Jacobsen & Thorsvik 2002, Christensen, 2005). I Sverige är vi vana vid en stor öppenhet och en möjlighet att granska myndigheter och förvaltningar; i förvaltningslagen anges det tydligt att myndigheter och förvaltningar har en skyldighet att vara öppna och informera om det som rör verksamheten till dem som är berörda (SFS: 1986-223).

Botkyrka kommun ingår i Storstockholm. Centralorten är Tumba. I april 2014 hade Botkyrka kommun 88 000 invånare. Botkyrka kommun är den största arbetsgivaren med drygt 5000 anställda. I Botkyrka kommun finns 16 nämnder och förvaltningar (Botkyrka kommun 2014). Varje förvaltning består av en förvaltningschef med en ledningsgrupp och en varierande mängd enheter. Varje förvaltning anses äga informationen som förmedlas, vilket innebär att de enskilda förvaltningarna själva ansvarar för kommunikationen. På varje förvaltning finns det en eller flera kommunikatörer som stöd i det arbetet. Det finns också en centraliserad kommunikationsorganisation som har hand om kommunens övergripande kommunikation samt kommunledningsförvaltningens kommunikatörer.

1.5.2 Samhällsbyggnadsförvaltningen

Samhällsbyggnadsförvaltningens (SBF) ansvar är att planera, bygga och förvalta det fysiska samhället. Förvaltningen har ett brett ansvarsområde. Det innebär att förvaltningen gör allt från att värna om naturen till att ansvara för vatten och avlopp, trafik, fastigheter, bygglov

med mer. På SBF finns 120 medarbetare och den består av åtta enheter. På berörda enheten arbetar drygt 20 personer. SBF är den förvaltning i Botkyrka kommun som hanterar flest fakturor och mest pengar i kommunen.

1.5.3 Botkyrka kommuns interna kommunikation

För att få en inblick i hur kommunikationen planeras inom Botkyrka kommun granskade jag deras kommunikationspolicy, som bör ligga till grund för all kommunikation och informationshantering i kommunen. Enligt Botkyrka kommuns kommunikationspolicy ska det förknippas med öppenhet och delaktighet att vara anställd på kommunen. Det innebär att den interna kommunikationen ska vara ett verktyg att stärka demokratin. I kommunikationspolicyen står det: ”alla anställda [måste] känna till beslut, mål och planer som berör deras verksamhet. Därför bör kommunens medarbetare, så långt det är möjligt, få information innan den når massmedier, medborgare och andra grupper” (Botkyrka kommun 2007). Kommunen inser vikten av att ha en god intern kommunikation som bland annat bygger på en öppen dialog och en känsla av delaktighet hos de anställda. Det yttersta ansvaret för att den interna kommunikationen ska fungera väl ligger hos förvaltningscheferna och kommundirektören. Det framhålls också att det är varje medarbetares skyldighet att själv söka och ge information för att arbetet ska fungera. Dialog mellan chefer och medarbetare anses vara av vikt. Kommunen har även riktlinjer vid kriser, då ”ställs extra stora krav på kommunens förmåga till god kommunikation med berörda. Behovet av information kan aldrig underskattas” (Botkyrka 2007).

1.5.4 Bakgrund till den interna förtroendekrisen

Förtroendekrisen på SBF uppstod i samband med misstänkta oegentligheter kring fakturahantering av fastighetsfrågor i kommunen. I juli 2013 väcktes misstankar hos en enhetschef om felaktiga utbetalningar på cirka 200 000 kronor från SBF i Botkyrka kommun till ett företag i byggbranschen. En före detta anställd, som gick i pension juni-2013 misstänks ha attesterat fakturor på felaktig grund. Då misstankar väcktes genomfördes en intern kontroll och det visade sig att det fanns anledning att misstänka brott. I oktober hade man, efter interna utredningar, upptäckt felaktiga fakturor på cirka 500 000 kronor.

Då det stod klart att det felaktigt hade betalats ut pengar från kommunen hölls ett krismöte den 22 oktober-13 där det bestämdes att den före detta anställda samt en leverantör skulle polisanmälas och att ärendet ska lämnas över till polisen. På samma mötes diskuterades

även krishantering och hur man skulle gå ut med informationen externt och internt. Den 22-25 oktober informeras kommundirektören, HR-chefen och säkerhetschefen och den 25 oktober lämnade man in en polisanmälan och gick ut med informationen offentligt. Samma dag hölls också ett möte med anställda på berörda enhet som leddes av enhetschefen och förvaltningschefen, samt ett möte med resterande medarbetare som leddes av förvaltningschefen.

I november 2013 fick det oberoende revisionsbolaget EY (Ernst & Young) uppdrag att granska fakturahanteringen. 12 november kom EY med en första preliminära rapport där de identifierat fakturor på runt 20 miljoner kronor med oklart innehåll under åren 2008-2013. Dessa fakturor har godkänts av den tidigare medarbetaren på förvaltningen.

Den 13 november, på den månatliga förvaltningsfrukosten, informeras medarbetarna av förvaltningschefen om den ungefärliga summan som EY kommit fram till. Under utredningen granskades även andra anställda på SBF baserat på hur de har agerat kring godkännandet av fakturor.

Under senhösten och vintern 2013 hade krisgruppen veckovisa avstämningsmöten. Under hösten tog man även hjälp av kommunikationsbyrån *Graylings* för stöd i planerande och genomförande av kriskommunikationen. De hjälpte bland annat till med att ta fram en kommunikationsplan.

Den 11 december hölls ännu en förvaltningsfrukost där medarbetarna informerades om den fortsatta utredningen.

Den 19 december hölls en muntlig redogörelse från EY där det beslutades att den del i EYs rapport som behandlar brottslighet skulle lämnas in till polisen. Ytterligare en person pekades ut som eventuellt inblandad av EY, och den personen blev omedelbart avstängd från sitt arbete under 30 dagar för att inte kunna försvåra utredningen. Man beslutade att inte gå ut och informera om avstängningen varken internt eller externt då den anställda inte var brottsmisstänkt.

Då revisionsföretaget EY var klara med sin granskning av SBF den 14 januari 2014 konstaterades att fakturor på ett sammanlagt värde av 25 miljoner hade brister i fråga om leverans och innehåll. Samma dag hölls ett möte med berörda enhet samt ett möte med alla anställda inom förvaltningen där de informerades om EYs rapport och det kommunicerades också aktivt om den avstängde medarbetaren, både internt och externt. EYs rapport visade bland annat stora brister i fakturahantering och att attestrutiner har frångåtts.

1.6 Disposition

I kapitel två går jag igenom den forskning som jag utgår ifrån och som jag jämför mina resultat med. I tredje kapitlet går jag igenom metoden och hur jag genomfört de kvalitativa intervjuer som ligger till grund för studien. I fjärde kapitlet delges resultatet. I femte kapitlet analyseras resultatet från studien och det jämförs även med tidigare forskning och mina tankar. I sjätte kapitlet kommer en sammanfattning och i sjunde kapitlet diskuteras slutsatserna och förslag på vidare forskning ges. Sist kommer referenser och bilagor.

2 Teori

I det här kapitlet behandlas de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för min studie samt den forskning som jag jämför mina resultat med. Kapitlet utgår från tre övergripande teoretiska ämnen: Kriskommunikation, organisationskommunikation och organisationskultur. Dessa teoretiska fält kommer användas, tillsammans med studiens resultat i analysen och slutsatsen. Då meningsskapande kommunikation är min utgångspunkt, har jag fokuserat på det inom alla tre fälten.

2.1 Utgångspunkt

2.1.1 Det tolkande perspektivet

Enligt Heide, Johansson & Simonsson (2005) finns det tre perspektiv inom forskningsfältet organisationskommunikation. De tre perspektiven är det *klassiska*, det *tolkande* och det *kritiska*. Jag utgår från det tolkande perspektivet i min studie.

Det tolkande perspektivet uppstod på 1980-talet som en reaktion på det klassiska perspektivet. Till skillnad från det klassiska perspektivet, menade man att kommunikation inte är en avgränsad företeelse, istället är kommunikation synonymt med organisation. Det är genom kommunikation som organisationer byggs (Heide, Johansson & Simonsson 2005). Det är således kommunikationen som bygger organisationen och som lägger grunden för hur medarbetare agerar. Det huvudsakliga området där det tolkande perspektivet skiljer sig från det klassiska är ontologin. Medarbetares betydelse i organisationer är i fokus och det är genom deras interaktion som mening skapas till skillnad från det klassiska perspektivet där ledningen är i fokus. Heide, Johansson & Simonsson förklarar ”verkligheten konstrueras socialt genom medlemmarnas subjektiva erfarenheter som kommer till uttryck i ord, symboler

och handlingar” (2012:93). Det tolkande perspektivet fokuserar således på den verklighet som medarbetare gemensamt skapar. Organisationer och hierarkier anses därmed inte vara statiska utan förändras genom medarbetares vardagliga handlingar (Heide, Johansson & Simonsson 2005). Information som sådan är därmed inte till grund för en fungerande internkommunikation, utan grunden är att medarbetarna kan sätta informationen i ett sammanhang och därmed skapa mening (Heide, Johansson & Simonsson 2005). Karl E. Weick menar att individen skapar mening genom ett tolkande av information och den får mening utifrån individens förförståelse (Weick 1995). Organisationer existerar inte i en färdig omgivning, utan genom agerande skapar organisationen sin omgivning, och det är i ett retrospektiv som handlingar får mening och betydelse.

Det tolkande perspektivet ligger nära kulturperspektivet där man anser att varje organisation består av en kultur som i sin tur består av många subkulturer (Heide, Johansson & Simonsson 2005), det kan ses då man antar ett pluralistiskt förhållningssätt vilket innebär att man ”behandlar organisationer som en samling olika grupper med olika syften och mål, istället för att se dem som enhetliga” (Heide, Johansson & Simonsson 2005:54). Ett av de områden som forskare ägnat mest intresse inom det tolkande perspektivet är organisationskultur, vilket bland annat innebär att man intresserat sig för hur man hanterar konflikter, hur kulturer förändras och utvecklas, och hur medlemmars socialiseringsprocesser ser ut (Heide, Johansson & Simonsson 2005).

2.1.2 Min ontologiska och epistemologiska utgångspunkt

Att man ser på verkligheten ur ett socialkonstruktionistiskt perspektiv innebär att man intresserar sig för subjektiva tolkningar av verkligheten och att vetenskap därmed inte kan generera objektiv kunskap (Heide, Johansson & Simonsson 2005). För att genomföra en vetenskaplig studie där man utgår från ett visst perspektiv bygger man på vissa antaganden om hur världen eller verkligheten ser ut, det vill säga ontologi, samt hur man kan få kunskaper, det vill säga epistemologi (Heide, Johansson & Simonsson 2005, Åsberg 2000). Då mitt syfte är att granska hur intern kommunikation och kulturen påverkar medarbetare i en organisation som genomgår en kris, lämpar sig en socialkonstruktionistisk ontologi.

Då varje kris är unik, och varje situation och kultur kräver anpassning hjälper det socialkonstruktionistiska ontologin mig att få en fördjupad förståelse av den kris som uppstod i Botkyrka kommun. Genom det perspektiv jag valt som utgångspunkt kan jag se hur medarbetarna skapar mening genom internkommunikationen och vilken roll kulturen spelar i

krisarbetet.

Studien positionerar sig epistemologiskt utifrån att det inte finns en objektiv verklighet utan den skapas av individer utifrån det de uppfattar och förstår (Falkheimer & Heide 2008). Verkligen konstrueras således genom medarbetarnas subjektiva erfarenheter (Heide, Johansson & Simonsson 2005) och hur de uppfattar krisen och kommunikationen runt den.

2.2 Kriskommunikation

2.2.1 Bakgrund

Forskning inom kriskommunikation förekommer inom flera olika discipliner, bland annat utifrån perspektiv inom organisationskommunikation, perspektiv inom psykologi och perspektiv inom medie- och kommunikationsforskning för att nämna några. Inom medie- och kommunikationsforskningen finns det två större inriktningar, den första, *Issues management* fokuserar på preventiva åtgärder hur man kan undvika att en kris inträffar. Den andra inriktningen, *kriskommunikation*, fokuserar på hur man förbättrar en organisations image efter en kris (Palm & Falkheimer 2005). Stor del av forskningen inom kriskommunikation ägnas åt katastrofer och allvarliga olyckor och hur de behandlas och upplevs av media och allmänheten, några exempel är Karlssons rapport *Kriskommunikation i förändring: Internet, den ökade publiceringshastigheten och de förändrade villkoren för kriskommunikation* (2008) och Jörback & Vrbanacs studie *Kriskommunikation och sociala medier: En fallstudie av SJ, SAS, Skånetrafikens och Malmö Aviations förkriskommunikation ur ett relationsbyggande perspektiv* (2011). Då fokus ligger på media och allmänheten har det blivit det allmänt rådande perspektivet och normen för all forskning kring oönskade händelser (Deverell & Olsson 2011, Falkheimer & Heide 2008, Frandsen & Johansen 2011)). Det finns också rikligt med forskning ur myndighetsperspektiv, där flera är initierade av Styrelsen för psykologiskt försvar, som numera heter Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, där fokus ligger på fysiska kriser och hanterandet av dessa.

Mycket av den forskning som finns inom kriskommunikation är alltså baserad på fallstudier av större kriser, men få av dem lägger fokus på den interna kommunikationen, medarbetarnas viktiga roll, samt behovet av att göra kommunikationen meningsfull för dem. Jag tar därför till stor del avstånd från den traditionella forskningen inom kriskommunikation och istället utgår jag från ett meningsskapande perspektiv där medarbetarna är i fokus. Det är i linje med Frandsen & Johansen artikel *The study of internal crisis communication: towards*

an integrative framework (2011) där de anser att det finns behov av att studera relationen mellan organisationen och dess medarbetare under en kris, för att klargöra hur den interna kommunikationen skiljer sig från den externa.

Falkheimer & Heides forskning *Kriskommunikation i ett globalt samhälle* (2008) och Palm & Falkheimers rapport *Förtroendekris Kommunikationsstrategier före, under och efter* (2005) är betydelsefulla för studien, då de utgår från att meningsskapande är relevant i hur individer hanterar en kris och förstår det som händer omkring dem.

Då behovet av kommunikation bland medarbetare vid en kris motsvarar det behov som uppkommer vid förändringsprocesser (Falkheimer, Heide & Larsson 2009), har jag även med en del forskning med fokus på förändringar däribland *Kommunikation i förändringsprocesser* (2008).

2.2.2 Kriskommunikation i organisationer

Ordet kris kommer från grekiskans *krisis* som betyder avgörande eller prövning (Falkheimer, Heide & Larsson 2009) Både forskare och praktiker är eniga om innebörden i ordet kriskommunikation. En kris anses vara en oväntad händelse som rymmer ett hot eller en utmaning. Den kräver snabb och direkt handling och beslut från ledningens sida och den påverkar både organisationen och allmänheten (Palm & Falkheimer 2005). En kris innebär ofta att det dagliga arbetet måste ställas åt sidan och det krävs särskilda resurser av dem som berörs av krisen (Wessling 2013). De råd och tips som ofta förmedlas av både praktiker och teoretiker är ofta standardiserade och är formulerade som en mall (Falkheimer & Heide 2011).

1. Lägg alla korten på bordet.
2. Ta kommandot.
3. Agera snabbt.
4. Ta fram en krisplan.

Dessa råd fungerar vid viss kriskommunikation, men inte i all kriskommunikation. Alla kriser är olika, och det är inte alltid strategiskt bra att hantera en kris enligt allmänt uppställda riktlinjer (Wessling 2013, Falkheimer & Heide 2008). Vidare bör det ageras utifrån de situationer som uppstår under krisens förlopp. Man bör även ha i åtanke att kommunikationsarbetet är långt ifrån slutfört vid den fjärde punkten.

Att hantera en kris i en organisation handlar till stor del om att kommunicera, och det

är ibland den enda möjlighet man som organisation har att kontrollera en kris (Wessling 2013). En organisations förtroende, både externt och internt står därmed på spel och avgörs i hur organisationen agerar i krisen (Palm & Falkheimer 2005). Att kommunicera under en kris innebär inte alltid att komma med svar, utan att hjälpa berörda att sätta krisen i ett sammanhang. Det är därför nödvändigt att individer ges möjlighet att skapa mening under en kris:

Meningsskapande handlar inte om sanning eller att göra saker rätt, utan om människors försök att få svar på frågan: "What's the story?" Meningsskapande är en social process som inkluderar kommunikation och samverkan med andra människor. Att skapa mening handlar om att strukturera och organisera det skrämmande, oväntade eller annorlunda för att sedan kunna handla utifrån denna förståelse (Falkheimer & Heide 2008:19).

Trots att det finns kunskap, och de flesta förstår vikten av meningsskapande kommunikation är de råd som ges av både teoretiker och praktiker inriktade på ledningens krishantering och det talas sällan om medarbetarnas tolkning av budskapet. Då de berörda behöver få förståelse av en kris koncentrerar jag min studie på meningsskapande kriskommunikation. I en kris är det viktigt att de anställda får information och besked om vad som hänt, hur ledarna i organisationen hanterar krisen och vad som förväntas hända, direkt och i ett större perspektiv (Falkheimer, Heide & Larsson 2009). Anställda bör också få informationen direkt från organisationen, och det måste därför ges utrymme att hinna informera anställda innan informationen når media och allmänheten (Fearn-Banks 2002). Om kommunikationen sköts på ett bra sätt kan det undvikas att det blir en kommunikationskris som lätt uppstår då medarbetare saknar information eller inte litar på den information som ges (Falkheimer, Heide & Larsson 2009). Det är vanligt att det under en kris sprids rykten i organisationen, en anledning är ofta att medarbetare inte har fått tillräckligt med information från krisledningen, en annan anledning är medarbetarnas oro och då det finns ett behov att skapa mening skapas och sprids rykten (Fearn-Banks 2002).

Det är intressant att notera att en kris inte nödvändigtvis behöver vara negativ för en organisation, det kan istället ses som en kraft som bjuder till förändring. Framgångsrika organisationer lyckas till och med använda krisen på ett sätt som gynnar dem (Deverell & Olsson 2011).

Kriskommunikation måste alltid anpassas till de kulturella villkor som råder. Det innebär att kommunikationen måste anpassas efter de gemensamma normer och beteenden

som finns inom organisationen (Falkheimer, Heide & Larsson 2009). Devereil & Olsson (2011) menar att organisationskultur påverkar utfallet av krisen, vilket gör att kommunikationen måste vara flexibel och justeras utifrån kulturen och den aktuella krisen. Flodin skriver i sin rapport *Planlagd kriskommunikation* som är utgiven av Styrelsen för psykologiskt försvar: ”Det är en genomgående erfarenhet att de myndigheter och organisationer som är skickligast på krishantering är de som insett behovet av förebyggande och förberedande åtgärder och handlat därefter” (Flodin 1999:12). Att förbereda sig för en kris innebär inte bara att ha mallar eller listor att bocka av, utan att arbeta proaktivt genom en positiv kultur.

2.2.3 Förtroendekris

Forskning kring förtroendekriser är inte lika omfattande som forskningen kring fysiska kriser. En förtroendekris har definierats som ”[e]n större oförutsägbar händelse som har potentiella negativa effekter. Händelsen och dess följder kan påtagligt skada en organisation och dess anställda, [...] ekonomiska situation och anseende” (Palm & Falkheimer 2005:25). En förtroendekris skapas av medarbetare i en organisation. Den innebär, att till skillnad från en fysisk kris är förtroendekrisen en subjektiv företeelse som definieras av dem som är berörda (Palm & Falkheimer 2005). Det är alltså människors tolkning och förståelse av en händelse som påverkar om det betraktas som en kris (Falkheimer, Heide & Larsson 2009). Hur en organisation påverkas av en förtroendekris beror på hur stort förtroendekapital organisationen och dess ledare har innan krisen uppdragas. Har ledningen innan krisen varit kända för att delge information, vara transparenta och lyhörda ökar chanserna att medarbetarna kommer känna tillit under pågående kris (Palm & Falkheimer 2005).

2.2.4 Ledarens roll under en kris

Under en kris är ledarens roll central. Dels måste ledaren fatta beslut, dels måste hen skapa förståelse och mening för både sig själv och sina medarbetare. Förståelse innebär att skapa mening genom att identifiera och definiera vad krisen handlar om. Att skapa mening under en kris innebär att informera och ge sin story enligt Falkheimer, Heide & Larsson (2009). Ledaren måste under krisen vara tillförlitlig och trovärdig som ledare och informationskälla för att mottagaren ska ta till sig budskapet. Är den som ger besked och informerar om händelser trovärdig så kan förtroendekrisen minimeras (Hedquist 2002).

På ledningsnivå är det också viktigt att arbeta proaktivt. Då de flesta organisationer

någon gång råkar ut för en kris måste det finnas en plan på hur man ska agera i det läget samt bygga upp ett förtroendekapital genom att kommunicera öppet och ärligt med medarbetarna om allt som rör deras arbetsplats (Palm & Falkheimer 2005)

Enligt Palm & Falkheimers (2005) forskning är den interna kommunikationen lika viktig som den externa. Tyvärr fokuserar de flesta organisationer på hur de ska informera media, allmänheten och intressenter. Frandsen & Johansen (2011) anser att det idag behövs mer forskning beträffande hur och om den interna kommunikationen bör skilja sig från den externa. Men man vet dock att det måste finnas ett lika stort fokus på medarbetarna som på externa intressenter. Finns inte medarbetarnas tilltro är det svårt att skapa förtroende även externt då den externa kommunikationen påverkas av det interna förtroendet. Under pågående kris bör ledningsgruppen arbeta för att bibehålla medarbetarnas förtroende genom att informera på ett sakligt och ett meningsfullt sätt och genom att vara medveten om att medarbetarnas behov av information ökar (Palm & Falkheimer 2005). Att som ledning självant berättar om vad som hänt och inkludera medarbetarna är av vikt och gör att man kan undvika oro och ryktesspridning. Det finns dock inga universella lösningar på hur organisationer ska lyckas med kommunikation i en förtroendekris då upplevelsen är subjektiv. Vissa individer i organisationen kanske inte bryr sig alls, medan andra blir påverkade och mår dåligt och behöver mycket stöd och hjälp (Brolin, Calleberg & Westrell 2011).

2.3 Meningsskapande kommunikation

2.3.1 Bakgrund

Organisationskommunikation och kriskommunikation är begrepp som går in i varandra och är många gånger svåra att skilja åt. Då kommunikation är grunden i att hantera en kris enligt Falkheimer & Heide (2009) är det därför nödvändig forskning att jämföra min studie med. När det kommer till organisationskommunikation och de begrepp, perspektiv och den tidigare forskning som jag lutar mig mot i min studie har *Organisation & kommunikation* av Falkheimer & Heide (2005) och *Kommunikation i organisationer* av Heide, Johansson & Simonsson (2012) varit till stor hjälp.

Forskningsfältet inom organisationskommunikation är brett och jag har därför fokuserat på forskning som ställer meningsskapande i centrum då jag utgår från en socialkonstruktionistisk syn på organisationen.

2.3.2 Kommunikation

Då ordet kommunikation har olika innebörd för olika individer vill jag börja med att klargöra vad jag lägger i begreppet. Kommunikation innebär utbyte av budskap (Maltén 1998). Kommunikation är en process medan information snarare kan sägas vara själva budskapet. Det latinska ordet för kommunikation är *communicare* och brukar översättas med att 'göra gemensamt' vilket visar att kommunikation är något som sker i samförstånd mellan fler människor där man har som mål att informationen och dess innebörd ska bli gemensam (Heide, Johansson & Simonsson 2012). I boken *Kommunikation* av André Jansson listas vad som kan vara de centrala begreppen när det gäller kommunikation:

- En process snarare än ett tillstånd.
- Något som äger rum mellan flera människor och knyter dem samman.
- Har något slags objekt eller innehåll- det som görs gemensamt. (Jansson 2009:15)

Kommunikation är således ett förlopp och med kommunikation för man fram ett budskap eller information. Kommunikation kan därför beskrivas som ömsesidig hjälp, utbyte och interaktion (Trenholm & Jensen 2000). Med kommunikation menar jag således den aktiva handling där man *delar* information snarare än *överför* den. Jag ser därför på kommunikation som "integrerad i den sociala processen som helhet" (Jansson 2009:24). Oavsett hur man tolkar begreppet kommunikation så är det en nödvändig resurs för att vårt samhälle ska fungera då det skapar upplysning, förståelse, delaktighet och gemenskap.

2.3.3 Meningsskapande kommunikation i organisationer

I dagens forskning inom organisationskommunikation inser man vikten av att kommunikationen fungerar optimalt och att den ger medarbetare en möjlighet att skapa mening: "[k]ommunikation är en grundförutsättning för att en organisation ska kunna skapas, existera och utvecklas" (*Kommunikation i förändringsprocesser* 2008:23) och Heide, Johansson & Simonsson skriver: "en ständigt pågående kommunikation [är] en fundamental förutsättning för en organisations existens" (2012:103). Kommunikation ses således som en av grundpelarna i organisationer.

En av de tidiga forskarna inom organisationskommunikation, Charles W. Redding beskrev några grundprinciper för intern kommunikation som är allmängiltiga än idag, och som här är moderniserade av Heide et al:

- Betydelse uppstår i mottagarens tolkningsprocess.
- Meddelandet som tas emot är det som mottagaren handlar efter.

- Mer kommunikation är inte nödvändigtvis bättre - redundans måste balanseras av det ekonomiska behovet av effektivitet.
- Betydelsen förändras när meddelandet skickas från individ till individ i en hierarki eller ett informellt nätverk.
- Organisationen kommunikationsklimat är viktigare än kommunikations- färdigheter och tekniker (Heide, Johansson & Simonsson 2012:67)

Reddings principer innebär att individer i en organisation måste samarbeta och interagera genom meningsskapande kommunikation för att en organisation ska fungera. Trots all forskning inom kommunikation och trots att de flesta förstår dess nödvändighet brister det ofta i kommunikationen i organisationer. Tyvärr verkar många ledare idag ha en övertro på informationens kraft. Det läggs resurser på att ”sända, skicka och distribuera information, snarare än att skapa förutsättningar för mening och förståelse” (Heide, Johansson & Simonsson 2012:18).

Förutsättningarna för att medarbetarna ska kunna skapa mening och förståelse är en känsla av sammanhang och igenkänning (Simonsson 2006). Det krävs därför att kommunikationen är meningsfull för individen. ”Information eller fakta är en förutsättning för att mening ska skapas – men enbart räcker inte om kommunikationen och tolkningsarbetet kring den brister” (*Kommunikation i förändringsprocesser* 2008:103)

Enligt den amerikanske organisationspsykologen Karl E. Weick skapas organisationer genom dess medlemmar och deras handlingar. Intern kommunikation är därmed nödvändigt och något som organisationer behöver behärska för att ha en god relation med medarbetarna (Jacobsen & Thorsvik 2002). Weick insåg vikten av meningsskapande och att det är medlemmarna i en organisation, genom att interagera, som skapar mening (Weick 1995). Genom Weicks forskning förstods det att kommunikation inte är isolerad i organisationer, utan att kommunikation är organisation. Utan kommunikation finns därmed ingen organisation (Weick 1995). Informell kommunikation är av lika stor vikt som den formella kommunikationen i en organisation då organisationer består av relationer mellan människor. Kommunikation är det kitt som håller en organisation och dess kultur samman. Men det kan också vara till fara för organisationer, för fungerar inte den interna kommunikationen bra, eller om medarbetarna har en dålig relation till varandra, kan det vara negativt för organisationen:”[i]nformell kommunikation är värdefull för organisationen under förutsättning att den hanteras med omsorg” (Heide, Johansson & Simonsson 2005:17). Den informella kommunikationen är därmed extremt viktig och något som organisationer bör

vårda.

Kommunikation innebär mer än bara ord, det innefattar *hur* något sägs, *vad* som sägs och *till* vem. Ord, meningar och gester får en innebörd först i en kontext. För att förstå kommunikation bör det finnas insikt i att det som sägs, och hur medarbetare agerar, påverkas av vad andra säger och hur de agerar (Trenholm & Jensen 2000). Det innebär att kommunikation är interaktion och en pågående process och det krävs därför att det tas hänsyn till hur olika uttrycksformer och betydelsenivåer samverkar (Jansson 2009).

I dagens forskning ser man organisationer som sociala system som hålls ihop av en gemensam kultur och där spelar kommunikation en viktig roll. En organisations kultur avgör vilka värderingar, normer och rutiner som finns och fungerar inte kommunikationen genom medarbetares interaktion utvecklas inte organisationen (Heide, Johansson & Simonsson 2005). Vilka värden som ses som viktiga i en organisation förändras kontinuerligt med utgångspunkt i medarbetarnas kommunikation. Utifrån det socialkonstruktionistiska synsättet skapas således mening utifrån medarbetares samtal i fikarum, arbetsgrupper och de subkulturer som finns i organisationen där medarbetarna gemensamt skapar en sanning utifrån de kunskaper och referensramar som formats gemensamt och på individnivå (Platen 2006).

Fler forskare menar att meningsskapande och kommunikation har att göra med kulturen i organisationen:

Numera har många däremot övergått till att beskriva organisationer som sociala system som hålls ihop av en gemensam kultur. Den utgörs bland annat av normer, värderingar, tänkesätt, rutiner och ritualer. Kulturen i en organisation skulle inte kunna existera och fortleva om inte organisationsmedlemmarna ständigt kommunicerade med varandra och diskuterade hur de bör hantera olika händelser, vilka grundvärderingar en organisation ska ha, och så vidare. När medlemmar interagerar, återskapar och utvecklar de organisationen. Med andra ord producerar och reproducerar kommunikationen organisationen. Att kommunicera är att handla (Heide, Johansson & Simonsson 2005:18-9).

Det är således genom kommunikation som en identitet och kultur skapas inom organisationer där medarbetarna gemensamt bestämmer vilka värderingar som ska vara rådande, och det är genom interaktion som sociala strukturer formas (Heide, Johansson & Simonsson 2005).

2.3.4 Meningsskapande kommunikation för individen

Ett budskap får mening för individen först när information tolkas och sätts in i en personlig referensram. Personliga referenser bygger på tidigare erfarenheter, känslor och den roll vi har

i ett visst sammanhang. Det bygger på både logik och emotioner. Det är alltid mottagarens tolkning av budskapet som är nyckeln till framgångsrik kommunikation. Vad mening innebär och framförallt meningsskapande har många försökt förklara. I Platens avhandling sägs det att ”begreppet mening bäst beskrivs som det sammantagna sätt som vi förstår, förklarar, känner och agerar i relation till ett visst fenomen” (2006:35). Dock är inte meningsskapande något subjektivt som sker helt utan påverkan från omvärlden. ”Människans tolkningar sker alltid i interaktion med andras och alltid inom ramen för och i samklang med kulturella regler och symbolsystem. Det lämnas därmed ytterst lite utrymme för individuella tolkningar” (Fredriksson & Pallas 2011:60). Mening är alltså inte något som enbart skapas på individnivå. Mening skapas på grundval av individens socialt formade föreställningar, där budskap tolkas baserat på personlighet och det sker i interaktion med andra individer. Omgivningen påverkar alltså hur budskapet tolkas och kulturen är viktig del i att tolka och förstå. Hur vi handlar baseras på vår gemensamma förståelse. Platen förklarar; ”[f]örståelse uppstår inte genom en enkel överföring av fakta utan i kommunikation och interaktion” (2006:34). Språket och kommunikationen är grundläggande i förståelsen av verkligheten och i interaktionen med andra. Individen och gruppen agerar utifrån den kunskap hen har för tillfället, vilket gör att tolkningen och förståelsen ändras med tiden (Falkheimer, Heide & Larsson 2009). I en svår situation måste medarbetarna strukturera och organisera händelserna och det som är svårt att förstå, för att kunna handla utifrån sin förståelse och tolkning av situationen (Falkheimer, Heide & Larsson 2009). För att skapa mening behöver nya erfarenheter sammanfogas med existerande kunskap (Platen 2006).

Människor är oftast främst intresserade av sin egen situation och hur händelser eller förändringar påverkar dem personligen. Är den anställde otrygg och inte förstår den information som delges eller känner ovisshet inför en viss situation så blir organisationens intressen och mål sekundära (*Kommunikation i förändringsprocesser* 2008). Därför måste information ha personlig relevans för den anställda. Först när hen känner trygghet och förstår innebörden kan hen vara motiverad i sitt arbete. Att skapa mening betyder dock inte att något är meningsfullt för mottagaren, utan det betyder helt enkelt att det förstås utifrån mottagarens referensramar och erfarenheter i livet.

Under en kris eller en förändring är det av särskild vikt att medarbetare ges möjlighet att skapa mening. Osäkerhet och oro är vanliga känslor när det sker förändringar på arbetsplatsen och det kan vara svårt för medarbetarna att veta hur de ska bete sig, då de aldrig

varit i en liknande situation innan vilket innebär att de inte har referensramar för att tolka och hantera situationen (Heide, Johansson & Simonsson 2005). När det uppstår en situation i organisationer liknande den i Botkyrka kommun väcks alltid frågor hos medarbetare. Människor söker sammanhang och mening och kan en situation eller ett agerande inte förstås blir det svårare att hantera.

2.4 Kultur

2.4.1 Bakgrund

En kultur ses som ett socialt system där gemensamma värderingar, åsikter och normer råder. Organisationskultur som teoretiskt begrepp växte fram på 1980-talet, samtidigt som det meningsskapande och kritiska perspektivet. Forskningen inom organisationskultur lägger fokus på medarbetarna och hur de skapar mening genom interaktion (Heide, Johansson & Simonsson 2005). En kultur består av fyra kärnelement: värderingar, normer, grundläggande antaganden samt verklighetsuppfattningar. Litteratur som ligger till grund för min studie är bland annat Bangs *Organisationskultur* (1999) och Christensens *Organisationsteori för offentlig sektor* (2004).

2.4.2 Organisationskultur

Kulturen i en organisation kommer till uttryck på många olika sätt, dels genom fysiska förhållanden såsom logotyper, byggnader och arbetsmiljö men också genom medarbetarnas uppförande, det vill säga hur medarbetare umgås, samarbetar och löser konflikter, vilket är den del som är intressant för min studie (Hofstede & Hofstede 2005). Ett försök att definiera organisationskultur lyder:

Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden. (Bang, 1999:24)

Det innebär att kulturen innefattar de grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar som är rådande i en organisation. Kulturen sätts oftast samman med de informella normerna och värderingarna som finns i en organisation, vilket gör att det skapas en moralisk ram för vad som anses som ett lämpligt beteende (Christensen 2005). Kulturen i en organisation påverkas av individerna och de värderingar och normer som man agerar efter inom gruppen. Kulturen i organisationer kan vara tydlig och synlig på ytan, men det finns också ofta en

outtalad kultur som tas för givet inom organisationen och som alla är medvetna om. Inom organisationskultur kan man definiera två perspektiv; *integrationsperspektivet* där kulturen är konsekvent och det råder en gemensam verklighetsuppfattning, och *differentieringsperspektivet* som betonar ett bristande samförstånd och där kulturen är inkonsekvent (Heide, Johansson & Simonsson 2005).

Enligt differentieringsperspektivet är inte en homogen kultur rådande i en hel organisation, det är ofta ”en grupp i en organisation som delar en uppsättning grundläggande antaganden” (Jacobsen & Thorsvik 2002:148). Det innebär att en kultur består av många subkulturer. De flesta forskare är idag ense om att det är omöjligt att ha en homogen kultur i en organisation utan att det finns flera subkulturer som kan vara i harmoni eller i konflikt med varandra (Heide, Johansson & Simonsson 2012). De olika subkulturerna ”kan dessutom representera viktiga skillnader när det gäller ideologi, makt och intressen” (Heide, Johansson & Simonsson 2005:88). Subkulturerna uppstår oftast i olika arbetsgrupper och där det finns olika arbetsområden. Mellan subkulturen har forskning visat att konflikter är vanliga (Heide, Johansson & Simonsson 2005). Det uppstår lätt en polarisering mellan olika arbetsgrupper, vilket innebär att man betraktar varandra utifrån en stereotyp uppfattning om ’de andra’ och får därmed svårt att närma sig varandra (Bang 1999). Det är ofta svårt att bryta en sådan polarisering, och de normer som finns i en organisation är ofta starka. Anledningen till att de är starka är för individer har ett behov att känna tillhörighet, och genom den subkultur man tillhör skapas mening och sammanhang:

Kultur är grundvalen för identitet och gruppbildning. Alla människor socialiseras in i kulturer som skapar ordning, förutsägbarhet och mening för individen. Kulturen i gruppen präglar hur individen tankemässigt konstruerar bilder av och uppfattningar om verkligheten, och hur hon eller han handlar (Jacobsen & Thorsvik 2002:147)

Kulturen i en organisation är inte något statiskt, utan den förändras utefter yttre omständigheter. Det innebär att en kultur ständigt är i förändring, men uppstår det situationer, som under en kris, kan förändringar bli tydliga. Dessa förändringar kan inträffa under en kris då ledningens sätt att hantera en svår situation påverkar hela organisationen.

2.4.3 Kultur och förtroende

På senare tid har kultur och förtroende kopplats ihop, då den kultur och de värderingar som råder på en arbetsplats avgör om medarbetare känner förtroende för varandra och sina chefer. Förtroende kan innebära tillit, trygghet, gemenskap. Det kan också handla om att våga

uttrycka åsikter och att det finns en ömsesidig öppenhet. Förtroende skapas också genom att alla inblandade håller vad de lovar, det kan vara allt från att hålla mötestider, ge korrekt information och hålla deadlines.

Medarbetare kan känna förtroende om de förstår och håller med andras motiv. Det innebär att medarbetare tror att andra är ärliga mot dem och undanhåller ingen viktig information. De upplever sig som sedda och att hänsyn tas till deras intressen. Genom att någon förklarar sina intentioner och får respons på hur de uppfattas, istället för att gissa och anta vad de andra anser, kan förtroendet mellan parter öka (*Kommunikation i förändringsprocesser* 2008:61)

Förtroende tar lång tid att bygga upp, och för att medarbetare ska känna tillit är positiva erfarenheter nödvändigt (Jacobsen & Thorsvik 2002). Ett förtroendekapital byggs upp av tillit och trygghet och ju större förtroendekapital som finns i organisationen desto lättare är det att behålla tillit under en pågående kris (Palm & Falkheimer 2005). Grunden för förtroende har sagts vara solidaritet som håller en grupp samman (Jacobsen & Thorsvik 2002).

En kultur kan vara negativ för en organisation, Bang (1999) talar om begreppet *dysfunktionella kulturer* där det råder värderingar och normer som inte är i samklang med organisationens mål, värderingar och intressen. Kulturen styr beteenden i organisationer då den har skapats av medarbetarna och påverkar deras handlingar. Den kultur som råder sätts ofta samman med de informella normer och värderingar som råder (Christensen 2004) vilket inte kan styras från ledningen eller organisationens sida, de bottnar istället i medarbetarnas beteenden. De normer som finns i organisationen ”omfattar allt beteende som förväntas, accepteras eller stöds av gruppen. Oavsett om normen är uttalad eller inte” (Bang 1999:54). Är då ett beteende av skvaller, oärlighet eller andra negativa normer rådande påverkar det alla medarbetare. Även om normer är rådande i en hel grupp eller organisation, så finns det ändå personliga variationer om man följer de normer som finns eller inte. Ofta, om normerna är djupt rådande och funnits länge, är det svårt för medarbetare att gå emot normerna, idéerna och värderingarna (Bang 1999).

2.5 Problem & Slutsatser

Mig veterligen finns ingen tidigare forskning där det görs ett försök att sammankoppla dessa tre forskningsfält med inriktning på intern kriskommunikation. Då det knappast finns någon relevant tidigare forskning inom intern kriskommunikation, som citatet från MSB visar i min problemformulering, har jag valt att ta med tidigare forskning och teorier inom

organisationskultur och meningsskapande kommunikation då dessa fält har snarlika tankar. Det kan då vara ett problem att jag får för mycket bredd och brist på djup i min studie. Men då området intern kommunikation vid kriser är så pass utforskat som det är, behövs en stabil grund att stå på för att min analys och mitt resultat ska ha en trovärdig förankring i relevant forskning, och då meningsskapande och kultur var återkommande inslag under intervjuerna med respondenterna ansåg jag det lämpligt att utgå ifrån och jämföra med. Min studie bidrar därför med kunskap inom den utforskade interna kriskommunikationen genom att inkludera dessa tre teoretiska områden.

Inom dessa tre teoretiska fält finns det problem som jag anser behöver belysas: Det första problemet är att det inte finns en tydlig teoretisk utgångspunkt att luta sig mot inom kriskommunikation, något som Jörback & Vrbanac (2011) nämner i sin studie och Frandsen & Johansen (2011) diskuterar i sin artikel. Hade det funnits en tydlig teoretisk utgångspunkt med fokus på extern kommunikation hade den antagligen gått att applicera till viss del på intern kriskommunikation. Då mycket forskning inom kriskommunikation vill komma fram till en mall och en plan som organisationer kan använda sig av för att lyckas med sin kommunikation är det ett forskningsområde som är mer praktiskt inriktat snarare än teoretiskt inriktat. Fransen och Johansen (2011) refererar till råden som ges av konsulter som arbetar med kriser som normativa, och de tar därmed inte hänsyn till hur olika kriser är. De mallar och strategier som finns har fokus på den vertikala kommunikationen där ledare som sändare av informationen är prioriterade men lite eller inget fokus läggs på den horisontella kommunikationen mellan medarbetarna och hur de reagerar på informationen (Frandsen & Johansen 2011). I min studie insåg jag ganska snabbt att informationen som sådan blir meningslös om den inte ges på ett sätt som ger medarbetaren mening och där medarbetarna gemensamt kan tolka budskapet. Den horisontella kommunikationen är därför nödvändig att ta hänsyn till (Frandsen & Johansen 2011). Varje kris är unik, och hur medarbetare reagerar på informationen som ges är beroende av kulturen som råder i organisationen och den formar hur medarbetarna ser på verkligheten och sin omgivning (Falkheimer & Heide 2008). Det är således av stor vikt att kriskommunikationen hanteras utifrån organisationens förutsättningar.

Ett andra problem rör meningsskapande kommunikation. Det tolkande perspektivet är ett vanligt perspektiv inom forskning, men det är inte lika vanligt bland praktiker (Heide, Johansson & Simonsson 2005). Inom organisationer ses kommunikation som något vertikalt där ledningen informerar medarbetare, men inte lika mycket energi eller tankar läggs på den

horisontella kommunikationen. Information ges från toppen, men det finns sällan möjlighet att sända information nedifrån och upp. Det tolkande perspektivet är därmed inte alltid så applicerbart på organisationer och det kan även bli ett glapp mellan forskare och praktiker.

Ett tredje problem är att kulturforskningen ofta är ledningsfokuserad (Bang 1999) och granskar hur man kan få en fungerande kultur på en hierarkisk nivå vilket jag ställer mig kritisk till. Men då kulturen oftast är något som formas av medarbetarna och som är svårt att kontrollera av ledningen anser jag att det borde finnas mer horisontell forskning inom organisationskultur.

Inom alla tre forskningsfält upplever jag alltså samma problem med att den är ledningsbetonad istället för medarbetarbetonad. Då den här studien har den horisontella kommunikationen som primärt intresse finns därmed en diskrepans.

3 Hur jag har gått till väga för att genomföra studien

I följande kapitel redogörs och diskuteras de metodval jag gjort i studien. Mitt mål är att studien ska leda till ökad förståelse och forskning inom intern kommunikation och hanterandet av kriser. För att nå syftet och få svar på frågeställningen har jag samlat in data genom teoretiska studier och empiri som analyseras och diskuteras i kommande kapitel.

3.1 Metodval

För att uppnå syftet har jag valt att göra en studie baserad på kvalitativ data. Det innefattar bland annat intervjuer, observationer och tidigare forskning. Vid kvalitativ forskning är det forskarens tolkning av information och fakta som står i förgrunden (Holme & Solvang 1997).

Det finns tre anledningar till varför jag anser att kvalitativ forskning med öppna intervjuer lämpar sig bäst för min studie: För det första ges det sällan möjlighet att forska på en kris som inträffat så nyligen, med respondenter som är så öppna och villiga att samarbeta, vilket motiverar en stor öppenhet i intervjuerna. För det andra har medarbetarna olika syn på händelseförloppet och kommunikationen beroende på vilken position hen har i organisationen. De olika åsikterna och de subjektiva tolkningarna går bara få fram genom en kvalitativ studie. I en kvantitativ studie ges inte tillgång till de nyanser jag var intresserad av och man får inte heller insyn i hur medarbetarna hade velat få informationen förmedlad, eller

hur medarbetare på olika positioner tolkar information. För det tredje är ingen organisation den andra lik, varje organisation har en egen kultur och därmed kan en forskning i en enskild organisation inte bli objektiv och vara allmängiltig för alla organisationer. Vidare skiljer sig kriser från varandra och man måste därmed ta hänsyn till att varje kris är unik. Däremot kan medarbetarnas subjektiva åsikter och emotioner användas för att dra lärdom av, och kan därmed användas objektivt av de flesta organisationer.

Det finns vissa nackdelar och svårigheter med kvalitativa intervjuer. En aspekt är att de tar tid att genomföra och att gå igenom det insamlade materialet. En annan svårighet är att jag som genomför studien är färgad av min förförståelse. Eftersom jag utgår från respondenternas subjektiva upplevelser och åsikter, samt då min subjektiva tolkning av deras svar spelar in, kan det leda till att vissa av respondenterna kanske inte känner igen sig av den bild som ges av deras arbetsplats. Ytterligare en svårighet att beakta är att respondenterna har liten eller ingen möjlighet att utöva kontroll över hur jag tolkar informationen jag fått genom intervjuerna. Då vissa respondenter får kritik av andra och att deras agerande under krisen kan framställas i negativa termer är jag medveten om att de kan känna sig utsatta (Starrin & Reck 1996). Ytterligare en svårighet, som har att göra med den förra, är att jag lovat respondenterna total anonymitet, både gentemot läsare av studien, men också gentemot varandra. Det har gjort att jag upplevt svårigheter med hur jag skulle transkribera respondenternas svar och göra studien transparent utan att svika mitt löfte till respondenterna. Då jag granskat andra kvalitativa studier, avhandlingar och forskningsrapporter har jag valt att kategorisera deras svar utifrån de ämnen vi diskuterade (Bilaga 1). Att hålla mitt löfte till respondenterna om anonymitet är viktigare än att ha med respondenternas exakta svar i en bilaga.

3.2 Semistrukturerade intervjuer

Jag har valt att göra semistrukturerade intervjuer. Informationen samlas in under intervjuer som liknar vardagliga och vanliga samtal vilket innebär att man som forskare är villig att följa respondenten och anpassa sig efter hans situation (Holme & Solvang 1997). Forskaren försöker således se det fenomen som undersöks, i mitt fall en förtroendekris, inifrån och söker en djupare och mer fullständig förståelse av det man studerar (Holme & Solvang 1997).

Genom semistrukturerade intervjuer har jag tagit reda på respondenternas syn på verkligheten och deras upplevelser av förtroendekrisen och kommunikationen samt kulturen. Kvalitativ intervju är en metod som används för att ”utröna, upptäcka, förstå, lista ut

beskaffenheten eller egenskapen hos någonting” (Starrin & Reck 1996:53). Det innebär att jag gjort icke-standardiserade intervjuer som kan ses som vägleda konversationer. Frågorna ska vid icke-standardiserade intervjuer vara så öppna som möjligt för att därmed ge möjlighet till spontan information. Det innebär att jag har undvikit att styra respondenternas svar utan låtit respondenterna påverka samtals utveckling (Holme & Solvang 1997). Jag som intervjuare vet därmed inte innan intervjun börjar vilka frågor som kommer vara av vikt och jag får utveckla, anpassa och följa upp vad respondenten säger under samtalet. Jag har uppmuntrat respondenterna att fritt uttrycka uppfattningar, attityder och värderingar.

Vid kvalitativ intervjuemetod anses jag som intervjuare som medskapare och resultatet baseras på en interaktion mellan intervjuare och respondent. Det är intervjuarens uppdrag att bygga upp ett sammanhängande och begripligt resonemang (Starrin & Reck 1996). Svårigheten i detta tillvägagångssätt är att som forskare få svar på de frågor man behöver samt att hålla sig inom de ramar som är nödvändiga för att få fram användbara resultat samtidigt som man låter respondenten få möjlighet att tala fritt och berätta om deras erfarenheter och tankar. Målet med kvalitativa intervjuer är enligt Starrin & Reck att ”upptäcka företeelser, egenskaper eller innebörder ” (1996:55) Vilket således också varit mitt mål.

En kvalitativ forskning är flexibel, vilket innebär att man under forskningens gång dels kan justera frågeställningar om den behöver omformuleras, dels så anpassas frågorna efter respondenterna och man är som forskare flexibel i hur man intervjuar respondenterna. Forskaren är därmed öppen mot respondenterna och söker därmed ny kunskap och förståelse (Holme & Solvang 1997)

3.3 Etiska krav

Enligt Vetenskapsrådets *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning* (2002) finns det fyra krav och seder man som forskare bör ta hänsyn till. Dessa principer utgör riktlinjer inom samhällsvetenskap och humaniora. *Informationskravet* innebär att respondenterna ska informeras om studien de deltar i och vilka villkor som gäller för deras deltagande. Vidare ska de informeras om att deltagandet är frivilligt och att de kan avbryta när de vill. För att uppnå det kravet skickades ett informationsbrev ut till alla deltagare där även syftet med studien uppgavs och hur viktig studien är för ökad förståelse om internkommunikation (Bilaga 2). I informationsbrevet fanns även uppgifter om mig som

håller i studien. *Kravet på samtycke* uppnåddes dels genom informationen i brevet samt att jag frågade respondenterna om det var okej att delta i studien och bli inspelade innan intervjun startade. *Konfidentialitetskravet* följdes då respondenternas medverkan sker anonymt och deras personuppgifter och den enhet de arbetar på inte kommer offentliggöras. Det är av störst vikt när det gäller medarbetarna på berörda enhet, de informerades även om att de inte kommer bli enskilt identifierbara i studien. Vidare raderas inspelningarna så fort analysen avslutats. Jag fick även ta del av interna loggar och visst material som var sekretessbelagt med hänsyn till polisutredningen. Det materialet har jag inte med, varken som bilaga eller referens, av respekt för de medarbetare som berördes av krisen och för att leva upp till konfidentialitetskravet. Det sista *kravet på nyttjande* åtföljs då uppgifterna som samlas in enbart nyttjas i min forskning.

3.4 Samarbetet med Botkyrka kommun

Då jag är intresserad av intern kommunikation och framförallt hur man kommunicerar i problematiska situationer valde jag tidigt i processen att fokusera på förtroendekriser. Det var inte lätt att hitta en organisation som var villig att blotta sig och delge sina erfarenheter då misslyckanden och problem helst hålls internt. Jag tog därför kontakt med föreningen *Sveriges Kommunikatörer* och via dem och *LinkedIn* kom jag i kontakt med en kommunikatör i Botkyrka kommun.

Då Botkyrka kommun och samhällsbyggnadsförvaltningen var positiva till min forskning och intresserade av mina resultat hjälpte ledningsgruppen mig genom att bistå med både tid och engagemang. Ledningsgruppen stod enade i sitt engagemang och det underlättade mina möten med medarbetarna inom förvaltningen då de hjälpte mig i kontakten med berörda medarbetare.

Jag träffade delar av ledningsgruppen första gången då de bjöd in mig på en lunch för att diskutera igenom studien. Vid det första mötet diskuterade vi ingående hur forskningen skulle läggas upp och vilka medarbetare som kunde tänkas vara intressanta för studien och villiga att ställa upp. Då ledningsgruppen har beslutat att medarbetare skulle delta i studien frågade chefen på enheten medarbetarna om de var intresserade av att delta i studien och de fick då information om att det var frivilligt. Min upplevelse är att de flesta tillfrågade respondenter ville vara med i studien. I ett initialt skede upplevde jag att förvaltningen ville ha med fler respondenter än vad som var möjligt inom ramen för en magisteruppsats. Det blev

därmed ett bekymmer med att begränsa urvalet och fokusera på de medarbetare som kunde bidra med relevant underlag till studien. Ledningsgruppen ställde sig också frågande till om jag kunde få ut något användbart av att intervjua så få individer som jag ansåg passande. Men då jag förklarar syftet med uppsatsen och fördelarna med en kvalitativ studie upplevde jag att förvaltningen insåg vikten av att begränsa studien. De gav mig också fria händer att avgöra vilka medarbetare som var av intresse. Då förvaltningen är uppdelad på flera enheter valde jag att fokusera på de medarbetare som var direkt berörda av krisen. Anledningen till att jag fokuserat på dem är för att krisen och hur det kommunicerades runt den påverkade dem personligen.

3.5 Anonymitet

Det kan vara känsligt för respondenterna att prata om sin arbetsplats, hur de tycker att ledningsgruppen och närmsta chefen har hanterat kommunikationen och hur de upplever kulturen. Det var därför av stor vikt att respondenterna fick tydlig information om att deras deltagande skedde anonymt både gentemot allmänheten men framförallt gentemot den egna arbetsplatsen. Vid det första mötet med ledningsgruppen diskuterade vi därför behovet av anonymitet och hur viktigt det är att ledningsgruppen inte har möjlighet att ta reda på vad medarbetarna har sagt. Jag har på grund av det valt att inte ha med intervjufrågorna som en bilaga, då det skulle leda till att medarbetarna inte skulle kunna tala öppet. Det var av stor vikt att alla respondenter kunde vara ärliga och öppna om hur de upplevt krisen och kommunikationen runt den. Ledningsgruppen var införstådd med att medarbetarna skulle komma att säga negativa saker om sin närmsta chef, ledningsgruppen, förvaltningen och organisationen. Medarbetarna som ingår i ledningsgruppen insåg att de inte skulle kunna vara fullt lika anonyma då det bara finns en kommunikatör, förvaltningschef och så vidare, och deras yrkesroll nämns där det ansågs vara av vikt i sammanhanget. Till största del omnämns de dock som respondenter eller medarbetare då även deras svar till största del är anonyma.

För att anonymisera ytterligare har jag valt att använda neutralt pronomen och skriva hen om alla individer. Dels spelar det i uppsatsen ingen roll vilket kön respondenterna har, dels så ökar det anonymiteten. Då varken jag eller ledningsgruppen vill peka ut enheten som drabbades av förskingringen så har jag genomgående valt att skriva berörda enhet och berörda enhetschef. Jag har också valt att, i de fall jag har citerat respondenterna göra deras svar mer skrivspråkliga. Det för att anonymisera deras svar ytterligare då hummanden och talspråkliga

uttryck kan avslöja respondenterna.

Vidare har jag resonerat att det som tagits upp i media om förskingringen finns tillgängligt för alla som vill läsa. Jag har därför haft som riktmärke att det som nämns i media när det kommer till krisen också kan diskuteras i min analys.

3.6 Urval

Då jag ville få bredd på studien och analysera både medarbetare och ledningsgruppens syn på kommunikation för att nå syftet med studien intervjuades olika medarbetare. Jag intervjuade sex respondenter; Förvaltningschefen, kommunikátören på förvaltningen, chefen samt tre medarbetare på berörda enheten. Anledningen till urvalet är att jag ville höra åsikter och synpunkter från respondenter som varit delaktiga i kommunikationen på olika sätt. Genom att vara sändare och mottagare av kommunikationen skilde sig upplevelserna åt. Dels gjorde deras olika positioner inom förvaltningen, och därmed deras olika förförståelse, och hur berörda de var av krisen gjorde att de såg på informationsflödet på olika sätt.

4 Resultat

I detta kapitel redogörs för de svar som framkommit vid intervjuerna med respondenterna.

4.1 Kriskommunikation

4.1.1 Ledningsgruppen hanterar krisen

Då Chefen på den berörda enheten upptäckte oegentligheter i juli -13 tog hen kontakt med förvaltningschefen samt ekonomichefen som då valde att låta vetskapen stanna där, då man inte ännu visste vad som hänt eller ens om något hänt. Det fanns ännu ingen information att gå ut med. Enligt förvaltningschefen ansågs det först som en rent formell historia då man dels inte visste vidden av bedrägeriet och dels inte visste hur det skulle komma att påverka medarbetare. Att sätta upp en kommunikationsplan eller informera internt ansågs därför inte relevant i det skedet.

När man i oktober förstod att det rörde sig om ett bedrägeri gällande mer än de 500 000 man trott vid granskningarna som pågick under tidiga hösten hölls ett första krismöte med berörda chefer. Man diskuterade på det mötet vad man skulle informera medarbetare om och

vad man eventuellt skulle komma att offentliggöra. Vid det första mötet var inte förvaltningens kommunikator med, istället blev kommunikatorn informellt informerad av förvaltningschefen:

Jag blev egentligen bara orienterad av min chef, en torsdag eftermiddag när jag skulle gå hem, det var bara "du kanske borde känna till att det här är på gång". Jag kände ju på en gång att, va! det här är ju stort, för då hade man börjat tala om flera hundra tusen.

Efter det första mötet då man börjat inse vidden av förskingringen informerades tjänstemanna- och den politiska ledningen. I det läget ansåg kommundirektören, enligt den information jag har fått ta del av, att kommunikationschefen i kommunen borde närvara vid kommande möte, men varken kommunikationschefen eller någon annan från kommunikationsenheten hade möjlighet att närvara på mötet som hölls dagen efter. Man formulerade därmed en kriskommunikationsplan utan någon kommunikator närvarande. Enligt förvaltningschefen var kommundirektören noga med att det skulle vara stor öppenhet och i samband med mötet, då även polisanmälan lämnades in, informerades allmänheten och medarbetarna på berörda enhet kallades till ett informationsmöte.

Initialt upplevdes det från kommunikatorns sida att det rådde oklarheter vem som skulle leda krisarbetet och vem som var ansvarig för krisarbetet och kommunikationen. Kommunikatorn ansåg att ansvaret borde ligga centralt på kommunledningsförvaltningen då hen ansåg krisen vara av sådan dignitet att det behövdes. I det läget klargjordes inte heller ledningsförhållande eller vilka roller de berörda cheferna skulle ha i krisarbetet vilket ledde till att onödigt mycket tid gick till att bolla frågor mellan berörda medarbetare. Samhällsbyggnadsförvaltningen (SBF) upplevde att kommundirektören ledde arbetet och att säkerhetschefen hade det operativa ansvaret. I och med det tog ingen på SBF initiativ till krishantering. I slutet av oktober klargjordes det att ansvaret skulle ligga lokalt på förvaltningen och inte på kommunledningen. Krisledningen definierades därmed på SBF och de fick stöd av den centraliserade kommunikationschefen, säkerhetschefen samt press- och PR-ansvariga. Kommunikatorn förklarar hur hen såg på det:

Jag hade ganska mycket kontakt med centrala kommunikationsledningen för att försöka reda ut; vem har ansvar för vad i det här då. [...] Till slut hittade vi en modell så att vi var överens. Men det här var oklart ända fram till i mitten av januari när vi egentligen offentliggjorde. Jag tyckte nu att krisen var så stor att den skulle skötas centralt och inte ses

som en ren SBF-fråga. Säkerhetschefen sa nej, det här är ingenting vi sätter upp vår centrala krisledning för, det här är en SBF-fråga, vilket gav en del tycker jag – underliga följder sen.

Kommunikatören upplevde brister i att hen inte informerades från början och att det rådde oklarheter i vem som skulle göra vad. Hen påpekade för sin chef att krisledningen behövde identifieras och vilka roller de olika medarbetarna skulle ha för att underlätta kommunikationen. Krisledningen identifierades och formades slutligen, mycket tack vare kommunikatörens insatser:

Jag blev någon slags krisledare i det här, fast det var ett uppdrag som egentligen inte alls var mitt. Men jag såg att det behövdes. Så jag föreslog att vi träffas med jämna mellanrum, en gång i veckan, här fram till jul, för att meningen var att vi skulle få rapporten i december.

Dessa veckomöten gjorde att man sinsemellan informerade varandra i krisgruppen vilket ledde till att alla delaktiga kunde prata öppet och det minimerade missförstånd emellan. Så fort det fanns någon ny information förmedlades den inom krisledningsgruppen. När det kommer till att informera berörda, både internt och externt säger kommunikatören:

Jag hade så småningom huvudansvaret över kommunikationen, i den mening man nu kan ha det som kommunikator.

Hens fokus låg dock på den externa kommunikationen och hens roll var framträdande när det kom till att formulera pressmeddelanden och dylikt. Det fanns därmed ingen person som hade huvudansvaret för den interna kommunikationen. Men då förvaltningen äger frågan och hade skyldighet att informera föll det sig naturligt att förvaltningschefen och enhetschefen tog det ansvaret.

Revisionsbyrå EYs arbete fortsatte under hösten och vintern och under utredningen fanns det inte särskilt mycket ny information att gå ut med till medarbetarna. Det hölls sedan ett möte med krisledningen, kommundirektören, säkerhetschefen med fler i slutet av december där EY informerade om vad de kommit fram till hittills, och då uppmanades kommunen att stänga av en medarbetare som eventuellt kunde försvåra utredningen. Man valde då att hålla det hemligt, för att skydda personen, både internt och externt då det inte fanns några brottsmisstankar riktade mot personen i fråga. I januari, när EY var klara med sitt arbete och man skulle gå ut med fakta, valde kommundirektören att det skulle offentliggöras att ytterligare en person var avstängd vilket också medarbetarna blev informerade om.

4.1.2 Förtroendekris

Enligt förvaltningschefen är anledningen till förtroendekrisen medarbetaren som misstänks ha brutit mot de interna och formella regler som fanns på förvaltningen. Det ledde till att det också blev en kris på arbetsplatsen och skapade oro bland medarbetarna. Förvaltningschefen anser inte att det finns en förtroendekris mellan medarbetare och ledning utan anledningen till att man kallar det en förtroendekris är ett brott på den kedja av tillit och förtroende som organisationen vilar på och som uppstod på grund av den misstänkte före detta medarbetarens agerande. Vidare anses förtroende ha att göra med förvaltningens identitet och kultur då det baseras på de informella och formella regler som råder som medarbetare förväntas följa.

Redan i det initiala skedet agerade man på förvaltningen utifrån att krissituationen uppstått på grund av den misstänkte före detta anställdas bedrägerier och man kunde därmed vara klar och tydlig i sin kommunikation gentemot medarbetarna. Genom att få klarhet i bakgrunden och sammanhanget kunde kommunikationen hjälpa medarbetarna att skapa mening i krisen. De flesta respondenter ställer sig lite tveksamma till budskapet som kommundirektören har valt att föra fram om att den misstänkte före detta medarbetaren bär hela skulden. Man har därmed som förvaltning kunnat gå fri från skuld. En respondent säger:

Men vi har ju också gjort fel, det har funnits bristfälliga rutiner som vi inte har följt. Det finns en skuld och jag kan vara tveksam till det budskapet [...] Men det föll väl ut, och jag tror det var ett budskap som folk också uppskattade för hen nämnde också att det finns mycket mer vi behöver göra internt och det finns en efterfrågan på det, att man ska skapa mer ordning och reda i kommunen.

4.1.3 Vem ansvarar för den interna kriskommunikationen?

Då Chefen på berörda enhet är del i krisledningsgruppen har hen all förstahandsinformation och det hen informerar sina medarbetare om har således inte förvanskats på vägen. Det är, inom SBF, den närmsta chefens uppgift att informera medarbetare om sådant som inte tas upp på förvaltningsfrukostarna eller står på intranätet. Kommunikatören på SBF har inte varit inblandad eller hjälpt den berörda chefen med stöd i hur hen ska kommunicera med och informera sina medarbetare. Kommunikatören säger:

Jag betraktade det här... jag var noga med att tänka i termerna om öppenhet externt, det ska jag nog erkänna. Jag hade inte så mycket fokus internt. Också i linje med att det är enhetscheferna som har det ansvaret.

Det är således upp till enhetschefen att själv informera medarbetarna. Det upplevdes inom krisledningsgruppen att enhetschefen var beslutsam att själv kommunicera med de anställda och leda arbetet och det fanns heller inga tydliga riktlinjer för om man i en situation som denna skulle låta kommunikátören vara behjálplig i att leda informationsarbetet. Kommunikátören säger:

Hade man haft en tydligare krisledning på förvaltningen, om chefen hade klivit fram, eller att någon klivit fram och hållit i själva krishanteringens hade den personen hållit ihop det här och ställt frågan: Vad behöver vi ha för insatser av interkommunikationskaraktär, vem ordnar det? Behöver du något stöd av kommunikátören? Nu hängde det på mig personligen om jag skulle tränga mig på eller inte. Och då valde jag att inte göra det.

Då det inte fanns några tydliga riktlinjer eller någon som stod tydlig som ansvarig för krishanteringens blev stödet till enhetschefen när det kommer till att informera medarbetarna lidande. Kommunikátören fortsätter:

Berörd chef har skött informationen helt själv, och det kan man naturligtvis ifrågasätta då, om det var bra eller dåligt, om jag skulle erbjudit hen ett annat stöd.

Krisledningsgruppen ansåg att det var av vikt att medarbetarna på berörda enheten fortgående blev informerade innan man meddelade allmänheten. Att vara öppen, rak och ärlig i den interna kriskommunikationen var av lika stor vikt som i den externa kommunikationen. Man var därför noga med att chefen på berörda enhet skulle hinna samla sina medarbetare och informera dem så att det inte fanns en risk att de skulle kunna få information via medier innan informationen nått dem internt. Inför mötet med medarbetarna då de skulle informeras internt diskuterades inte hur man skulle gå ut med informationen. Det var upp till enhetschefen:

Då var det inte så väldigt mycket information om vad vi säger, utan då fick jag hålla informationen själv så att säga... Jag efterfrågade också, vad säger jag till mina medarbetare nu? Det jag kan tycka har varit svårt är att jag, utöver de som har lett utredningen, är den som suttit med mest information. Och då ställs man inför... vad säger man och vad säger man inte i det här läget, utan att någon ska kunna säga att man dolt saker men vissa saker kunde jag ju inte gå ut och säga, inte ens till mina medarbetare.

Det var upp till den berörda chefen att själv förmedla den information hen ansåg relevant och som låg i linje med det som informerats om externt.

4.1.4 Kommunikationen i samband med krisen

Flera respondenter som aktivt arbetat med krisen har upplevt ensamhet under arbetet. De nämner att när man själv är i en kris är det svårt att be om hjälp och man kanske inte har ork och möjlighet att uttrycka vad för stöd man vill ha, men att de saknat någon att dela upplevelsen med och få stöd ifrån. Det upplevs också att det funnits en brist på förståelse. Respondenterna upplever att det har varit svårt att tänka utanför krisen när de själva varit involverade, men att de hade behövt någon att bolla med som inte är direkt involverad. Respondenterna nämner att de hade uppskattat om till exempel HR varit mer involverade och därmed kunnat vara ett stöd under processen.

Ett problem som man upplevt på berörda enhet är att krisen kallades för namnet på berörda enhet (xx-krisen). Det har påverkat enheten negativt och förstärkt känslan av att hela enheten var inblandad i förskingringen. Enhetschefen säger:

Vi är bara cirka 20 personer och det lät som alla höll på. Jag sade flera gånger: vi kan inte kalla det XX-ärendet och den termen användes ganska länge. Vi behöver byta namn för att inte peka ut enheten. För mig var det svårt att styra, det var andra som satte orden.

Kommunikatören säger:

Vi valde av hänsyn till berörda enhet att istället för att kalla det xx-ärendet, som man kallade det för ganska tidigt i organisationen, men på önskemål av berörda chef, som sa att det här blir inte bra, det blir stigmatiserande för avdelningen, så har jag aktivt jobbat för att, i alla möjliga sammanhang kalla det för fakturautredningen för att få bort fokus från dem då. Så sådana saker har jag kanske bidragit med.

Vidare upplever enhetschefen att kommunikationen inte har fungerat som den borde. Fokus har legat för mycket på tekniska detaljer och man har glömt, eller valt att inte fokusera på att det är människor inblandade och involverade i krisen som kan behöva stöd och som känner sig utsatta och utpekade:

Och om jag ska vara lite krass så tycker jag att kommunikationen närmast har varit en hake, eller en hake, jag vet inte hur jag ska uttrycka det. Det skulle vara så öppet och ärligt utan hänsyn till människorna som är inblandade. Överhuvudtaget, man tänker inte igenom hur man uttrycker saker. Inte så att man ska dölja, men man förvärrar på något sätt när man pekar ut och det känns inte bra. Någonstans måste man tänka att det finns människor som är inblandade som påverkas av de här sakerna och då får man inte glömma bort hur man

uttrycker sig.

Flera respondenter inom förvaltningen anser att det lades för stort fokus inom krisledningen och högre upp i kommunen på hur media skulle hanteras och att informera om förskingringen externt. Men i det strategiska och operativa arbetet ansågs det att man glömde bort att det handlade om individer. Man såg främst till de brister i rutiner och till de eventuella brott som begåtts. Man gav ingen eller lite hänsyn till att det var individer och nuvarande och före detta medarbetare som det faktiskt handlade om till stor del.

4.2 Meningsskapande kommunikation

4.2.1 Medarbetarna informeras

Samma eftermiddag som polisanmälan lämnats in höll enhetschefen och förvaltningschefen ett möte med de medarbetare som var personligt berörda av krisen. Medarbetarna fick då veta att de skulle komma att bli berörda av både polisutredningen och internutredningen. Enhetschefen stod inför en svår situation, då hen hade all information om vad som skedde var hen tvungen att avgöra vad som skulle förmedlas till medarbetarna och inte:

Det blir en balansgång, vad säger jag för att inte skapa rykten och vad säger jag för att medarbetarna inte ska bli oroliga? Det är jättesvårt, för jag vill samtidigt ha kvar deras förtroende efter det här.

Medarbetarna fick information om mötet bara några timmar innan det skulle hållas och i kallelsen stod att det var obligatorisk närvaro. Två respondenter säger:

Man förstod på andemening i mejlet att det var viktigt att man kom. Då var vi först att få veta vad som hänt. Men det surrades i korridoren och man hittade på allt möjligt.

Jag fick först höra om krisen på mejlen, det var samling på plan tre och obligatorisk närvaro. Det informerades om oegentligheter. De sa inte individens namn men man kunde ganska snabbt förstå vem det var. Det var då jag fick reda på det först. Jag upplevde att det var öppet att ställa frågor om situationen, sedan var de tydliga med att om man kände sig involverad eller upplevde att det var jobbigt så fick man någon att prata med. Under mötet kommer jag ihåg att det började viskas längre bort "det är hen..." det spekulerades och så är det väl alltid. Jag förstod samma dag vem det handlade om. Det gick att lägga ihop och jag förstod

ganska snabbt själv.

I det läget valde krisledningen att inte gå ut med namn på den misstänkte före detta medarbetaren, men det hade redan gått rykten om personen i fråga. Trots att personen inte namngavs visste alla vem det handlade om. Dels för att den misstänkte är den ende som gått i pension som arbetet med sådana fakturor som det rörde sig om, och dels för att flera medarbetare anade att något inte stod rätt till. Under mötet gavs möjlighet till medarbetarna att ställa frågor, men enhetschefen säger:

Det blev inte så mycket frågor som jag nog trodde att det skulle bli, utan man kände nog att det var en slags bekräftelse på, och i det läget pratade vi inte om namn, men alla visste vem vi pratade om.

Enligt förvaltningschefen var den primära reaktionen från medarbetare nedstämdhet och besvikelse, både på den före detta anställda men också på situationen som sådan. Det fanns också en frustration och osäkerhet. Förvaltningschefen upplevde att de anställda ville ha svar på frågor och ”få facit”. Även om de anställde inte ställde så många frågor så tror förvaltningschefen att desto fler frågor hängde i luften och som i det läget förblev obesvarade. Både förvaltningschefen och enhetschefer fanns dock tillgängliga för alla medarbetarna och man kunde komma med frågor och funderingar både i samband med mötet och under resten av hösten, vilket en del medarbetare har utnyttjat. En respondent säger:

Det var mycket snack hit och dit, och även om en del frågor ställdes på mötet som kändes relevanta så dök det ju upp frågor efterhand. Hos mig dök vissa tankar upp, eftersom jag hade jobbat med det projektet som det till en början handlade om. Så jag fick massor av funderingar. På måndagen redan tog jag kontakt med enhetschefen för att berätta vart jag befunnit mig i den här härvan. Klart det skapar en oro, är det fler inblandade? Så jag tog det hellre på en gång.

Efter det att medarbetarna på den berörda enheten informerats, hölls ett likvärdigt möte med resterande medarbetare på förvaltningen. Att förvaltningsledningen varit ansvarig för informationen som gått ut till hela förvaltningen och att förvaltningschefen varit med på informationen till enheten anses som positivt av de flesta. Så här säger en respondent:

Man har verkligen uppskattat förvaltningschefens arbete i sammanhanget. Att hen var med och informerade berörda enhet tillsammans med enhetschefen har knutit ihop hela

förvaltningen.

4.2.2 Medarbetarna hålls kontinuerligt informerade

SBF har ett frukostmöte en gång i månaden. Dessa möten ses som den främsta informationskanalen gentemot personalen i mindre akuta situationer. Dessa möten är de enda tillfällen då hela förvaltningen samlas och det var på förvaltningens månatliga frukost, den 13 november, som förvaltningschefen informerade medarbetarna om EYs utredningen och om misstanken om att summan var mycket högre än vad man först gått ut med.

Förvaltningschefen förklarar att hen såg mötena som ett tillfälle att dels redogöra för rapporten, dels att sätta in det i ett sammanhang genom att berätta om förvaltningsledningens syn på det hela. Då krisen på SBF sammanföll med *Uppdrag granskning*s avslöjande om bedrägerierna som pågick inom Göteborgs Kommun använde man sig av den händelsen för att sätta det som skedde på den egna förvaltningen i ett sammanhang. Redan vid det tillfället var förvaltningschefen noga med att påpeka skillnaderna mot det som skedde i Göteborg:

Det var viktigt att tala om för personalen att vi bara ser det som en brottsmisstänkt före detta anställd, och en brottsmisstänkt före detta leverantör. Även om det här är illa så är det betydligt mindre omfattning än i Göteborg där man faktiskt kan prata om kulturproblem som pågått under flera år. Vi har dessutom upptäckt det själva, det är inte Janne Josefsson som grävt fram fakturorna, vi har tyckt att det sett konstigt ut, vi har gått till polisen, vi har dragit igång en internutredning. Det är en väldigt stor skillnad.

Genom att komplettera den sakliga informationen med storytelling ansträngde man sig således för att skapa mening för medarbetarna och öka känslan av gemenskap på förvaltningen.

Under den första förvaltningsfrukosten där förvaltningschefen informerade alla medarbetare om den fortsatta utredningen ställdes det inte så mycket frågor av medarbetarna. Förvaltningschefen säger:

När man drar ihop hela förvaltningen, vi är 135 personer, det hör ju till saken att det är ett känsligt ämne när det handlar om en misstänkt före detta kollega, det håller tillbaka spontana frågor.

De frågor som ställdes av medarbetarna rörde till en början det praktiska runt utredningen; hur länge utredningen skulle pågå och hur det skulle påverka arbetet och så vidare.

Från ledningens sida ansågs den dominerande reaktionen från medarbetare vara nedstämdhet snarare än chock eller ilska. Det verkar också som många medarbetare ansåg att det bara rörde sig om tid innan något sådant skulle inträffa på SBF.

Under perioden mellan den första informationen och de slutliga informationsmötena i januari rådde det en stor öppenhet på förvaltningen med mycket detaljinformation som ”svävar omkring” enligt kommunikatören. Det fanns en stor oro på förvaltningen då det rådde olika uppfattningar om vad som skett och ingen hade fakta eller delgivits tydlig information av ledningen. Även om det kanske inte fanns någon direkt information att delge, hade vissa respondenter uppskattat om ledningen sa det och förklarade vart EY befann sig i processen.

4.2.3 De avslutande mötena

På mötet i januari med medarbetarna när den slutliga rapporten från EY var klar informerades om de delar i utredningen som inte var sekretessbelagda. Men då polisens utredning inte är klar, och de frågor de flesta medarbetare har rör polisutredningen fanns det inte så många svar att ge. Men det hölls ett informationsmöte med den berörda enheten och ett med resterande medarbetare på SBF.

Enligt förvaltningschefen var det inför de mötena som krisledningen ansträngde sig mest, och det var då det gjordes den stora informationsinsatsen. Den närmast berörda personalen skulle informeras först och främst men även alla medarbetare på förvaltningen, politiker, berörda aktörer samt allmänheten och media. Berörda medarbetare informerades morgonen efter rapporten från EY var klar.

Det var bra att förvaltningschefen var med. Men när hen stod där och jag såg att de två stod där så upplevde jag att nu så är det något allvarligt, men jag visste absolut inte vad det rörde sig om innan mötet. Men jag förstod ganska snabbt att okej, det här är ingen rolig nyhet att höra. Det var bra, jag tyckte hen var informativ kring hur man skulle förhålla sig till eventuell media och att man har rätt att uttala sig. Annars upplevde jag att det var tydligt. Det ställdes frågor om vilka projekt det handla om och lite sådana saker.

Enligt enhetschefen ställde medarbetarna mest praktiska frågor vid det mötet. Flera av medarbetarna var oroliga om de skulle komma att nämnas i polisrapporten. Enhetschefen hamnade då i en svår situation, eftersom polisutredningen fortfarande pågår kan hen inte förutspå vad rapporten kommer innehålla, men istället för att lugna medarbetarna genom att säga något det inte fanns belägg för valde hen att ge medarbetarna den trygghet hen har

möjlighet att ge:

Risken är minimal. Det är allt jag kan säga, Jag kan inte säga att ni inte kommer bli det, men jag vill inte att ni ska gå runt och vara oroliga för det.

Då polisutredningen fortfarande pågår och många delar i EYs utredning är sekretessbelagda finns det fortfarande många obesvarade frågor. EYs rapport om brister i rutiner kring fakturahanteringen kom inte heller som en nyhet, då alla medarbetare var medvetna om att man ständigt frångått systemet men sett mellan fingrarna. Trots att förvaltningschefen menar att den största insatsen skedde i januari, anser de flesta medarbetare att de redan visste det mesta som förmedlades då. På berörda enhet visste många redan vilka summor med pengar det handlade om, vilka de utpekade var och vilka förbättringar som behöver göras när det kommer till fakturahantering.

4.2.4 Brister i kommunikationen

De flesta medarbetare tycker att informationen från krisledningsgruppen och till övriga medarbetare fungerat bra. Men det finns ett område som både medarbetare och chefer tagit upp där alla anser att man misslyckats med kommunikationen. Det gäller den anställde som blev avstängd från sin tjänst under utredningens gång för att inte försvåra arbetet. Den medarbetaren är inte misstänkt för något brott. Till en början valde man, från ledningens sida att inte gå ut med att personen i fråga blivit avstängd. Den information som gavs var att hen var sjuk. Ledningen valde att hålla avstängningen hemlig för att skydda personen i fråga och för att det inte skulle spridas rykten och skvaller om individen. Då rapporten skulle presenteras i januari, bestämdes det att man skulle vara öppen mot media med att en person var avstängd. Enhetschefen ansåg att den informationen måste gå ut till de anställda också, men man valde att inte namnge personen. En respondent säger:

Det var väldigt många som tyckte att behandlingen av den här personen var lite illa. Jag tycker att i det här fallet så kunde man berättat vem som var avstängd och också varit tydliga med varför mot gruppen. Det kan jag känna var en miss. Eftersom tio sekunder senare, så visste vi.

Trots att det på informationsmötet med enheten inte avslöjades vem den avstängde personen var dröjde det inte länge förrän medarbetarna anade och sedan visste vem det rörde sig om, då det bara fanns en frånvarande medarbetare på enheten. Fler respondenter säger att det

viskades redan under mötet om vem det var, och på väg från mötet till respektive arbetsrum så visste de vem det handlade om.

Alla på SBF verkar vara ense om att det brast i kommunikationen angående den avstängde medarbetaren. Då man från krisledningens sida bara informerat om att personen i fråga blev avstängd, men inte informerat om varför och på vilka grunder har det skapat oro och mycket rykten bland medarbetarna. Det informerades inte heller att den avstängde skulle återvända till arbetet och många blev därför förvånade och visste inte vad de skulle tro när den avstängde plötsligt var tillbaka på arbetet. Respondenterna vet fortfarande inte vad hen misstänktes för, om hen misstänktes för något eller vad de kommit fram till i utredningen. Istället för att få formell information spekulerades det istället på enheten och mycket informell information florerade. Respondenterna uttrycker:

Jag vet inte vad det var hen blev misstänkt för, varför hen blev avstängd, sen, framförallt, vad de har kommit fram till så att hen var välkommen tillbaka.

Där tycker jag det var total brist på information, vad som händer. Det första vi fick höra var att hen var avstängd, sedan att hen var välkommen tillbaka, sen hade hen slutat på en dags varsel.

Flera respondenter menar att det hade behövts ett möte där omständigheterna kring avstängningen diskuterades och det hade också behövts information när medarbetaren kom tillbaka. Då hade det kunnat undvikas en del av ryktena som spreds sig. En respondent upplevde att under tiden alla skvallrade om den avstängde medarbetaren hann hen både komma tillbaka och sluta, men alla var för upptagna med att skvallra om hen för att ens märka vad som hände.

4.3 Kultur

4.3.1 Kulturen på enheten

Alla respondenter vittnar om att det är en enhet med en hård kultur där man ser till sig själv och sina intressen hellre än att se till enhetens bästa. Enheten har ett dåligt rykte både internt inom förvaltningen, men också i resten av kommunen och hos allmänheten. Mycket av problemen grundar sig i en oförmåga att kommunicera. En respondent säger:

Den här avdelningen har varit utsatt i åratal. Det har varit mycket snack och många

chefsbyten, man har inte haft det så lätt kan jag tycka. Man har ofta fått bära lite hundhuvud och sådär.

Den nuvarande enhetschefen är relativt ny på sin post och innan hen tillträdde var det en ruljans på enhetschefer som sällan stannade länge på posten. Många medarbetare vittnar om att det är en kultur där förändringar inte uppskattas och medarbetarna gärna fortsätter som de alltid har gjort. Det är en enhet med stora grupperingar och där det pratas mycket *om* varandra och inte så mycket *med* varandra. Trots att det på enheten bara är 20-22 medarbetare så kan man inte komma överens eller känna en gemenskap. En medarbetare uttrycker det så här:

Man är mycket individ och man jobbar för sig själv. Vi har mycket gemensamma träffar men var och en har sitt eget ansvar och är på sin kant och har sitt eget revir.

Den övergripande kulturen har ingen stark gemenskap eller vi-känsla, men det råder ändå en gemenskap i att alla verkar medvetna om de brister som finns och hur andra inom kommunen ser på enheten.

4.3.2 Subkulturer på enheten

Det framgår att det på enheten finns två större grupperingar och de har formats utifrån att grupperna har olika arbetsuppgifter och olika gruppchefer, trots att man sitter i samma korridor och har samma enhetschef. Några av respondenterna säger så här:

Det är en viss jargong, det är mycket vi och dem. Det pratas om varandra, inte med varandra.

Det finns en tydlig gräns mellan de två grupperna, där finns ett starkt vi och dem och det är en friktion kan man säga mellan de grupperna. Sen har vi grupperingarna om de som lunchar ihop på enheten och de som inte gör det. Det är sådana uppdelningar också.

Alla respondenter i studien vittnar om att det inom enheten och de bägge grupperna pratas mycket om varandra och man smutskastar varandra. De två subkulturerna på enheten är tydliga, man har alltid tittat snett på varandra, och det är svårt att bryta beteendet. Medarbetarna vittnar om att dessa subkulturer alltid har funnits på enheten. När man tycker att någon agerat felaktigt eller inte förstår vad en annan medarbetare gjort eller sagt väljer de flesta på enheten att prata om personen istället för att vända sig till den berörde direkt och få svar på sina frågor. Respondenterna säger:

Det är alltför mycket korridor snack. Det är alldeles för mycket fikas snack.

Det pratas mycket i korridorerna, mycket jobbsnack och inofficiella möten som borde vara officiella ibland och det är väldigt mycket skitsnack här. Det har varit för mycket skitsnack.

Just det här korridorsparlamentet och fikarumsregeringen, det är samma personer som driver det.

Man får reda på väldigt mycket vid fikabordet. Saker som någon hört i någon annan korridor och så nästa vecka står det på nätet och sen är det ett fast beslut.

Att enheten har en kultur där man sällan pratar med varandra utan istället om varandra gör att det råder en brist på förtroende och gemenskap. Man litar helt enkelt inte på varandra. Det finns en yta som man gärna visar upp på enheten där man är trevlig och behandlar varandra med respekt. Men under den ytan råder det ett hårt klimat och där ingen medarbetare går säker. Istället för att hjälpa varandra uppvisas en falsk yta av artighet, enligt respondenterna, för att sedan utan pardon skvallra och smutskasta varandra. De flesta respondenter inser att det pratas lika mycket bakom deras rygg som det görs bakom andras ryggar vilket gör att man upplever en känsla av otrygghet. En respondent säger med viss ironi i rösten:

För här är man ju trevlig mot folk, det är ju bakom ryggen det snackas!

Vissa av respondenterna har försökt bryta smutskastandet och skvallret genom att avbryta när det sker, men det verkar inte som det lyckas så bra.

4.3.3 Informella och formella ledare

Fler av respondenterna vittnar om informella ledare som för sin agenda och som tidigare haft stor makt över de enhetschefer som funnits:

Det är många som haft mycket inflytande på de faktiska cheferna. Chefer har varit väldigt styrda av dem som jobbat här länge. Man går in till chefen och stänger dörren, och plötsligt har det blivit en förändring.

Att informella ledare har haft den indirekta makten på enheten har lett till att medarbetarna inte haft förtroende för sina chefer eller för varandra. Medarbetarna uttrycker att förtroendet för gruppchefer och tidigare enhetschefer varit så lågt att man valt att inte vända sig till dem alls, även om det har behövts eller varit befogat. Istället har man struntat i att informera, eller

så har man vänt sig till en chef högre upp. En medarbetare uttrycker det så här:

Det var flera tillfällen då man först fick stöd, och sedan tog chefen tillbaka stödet, då har man ju inget förtroende kvar sedan.

De ständiga bytena av chefer har inte underlättat situationen på enheten utan det har snarare förvärrat situationen enligt de anställda. Flera av de tidigare cheferna var själva aktiva i att splittra enheten genom att delta i skvallret och smutskastningarna:

Det var en kultur tidigare då chefer deltog i skitsnack och då brer man ju på det och det är ju inte bra.

Efter en lång, turbulent tid med många olika chefer på både förvaltningen och den berörda enheten har man nu haft samma chefer en period vilket har gett lugn och stabilitet. Enligt respondenterna har den nuvarande gruppchefen och förvaltningschefen varit noga med att undvika att vara delaktiga i skvallret. De visar tydligt att det är ett oacceptabelt beteende. Enhetschefen har sitt kontor bredvid fikarummet och respondenterna berättar att hen vid flera tillfällen kommit ut och avbrutit dem som skvallrat. En respondent säger så här om förändringarna som skett i och med den nya enhetschefen:

Enhetschefen har fått ta över en soppa och jag upplever att det är bättre. Hen är en chef som jag känner att jag kan prata med. Hen lyssnar på alla, men gör inte som andra tycker rakt av som tidigare chefer gjorde. Hen tar till vara på resurserna bättre. Hen ser medarbetare. Jag har förtroende för hen.

Alla respondenter uppger att de har förtroende för sin närmsta chef och att de känner tillit för ledningen.

4.3.4 Upplevelser efter krisen

Den grupp där den misstänkte före detta medarbetaren arbetade upplever sig utpekade, både från övriga kommunen och från den andra gruppen. Det upplevs som krisen har medfört att grupperingarna blivit starkare, en respondent säger:

Bjuder inte vi till från min grupp så är det ingen som gör det. Det blir som en ond cirkel och det eskalerar, som det känns nu, det har aldrig varit så mycket vi och ni känsla.

Vissa respondenter menade att då den misstänkte före detta medarbetaren var en nyckelperson i ena gruppen, har det lett till att det ses som deras problem. Då gruppen känner sig utpekade

har det också lett till att vissa rutinsysslor plötsligt har blivit ett moment där medarbetarna upplever obehag:

Just det här att vi som enhet och grupp och respektive individer blir kopplade till det här, just för det här som hänt, det tar ju tid innan det försvinner. Det får vi ju leva med. För min del, även om det här har hänt, det här med fakturahantering, det har blivit en av de största bördorna för mig. För jag går in varje gång med ont i magen [...]. Jag tycker inte om det men jag kan inte göra något annat.

Det är inte roligt att befinna sig på en sådan avdelning och framförallt att syssla med samma typer av uppgifter.

Många av medarbetarna i gruppen som arbetade nära den misstänkte upplever känslor av svek. Men för att komma ifrån känslan av skuld har de flesta valt att lägga all skuld på den misstänkte före detta medarbetaren:

Man lade väldigt mycket skuld på den det handlar om, ett sätt att överleva i det här. Så länge det rörde sig om en person som inte finns kvar är det lättare att hålla det ifrån sig.

Den grupp som arbetade nära den misstänkte före detta medarbetaren har upplevt att de ställde sig på samma sida och de kände lättnad när den misstänkte slutade. Flera respondenter upplevde att kulturen förbättrades avsevärt när den misstänkte slutade, mycket för att de då kunde börja kommunicera mer öppet med varandra.

På berörda enhet kommer respondenterna inte ifrån känslan av att känna sig utpekade som grupp. Även om ansvaret har lagts på den misstänkte före detta medarbetaren upplevs det ändå som att man på enheten gemensamt ses som skyldiga. Det har därmed varit en svår period för medarbetarna på berörda enhet och särskilt för dem som arbetade i samma grupp:

Vi har inte särskilt bra rykte inom kommunen. Vi är en enhet som inte funkar, det är mycket strul. Vi är ju den enheten vad jag vet som har hanterat mest pengar, vad jag vet, där mest pengar går åt. Och då ligger det ju mycket på våra axlar att hålla oss rena och förvalta pengarna ordentligt. Den här krisen gör det inte bättre för vårt rykte, men samtidigt har man varit noga med att säga att det handlar om en individ och hans klantigheter så det behöver inte smutskasta vår enhet.

Trots att medarbetarna på enheten försöker gå vidare uppfattas det som att ryktet är svårt att tvätta bort, det upplevs som andra medarbetare utanför enheten fortfarande misstänker att

felaktigheter begås på enheten, trots att man arbetar på att förbättra rutiner och den misstänkta har slutat på enheten:

Kommer vi alltid hamna i de situationerna, kommer vi alltid att ha den stämpeln, är det så man ser på oss utanför vår egen enhet?

Enhetschefen förklarar hur hen har tänkt runt att enheten har blivit utpekade och i viss mån upplevt skuld:

Det har jag sagt till mina medarbetare, det låter som det är vi som har gjort en massa fel, men det är inte så. Det är en person som har utnyttjat systemets brister, och det kommer säkert kunna hända igen, för de som vill jaga hålen och utnyttja systemet kommer att fortsätta göra det. Och det handlar inte om vår enhet, utan hela kommunen.

De medarbetare som inte arbetat i den berörda gruppen eller nära den misstänkte före detta medarbetaren har förskingringen och den efterföljande turbulensen påverkat nämnvärt:

Det har varit mycket snack i fikarummet, men sen släppte jag det där ganska snabbt i alla fall. Det är bra att det upptäcktes och att en utredning är igång, men det där har inte jag tänkt på så mycket. Jag har fortsatt med mitt jobb bara.

På SBF verkar de flesta medarbetare ense om att det är en kris som bara berör enheten där den misstänkte arbetade. En respondent säger:

På berörda enhet tror jag man pratat jättemycket om det, men jag tror alla tycker att det var knutit till just den enheten.

Krisen har således inte lett till en större enhet och vi-känsla på förvaltningen eller på enheten. Enda stället där det upplevs att krisen lett till positiva förändringar är inom gruppen där den misstänkte före detta medarbetaren arbetade. I övrigt har det snarare lett till större klyftor och mer svartmålning av individer och av enheten.

5 Analys & slutsats

I följande kapitel redogörs för studiens slutsatser. Det görs genom att jämföra studiens teori, empiri och analys som ställs i relation till studiens syfte och frågeställning.

5.1 Hur fungerade kriskommunikationen?

5.1.1 Ledningens krishantering

När det kommer till hur ledningen hanterade krisen rådde till en början en stor förvirring om vem som bar ansvaret vilket tog mycket tid och energi i anspråk. Att hantera en kris innebär att fatta beslut om hur man ska agera utåt och inåt i organisationen, samla fakta och information, samordna kommunikationen, samt informera berörda (Falkheimer, Heide & Larsson 2009). Att snabbt komma igång med krisarbetet är viktigt för att därmed kunna fokusera på rätt saker. Då det länge var oklart vem som bar ansvaret och ledde krisarbetet försvårade det arbetet och tid lades på att reda upp ansvarsfrågan som istället kunde läggas på att hantera krisen och planera åtgärder. Trots att det rådde oklarheter om vem som bar ansvaret så var man ändå på det klara i ett tidigt skede på SBF att man behövde agera, och att man behövde en klar och tydlig kommunikationsplan gentemot medarbetarna. Enligt Wessling (2013) måste kommunikatörer vara involverade i ett tidigt skede för att därmed kunna vara behjälpliga i att forma kommunikationen. Hade kommunikatören på enheten informerats och inkluderats redan från början hade hänsyn kunnat tas till de kommunikativa aspekterna och därigenom kunnat tydliggöra vem/vilka som bar ansvaret att delge information både internt och externt vilket kunde sparat både resurser och tid.

När det blev klartgjort vem som bar ansvaret och krisarbetet kom igång så träffades krisledningsgruppen ofta, vilket gjorde att de var uppdaterade och hade förstahandsinformation att delge underlydande. Det var dock till viss del ett problem för enhetschefen, som hade mer information än hen kunde delge underlydande, och det kan vara svårt att veta vart gränsen ska dras, vad som ska sägas för att fylla medarbetarnas behov av information.

Å ena sidan lyckades man bra med att informera medarbetarna. Krisledningen hade som mål att göra informationen öppen och tydlig för medarbetarna. Enligt Simonsson (2006) bör information som är negativ eller kontroversiell för den egna gruppens perspektiv tas öga-mot-öga. Känslig information kräver personlig kommunikation för att undvika risken av missförstånd. Genom att vara noga med att berörda enhet fick informationen öga-mot-öga försökte krisledningen undvika ryktesspridning och skvaller kring det inträffade. Det första krismötet anses väldigt givande och medarbetarna uppskattade att förvaltningschefen och enhetschefen informerade gemensamt. Det bidrog till medarbetarnas känsla av förtroende och trygghet trots att de flesta kände oro och osäkerhet. Ur ett tolkande perspektiv agerade

krisledningen utifrån tanken att kommunikationen ligger till grund för hur medarbetare reagerar och agerar.

Å andra sidan misslyckades man kapitalt med andra delar. Dels önskar flera respondenter att man borde informeras mer löpande, även om det inte fanns någon ny information att ge. Det märktes tydligt i mina intervjuer med respondenterna på enheten att många frågor fortfarande hängde i luften angående den avstängde medarbetaren. Krisledningen hade behövt vara tydligare och förklara för medarbetarna varför medarbetaren stängdes av, varför hen fick komma tillbaka och varför hen sedan slutade och gick på dagen. Det är vanligt att det uppstår rykten och skvaller i situationer som denna, Jacobsen & Thorsvik skriver: ”Detta kan komma sig av att den formella kommunikationen är otillräcklig eller tvetydig i fråga om förhållanden som de anställda känner är viktiga för dem” (2002:361). För att undvika ryktesspridning och osäkerhet bland personalen måste verksamhetens ledning vara aktiva i att kommunicera på ett sätt att medarbetare känner sig välinformerade och trygga. (Jacobsen & Thorsvik 2002). Då krisledningen missade att informera medarbetarna på ett sätt som hade gjort dem välinformerade och trygga när det gäller den avstängde medarbetaren skapades istället mer oro och det ökade mängden rykten och skvaller bland medarbetarna.

Kommunikatören på förvaltningen ville, när omfattningen av krisen uppdagades, att man skulle undvika att uttala sig om summan med pengar som förskingrats. Hen mötte stort motstånd de det uppfattades som hen ville hemlighålla information. Men enligt forskning så är det positivt att inte delge information innan man har exakt vetskap (Palm & Falkheimer 2005). Kommer det nya uppgifter och budskapet får revideras kan förtroendet försämrats och det låter som krisledningen inte har någon kontroll eller ordning på fakta. Jag tror därför det var bra att man inte gick ut med exakta siffror, utan väntade till EY var klara med sin granskning för att därmed kunna informera om den exakta summan och under vilken tidsperiod den misstänkte före detta medarbetaren tros ha förskingrat pengarna.

En kris kan ses som något positivt för en organisation, det kan ses som en kraft som driver till förändring (se 2.2.2) Falkheimer, Heide & Larsson skriver: ”[i] organisatoriska sammanhang innebär det att en kris skapar en ny och bättre hanteringsordning” (2009:18) vilket innebär att en kris leder till att organisationen anpassar sig efter nya förutsättningar, lär av sina erfarenheter och förbättrar förfarandet. Då förskingringen uppdagades på SBF visade sig att det finns brister i rutinerna runt fakturahaneringen samt den interna kontrollen på SBF

och inom hela Botkyrka kommun. Det är något man länge varit medveten om på berörda enhet och man vet att de bristfälliga rutinerna gjorde det möjligt för den misstänkte före detta medarbetaren att förskingra stora summor pengar. Trots det uppger respondenterna på enheten att inga förändringar eller förbättringar skett och att det inte skulle vara några större svårigheter att agera som den före detta medarbetaren misstänks ha gjort. Fler framhåller att det är moralen och samvetet hos medarbetarna som gör att inte fler begått brott, inte att det finns rutiner, gemenskap och lojalitet som förhindrar det.

5.1.2 Förtroendekris

En förtroendekris innebär ofta allvarliga missförhållanden inom en organisation. ”Man har inte skött sitt uppdrag, det har förskingrats pengar, oegentligheter eller någonting sådant [...] (Palm & Falkheimer 2005:29). Trots att det var en skandal att en medarbetare getts möjlighet att förskingra stora summor pengar ledde det inte till en större förtroendekris inom förvaltningen, varken mellan medarbetare eller mellan medarbetare/ledning. Det ses snarare som att förtroendekrisen ligger i att den utpekade medarbetaren svek förtroendet hen fått av förvaltningen och i förlängningen medborgarna i Botkyrka kommun (se 4.1.2). SBFs syn på en förtroendekris skiljer sig från exempelvis Palm & Falkheimer (2005) som oftast ser organisationen som skyldig för de oegentligheter som begås inom en organisation. Trots att det är en före detta medarbetare som står misstänkt för förskingringen så speglar och påverkar oegentligheterna hela kommunen. SBF står inte utan skuld som en av respondenterna påpekade. Alla respondenter nämner de bristfälliga rutinerna, och det var även något som EY påpekade. Botkyrka kommun och SBF har på sätt och vis kommit lindrigt undan då man kunnat lägga skuld på den enskilde medarbetaren som förskingrade pengar. Men vad det till stor del handlar om är att förvaltningen och enheten misskött sitt uppdrag och därmed gjort förskingringen möjlig.

Genom att ha den enskilde förskingraren som syndabock kunde det undvikits en förtroendekris och förtroendeförlust, både från medarbetare och allmänheten. Ur ett kriskommunikativt synsätt kan det varit positivt för SBF då medarbetare och ledning stått enade i att bli svikna av den misstänkte före detta medarbetaren. Då de självmant berättade och tidigt informerade berörda medarbetare behölls medarbetarnas förtroende. Genom att stå enade och vara transparenta undveks att det utvecklades till en förtroendekris mellan medarbetare och ledning. Då krisledningen både informerade på ett tillfredställande sätt och att de valde att informera muntligen som passade budskapet behölls medarbetarnas respekt

och tillit. Men då ledarnas reaktioner på kritiska händelser skapar nya värderingar och normer i en kultur missades ett tillfälle att bygga nya normer och möjligheten att stärka lojaliteten när all skuld lades på den före detta medarbetaren (Bang 1999). Hade man tagit på sig ansvaret kunde man gemensamt kunnat arbeta på att förbättra kulturen i organisationen och därmed gå stärkt ur händelsen.

5.1.3 Chefernas kriskommunikation

Fler medarbetare som arbetade i krisledningen upplevde en ensamhet som resultatet visar i avsnitt 4.1.4. Det upplevdes av fler respondenter att de inte fick det nödvändiga stödet av förvaltningschefen eller högre upp i kommunen. Hur chefer upplever krisen är centralt enligt Deverell & Olsson (2011) och det avgör hur krisen och kommunikationen hanteras. Även om förvaltningschefen insåg vikten av att hantera krisen så kanske hen kunde varit mer aktiv i att hjälpa dem som arbetade dagligen med krisen, och som hade ansvar att informera andra genom att utse någon som fanns tillgänglig att stötta. Hade de känt ett större stöd och känt att de hade någon att vända sig till hade deras situation blivit lättare och de hade också kunnat vara ett större stöd för varandra och andra medarbetare.

Enhetschefen på berörda enhet hade ett stort ansvar då hen dels stod som ansvarig över den enhet där förskingringen begåtts, och dels hade ansvar att förmedla relevanta upplysningar till de berörda medarbetarna. Enhetschefens roll är av stor vikt då hen inte bara måste fatta beslut, utan också skapa förståelse och mening och vara tillgänglig för medarbetarna (Jacobsen & Thorsvik 2002). För att lyckas med kommunikationen under en kris är det av vikt att välja rätt avsändare, det bör vara någon som medarbetarna litar på och känner förtroende för, då reaktion påverkas av vem som berättar för dem om vad som pågår (Trenholm & Jensen 2000). Att chefen på berörda enhet informerade sina medarbetare var således positivt för enheten. Det blev därmed enhetschefens roll att definiera krisen och med detta bidra till att skapa mening för medarbetarna (Falkheimer, Heide & Larsson 2009). För att medarbetarna ska kunna skapa mening, enligt det tolkande perspektivet krävs det att chefen har en god kommunikativ förmåga vilket innebär att hen kan lyssna, tolka budskap och vara insatt i ledningens beslut för att sedan vidarebefordra informationen på ett sätt så de anställda kan tolka, förstå och ta till sig den. Chefen måste också kunna möta de anställda och tyda dem. (Lind Nilsson & Lundblad 1995). Förhållandet mellan medarbetare och chef är den viktigaste aspekten när det gäller ledarskap och att kunna påverka medarbetare genom kommunikation. Trenholm & Jensen (2000) menar att det måste finnas en medvetenhet om

hur informationen förmedlas och av *vem* och *när* vilket därmed också gäller vid kriskommunikation.

Jag upplever att chefen på berörda enhet var medveten om vilken viktig roll hen spelade i kriskommunikationen och att hen insåg vikten att säga rätt saker för att bevara förtroendet bland sina medarbetare. Att hen dessutom är chef för en avdelning med en svikande kultur och gemenskap försvårar uppdraget att informera om krisen. Enligt Wessling (2013) är det nödvändigt att ha kunskap om kulturen och identiteten på en enhet för att kunna informera dem på det sätt som passar enheten och kulturen bäst. Hur olika personalgrupper upplever samma kommunikation skiljer sig åt, det beror mycket på kulturen i organisationen och de personliga upplevelser och referensramar de anställda har. Varje organisation och avdelning har egna traditioner och beteendemönster, vilket gör att det inte finns en mall för kommunikation som fungerar i alla organisationer (*Kommunikation i förändringsprocesser* 2008). Enhetschefen är väl medveten om enhetens traditioner, bristen på fungerande kultur och att det skvallras mycket i korridorerna och hen anpassade budskapet och sättet att informera på utefter de förutsättningar som fanns.

5.2 Hur skapar medarbetare mening i en krissituation?

Både Simonsson (2006) och *Kommunikation i förändringsprocesser* (2008) anser att om medarbetarna ska kunna skapa mening behöver medarbetare få en känsla av sammanhang och de ska lätt kunna tolka den information som delges. Man måste komma ihåg att "[m]eningsskapande på arbetsplatser skapas ofta i kontakt med närmsta kollegorna" (Heide, Johansson & Simonsson 2012:28). Det är således inte under själva informationsmötet som medarbetare skapar mening, utan det sker i interaktion med varandra. När förskingringen uppdagades pratades det mycket bland medarbetarna om vad som skett. Heide, Johansson & Simonsson skriver: "kommunikation, både generellt och inom en organisation består av komplexa, kreativa processer där innehåll konstrueras och tolkas genom interaktion mellan människor" (2012:28). Precis som Heide, Johansson & Simonsson skriver, så skapade medarbetare sig en mening och tolkade informationen utifrån hur andra agerade och tolkade informationen (se avsnitt 2.3.4). Genom interaktion kom medarbetarna gemensamt fram till vad som var orsaken till förskingringen och blev en sanning dem emellan.

5.2.1 Skapa mening när kommunikationen brister

Jag tror att en anledning till att det uppstod sådan oro och förvirring när det gäller den avstängde medarbetaren var att det inte passade in i den sanning medarbetarna gemensamt skapat. Den individen var ingen det pratats om och som man anade kunde vara inblandad på något sätt. När sedan den nyheten släpptes blev det därför svårt för medarbetarna att förstå och ta till sig, då det inte passade in i deras referensram. Men för att försöka förstå, valde medarbetarna att gemensamt komma fram till en slutsats om vad som kan ha hänt. Under mina intervjuer med respondenterna fick jag höra flera olika anledningar till varför personen som blev avstängd blev det. Det verkar som det florerat många rykten som blivit sanningar på enheten och flera av respondenterna *visste* med säkerhet vad som hänt, ryktena har alltså blivit befästa sanningar. Istället för att leva i ovisshet och inte veta vad som hänt medarbetaren, valde medarbetarna att skapa en sanning för att stilla behovet av visshet. Om ledningen istället gett bättre information hade ryktesspridningen kunnat stävjas. Då kunde medarbetare fokuserat mer på arbetet och mindre på att diskutera vad som eventuellt låg bakom avstängningen och varför hen kom tillbaka och sedan slutade. När jag avslutade mina intervjuer var bristen på information kring den avstängde medarbetaren den del i allt som hänt som respondenterna hade svårast att skapa mening kring och sätta in i sina referensramar.

5.2.2 Mening utifrån förkunskap

För att hjälpa medarbetarna att skapa mening utifrån sin förkunskap och sina referensramar valde man från krisledningens sida att använda sig av storytelling (se 4.2.2). Genom att prata om de kriser som uppstått i andra kommuner kunde man lyfta fram det som var positivt för Botkyrka kommun jämfört med andra kommuner. Att förvaltningen upptäckt krisen själva och att det handlade om en före detta medarbetare och leverantör som var misstänkta gjorde att de kunde skapa en gemenskap. Alla i förvaltningen kunde stå enade i sina känslor av svek gentemot den före detta medarbetaren. Det hjälpte medarbetarna att skapa mening och tolka sin egen situation och roll i det som skedde.

En av respondenterna som arbetat nära den misstänkte tycker att informationen blev överdriven. För dem som arbetat nära var det ingen nyhet, det var de som upptäckte de felaktiga fakturor som startade utredningen, och som informerade enhetschefen om sina upptäckter. För övriga medarbetare på enheten kom det dock som en nyhet. Då alla medarbetare har olika förkunskap och referensramar skapar inte alla mening utifrån samma information. Däremot skapas en gemensam mening genom att lägga samman de olika

upplevelser och tolkningar som finns bland medarbetarna. Förståelsen baseras därmed både på emotioner och logik (Platen 2006).

På berörda enhet och i ledningen skapades mening utifrån den information man fick fram om vad som hänt och hur det var möjligt för den misstänkte före detta medarbetaren och leverantören att förskingra pengarna. Men de konkreta fakta var bara en liten del i att skapa mening. Vid intervjuerna gick alla respondenter snabbt igenom de fakta som fanns, men uppehöll sig länge vid tolkningen av det som hänt, både den egna och den gemensamma. Det blev därmed tydligt att informationen inte blir verklig för medarbetare innan den satts in i en kontext och gemensamt diskuterat informationen. Det informella informationsutbytet är därför av lika stor vikt som den formella informationen. Respondenternas fokus visar vikten av att ledningar arbetar utifrån ett tolkande perspektiv. Medarbetare måste ges tid och möjlighet att diskutera och skapa mening för att reda ut sina känslor kring det som hänt, först därefter kan medarbetarna gå vidare och fokusera på sitt arbete. I samband med att medarbetare blir informerade om en allvarlig händelse eller en kris i en organisation tror jag att det är till nytta att låta medarbetarna samlas över en fika eller i en workshop där man diskuterar det som hänt och hur det var möjligt för att därmed ge möjlighet att skapa mening.

Efter det sista mötet med respondenterna upplevde jag att många frågor hängde i luften och det fanns ett behov av avslut. Ett avslut skulle också kunna vara till hjälp för att skapa nya normer och värderingar på enheten, som jag tror är nödvändigt.

5.3 Påverkar kulturen hur medarbetare upplever krisen?

5.3.1 Kulturen på enheten

Då alla individer har behov av att finna mening eller ordning i tillvaron finns det i alla organisationer någon slags gemensam identitet eller kultur skapad av medarbetarna. Den byggs upp av medlemmarnas värderingar, normer, tankar och rutiner som vidmakthålls genom medlemmarnas kommunikation (*Kommunikation i förändringsprocesser* 2008). Det innebär bland annat att det finns etiska koder för vad som anses rätt och orätt och hur man ska förhålla sig till andra (Jacobsen & Thorsvik 2002). Dessa koder baseras på hur individerna uppfattar sig själva som grupp och hur de vill uppfattas av andra; "[o]rganisationsidentitet definieras vanligtvis som det medlemmar uppfattar som centralt, utmärkande och bestående i organisationen" (Albert & Whetten i Platen 2006:50). Vid intervjuerna med respondenterna visar det sig att SBF är en förvaltning och en enhet med en komplex kultur. På berörda enhet

råder en kultur som är negativ, både för individen och för organisationen. Alla är medvetna om den dåliga kulturen som påverkar både gemenskap och förmågan att samarbeta, men ingen förändring sker.

Enligt Heide, Johansson & Simonsson (2005) och Bang (1999) kan en kultur vara stark men inte nödvändigtvis positiv för organisationen. Är den stark men dysfunktionell kan den hindra en förändring vilket verkar vara fallet på enheten i min studie. Trots att fler respondenter uppger att de försökt förändra beteendet och rådande normer om smutskastning och skvaller så är det enligt dem omöjligt och man ger då upp. Precis som Bang (1995) tar upp i sin forskning så upplever respondenter som inte vill vara delaktiga i skvallret ett utanförskap och en ensamhet. Medarbetarna går till arbetet och utför sina sysslor, men man håller sig på sin kant och undviker sina kollegor. Trots att det kommuniceras mycket på den berörda enheten, brister det ändå i förtroendet, tilliten och gemenskapen då alla är medvetna om skvallret och smutskastningarna som pågår bakom alla medarbetares ryggar. Begås ett misstag upplever respondenterna inte stöd och hjälp från sina medarbetare, man blir snarare ifrågasatt och kritiskt bemött. Skvallret och smutskastningarna leder till att rykten sprids bland anställda, som syns tydligt på berörda enhet, och det leder till negativa konsekvenser. Ofta bottnar rykten i osäkerhet och rädsla bland medarbetare. Finns det inte någon tillit inom organisationen så finns det inte heller en stark gemenskapskultur (Jacobsen & Thorsvik 2002) vilket leder till brist på engagemang och respekt för medarbetare och arbetsgivare.

Trots svårigheterna respondenterna upplever med att få till en förändring menar många forskare att organisationskultur inte är något beständigt, det är något som förändras utefter rådande förutsättningar. Enligt Schein (2004) åstadkommer man förändringar genom att förändra sammansättningen i de dominanta grupperna. Det gör man lättast genom att byta ut nyckelpersonerna och de chefer som finns på enheterna. Då bryter man de hierarkiska subkulturer som hade dåligt inflytande över den gemensamma kulturen. Det är inte ett lätt arbete för ledaren, men enligt Heide, Johansson & Simonsson. (2005) kan ledarna försöka förändra kulturen genom meningsskapande och genom att arbeta för gemensamma normer och värderingar som gynnar enheten och organisationen. Genom att de tidigare cheferna deltagit i smutskastningen av andra medarbetare har de således befast en kultur där det råder en brist på lojalitet och enhet. Istället formas en kultur av misstro och osäkerhet. Att ändra individer och kulturers värderingar och attityder är inte lätt. Istället för att försöka förändra värderingarna behöver man arbeta med att förstärka och uppfylla de behov som medarbetarna

har (Falkheimer 2001). Kulturen är en process och inte ett statiskt tillstånd (Heide, Johansson & Simonsson 2005) och kan därmed förändras då yttre omständigheter förändras. Det innebär att den kris som SBF hamnade i öppnar för en möjlighet att förändra då de yttre omständigheterna inte längre är detsamma. Två starka individer, den misstänkte före detta medarbetaren samt medarbetaren som blev avstängd kan inte längre påverka varken den övergripande kulturen eller subkulturerna som de verkade i, och det ger därmed möjlighet till förändring. Det är något man inom förvaltningen bör utnyttja för att skapa en bättre kultur med värderingar och normer som är önskvärda i organisationen.

5.3.2 Ledarens roll

En stark funktionell kultur kan gynna organisationen och den kan stärkas genom den interna kommunikationen och genom ett så kallat symboliskt ledarskap. Det innebär att ledaren agerar och handlar på ett sätt som stärker de värderingar man vill ha i organisationen. På den berörda enheten hade man tidigare chefer som deltog i skvallret och som lyssnade mer på de informella cheferna än vad som kan anses lämpligt. Idag har man däremot en chef på enheten som tydligt visar att de beteenden som tidigare gynnades inte är acceptabla. Enheten skulle behöva öka sitt förtroende och sin tillit till varandra. Falkheimer skriver: ”Öppenhet, involvering och deltagande gynnar utvecklingen inom alla organisationer. Därför är det så viktigt med intern kommunikation, som ett medel att öka motivation, engagemang och målinriktning” (2001:95). Det kan delvis ske genom att arbeta med den interna, informella kommunikationen och genom den skapa en balans och en delaktighet bland medarbetarna.

5.3.3 Den dåliga kulturen får negativa konsekvenser

Förvaltningschefen anser att bedrägerierna inom Göteborgs kommun kunde ske på grund av ett kulturproblem, vilket hen anser skilja sig från hur förskingringen på SBF gjordes möjlig. Jag håller dock inte med förvaltningschefen. Jag anser att bristen på gemenskap och gemensamma värden och den dåliga kulturen på berörda enhet är en stor orsak till att förskingringen var möjlig. Medarbetare har ett behov av att känna sig sedda och behövda i organisationen men känner de anställda främlingskap och har en förtroendebrist så är de sällan benägna att arbeta mot organisationens mål och identifiera sig med företaget (*Kommunikation i förändringsprocesser* 2008). Det är något jag tycker man ser tydligt på SBF. Att medarbetarna inte samarbetar, att var och en sköter sitt samt frånvaron på gemensam identitet har varit en bidragande orsak som gjort det möjligt för den misstänkte före detta

anställda att förskingra denna gigantiska summa pengar. Flera medarbetare vittnar om att de inte har insyn i varandras arbetsuppgifter, att rutiner inte följs kring fakturering och att medarbetarna är dåliga på att kommunicera med varandra. Att flera medarbetare dessutom tyckt så illa om varandra att man inte kunnat prata direkt med varandra utan att det krävts medlare har inte underlättat situationen. Fler medarbetare säger att den misstänkte före detta medarbetaren var en kil i gruppen som orsakade missämja och bråk. Många medarbetare, både på ledningsnivå och lägre nivåer är inte förvånade över förskingringen, det sägs snarare vara något väntat och medarbetarna är förvånade att det inte skett tidigare. Att den före detta medarbetaren var en stor del i den dysfunktionella kulturen anser jag tyder på att det gynnade hans förehavanden och till viss del gjorde det möjligt att under så lång tid förskingra en så stor summa pengar.

Det var dessutom en rulljans på chefer där informella chefer styrde enheten och där de formella cheferna inte lyckades stävja smutskastningar och skvaller, de var snarare en del av det. Kommunikatören berättar att hans föregångare försökt arbeta med internkommunikationen på enheten men att man inte slutfört projektet. Nuvarande enhetschef arbetar hårt för att få bukt med problemen. Jag anser dock att om det hade gjorts större insatser tidigare, för att få ordning på missämjan och den dåliga kulturen, och om varit mer noggrann med att följa de rutiner och föreskrifter som finns, men som tidigare chefer försakade på enheten, så hade man kanske kunna upptäcka förskingringarna tidigare.

5.3.4 Efter krisen

Chefen på berörda enheten var medveten om bristerna och att det behövs dels tid att återhämta sig efter krisen, dels någon form av teambuilding för att skapa gemenskap på enheten. Då kulturen och dynamiken getts möjlighet att förändras på enheten bör man ta tillfället i akt och nyttja förändringarna och därmed eventuellt stärka enhets känslan, förtroendet och lojaliteten mellan medarbetarna. Flera respondenter nämner också att de skulle behöva teambuilding för att lära känna varandra utanför arbetet och därmed kunna få en relation som kan göra att skvallret och smutskastningarna upphör, eller i alla fall minskar. Genom att lära känna varandra och genom att agera för att förbättra kulturen och kommunikationen på enheten finns det en möjlighet att fler medarbetare anammar värderingar, attityder och beteenden som är positiva och där man visar respekt, omtänksamhet och förtroende för varandra till skillnad mot idag. När jag senast pratade med respondenterna var missämjan snarare värre än före krisen, och det behövs därmed ett aktivt engagemang för att bryta den trenden.

6 Sammanfattning

I följande kapitel ges en sammanfattning av mina slutsatser.

Ur ett tolkande perspektiv, var delar av kriskommunikationen på förvaltningen meningsskapande och därmed lyckad för medarbetarna. Krisledningen ansträngde sig för att hjälpa medarbetarna att sätta in informationen i referensramar, exempelvis genom storytelling. De informerade också öga-mot-öga och skapade därmed en förtroendeingivande miljö. Medarbetarna gavs möjlighet att tolka budskapet genom interaktion med varandra och genom stödet de fick av enhetschefen och förvaltningschefen. För enhetschefen stod medarbetarna och deras upplevelser i centrum, vilket möjliggjorde en ökad förståelse och känsla av trygghet. Det märks dock en väsentlig skillnad när det kommer till meningsskapande, när det kommer till den avstängde medarbetaren och hur krisledningen informerade medarbetarna. Där gavs inte tillräckligt med information, och för att fylla behovet av mening skapade därför medarbetarna egna sanningar, som ofta var baserade på rykten eller helt tagna ur luften. Hade ledningen istället stillat behovet av information hade det behovet tillgodosetts och medarbetarna hade kunnat tolka budskapet gemensamt istället för att hitta på.

Jag anser att det både är positivt och negativt att lägga all skuld på den före detta medarbetaren. Det är å ena sidan positivt då medarbetare och ledningen i förvaltningen kunnat stå enade i att ha blivit svikna av medarbetaren. Det gjorde att det gick att undvika en förlust av medarbetarnas tillit och förtroende och istället stod förvaltningen enade sveket man blivit utsatta för. Det är å andra sidan negativt att man genom att lägga all skuld på medarbetaren förlorades handlingskraften att agera för att åtgärda problemen. Hade ledningen sagt att det var bristfälliga rutiner och den dysfunktionella kulturen som delvis gjorde förskingringen möjlig kunde man agerat gemensamt och arbetat aktivt för att bli bättre och på så sätt stärkt enheten.

Då SBF inte kommunicerar om det verkliga problemet, vilket är den dysfunktionella kulturen och känslan på enheten, missar man en viktig del i utvecklingen och i de positiva förändringar som en kris kan leda till. Om inte ledningen tar tag i det verkliga problemet utan bara fokuserar på symptomen kommer inte liknande kriser kunna undvikas i framtiden. Även

om man inte råkar ut för en lika storskalig förskingring i framtiden kommer kulturen på enheten leda till problem. Det behöver arbetas med kulturen och påverka medarbetarna att få gemenskap och känna förtroende för varandra.

På berörda enheten är det en norm att skvallra och prata bakom varandras ryggar. Det har blivit ett beteende som är accepterat och som är förväntat inom gruppen. Som ses in min teoretiska utgångspunkt skapar medarbetarna en verklighet utifrån sin dagliga interaktion och det är därmed medarbetarna själva som skapat en dysfunktionell kultur. Även om alla medarbetare inte är medvetna om normen, då den kanske inte är uttalad bland alla medarbetare så är den rådande. Att ha en enhet där det är en viktig norm att prata illa om varandra och där man inte hjälper och stöttar varandra utan snarare nyttjar misstag emot individer är förödande. Att medarbetarna själva inte ser på det som hänt som en förtroendekris har med hur de ser på sig själva och att de brister i enhet och sammanhållning. Hade man haft mer sammanhållning på enheten och medarbetarna varit lojala och haft förtroende för varandra hade man drabbats hårdare av sveket. Men då kulturen är dålig och man inte har någon gemenskap och man kan då skylla på någon annan istället för att gemensamt arbeta mot en förändring.

När det kommer till de råd som oftast ges för att hantera kriskommunikation visar min studie att de nödvändigtvis inte behöver passa in på alla kriser. I krisen jag undersökte var det till exempel inte nödvändigt att agera fort, men att vara snabb med att ge information så fort ny information fanns tillgänglig. Det var av större vikt att informera fortgående och att ge medarbetarna möjlighet att gemensamt tolka budskapet, något som sällan tas hänsyn till inom kriskommunikation.

7 Avslutande resonemang

Det här kapitlet avslutar studien med egna tankar och förslag på vidare forskning

Syftet med den här uppsatsen var att bidra med nya kunskaper inom intern kriskommunikation genom att undersöka medarbetarnas syn på kommunikationen och vilken roll kultur och meningsskapande spelar. Genom att sammanföra tre teoretiska perspektiv i ett utforskat fält har jag bidragit med kunskap om att meningsskapande och förtroende är av lika

stor vikt internt som externt. Intern kriskommunikation måste ta större utrymme inom krisforskning för att kunna skapa teoretiska utgångspunkter som går att forska utifrån, och bland praktiker för att därmed kunna bibehålla förtroendet, minska rykten och för att minimera risken att drabbas av en kris. Då medarbetare idag är ambassadörer och många gånger talespersoner för organisationen de arbetar i är deras upplevelser av stor vikt och något som bör vara i fokus.

Då jag utgår från ett tolkande perspektiv och genomfört en kvalitativ studie blir resultaten subjektiva, trots det anser jag att det går att sammanfatta studiens slutsatser i sex punkter som är applicerbara på organisationer generellt:

- Arbeta proaktivt genom att ständigt arbeta på att ha en funktionell kultur och en organisation där medarbetare känner förtroende för varandra och ledningen.
- Samordna de medarbetare som är med i krisledningen och ha med kommunikation som en elementär del i krishanteringen redan från start. Nyttja kommunikatörens kunskaper inom området.
- När budskapet är svårt behöver medarbetarna få muntlig information från sin närmsta chef. De som är berörda ska informeras först. Informationen måste vara ärlig, rak och tydlig. I en kris kan man inte informera för mycket.
- Ge medarbetarna möjlighet att interagera och gemensamt tolka informationen för att öka förståelsen och tryggheten. Upptäcker man att det börjar gå rykten, ge då den nödvändiga information som saknas hos medarbetarna så att det inte finns tomrum i informationen som de själva måste fylla.
- Ge stöd till dem som arbetar aktivt med krisen.
- Efter krisen behöver medarbetare ges möjlighet att svetsas samman som grupp och skapa en ny kultur utifrån de förändringar som skett.

Under studiens gång har det blivit mer och mer tydligt att om kriskommunikationen ska bli meningsfull bör man för det första ha en fungerande kultur där medarbetarna känner förtroende för varandra och för ledningen. Finns det inget förtroende att börja med, saknas den viktigaste byggstenen. En fungerande kultur kan hjälpa organisationer att undvika en förtroendekris inträffar. Att arbeta proaktivt så att medarbetare känner gemenskap, lojalitet och har normer och värderingar som gynnar både individer och organisationer är av största vikt. När en organisation befinner sig i en kris är det för sent att skapa förtroende inom

organisationen, då ska man kunna arbeta med, och ha hjälp av det förtroende som finns, både horisontellt mellan medarbetare och vertikalt i organisationen.

För det andra, behöver man vara öppen och tydlig i sin kommunikation. I en kris kan man inte ge för mycket information. Det är bättre att ha medarbetare som upplever att de får för mycket information än att de upplever brister i kommunikationen. För om medarbetare upplever att de saknar information brister lätt förtroendet för ledningen och medarbetare lägger då tid på att skapa en egen verklighet baserad på rykten som sedan kan vara svår att tvätta bort och som kan spridas utanför organisationen.

Rent teoretiskt, vid forskning kring intern kriskommunikation, bör organisationskultur finnas med som en del av den vetenskapliga bakgrunden då det många gånger inte går att skilja intern kommunikation och kultur åt. Jag kan dock tycka att ordet kultur känns för abstrakt när man närmar sig en organisation och ska arbeta proaktivt inför en kris. Istället borde man prata om vilken *känsla* medarbetarna skulle använda för att beskriva kulturen och identiteten.

Då jag har haft det tolkande perspektivet som utgångspunkt finns det alltid en risk av att studien färgas av min syn på kommunikation och att jag därmed lagt fokus på det istället för andra delar. I mina försök att vara objektiv har jag ändå återvänt till vikten av meningsskapande och jag anser därför att, även om jag färgats av min utgångspunkt, meningsskapande är nödvändigt vid en kris. Och då jag har ett socialkonstruktivistiskt perspektiv är den subjektiva tolkningen den elementära, då det inte anses finnas en objektiv verklighet.

Under studien har frågan om hur oegentligheterna kunde ske återkommit och varför medarbetarna är så obrydda som de är. Många av dem pratar om skuld, men det verkar inte ha varit svårt för dem att kasta förskingringen ifrån sig. Att en hel enhet till synes rycker på axlarna åt det som skett i deras närmiljö finner jag märkligt. Men den enda slutsats jag kan dra är att den dysfunktionella kulturen är en orsak till det. Medarbetaren har tappat bort skyldigheterna de har gentemot skattebetalarna att förvalta pengarna väl. Vilket ännu en gång belyser vikten att arbeta proaktivt med kulturfrågor.

Jag tycker att det skulle vara intressant att forska vidare på om det finns ett samband mellan medarbetare som förskingrar eller på annat sätt sviker organisationen hen arbetar på och en dysfunktionell kultur. Vidare behövs det mer forskning inom intern kriskommunikation över lag, framförallt där fokus inte ligger på att ta fram en kommunikationsplan utan hur

kommunikationen upplevs av medarbetare och utifrån det forma en teoretisk utgångspunkt.

Då jag utgår från tre olika forskningsfält som tidigare inte sammanfogats för att studera intern kriskommunikation, samt då området jag studerat är relativt outforskat kan man fråga om jag valt rätt väg att gå. Under mina intervjuer med respondenterna visade sig att meningsskapande kommunikation och kulturen spelade en avgörande roll för hur de tog emot informationen. Jag hoppas därför att min uppsats kan vara till nytta både för kommande forskning och för praktiker, då det väcks en medvetenhet om hur viktig den meningsskapande kommunikationen är för organisationer ska lyckas med sin krishantering.

8 Referenser

- Att kommunicera med drabbade människor* (2001). Stockholm: Styr. för psykologiskt försvar (SPF)
- Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Botkyrka kommun: *Kommunikationspolicy för Botkyrka kommuns förvaltningsorganisation* (2007): [http://www.botkyrka.se/SiteCollectionDocuments/Kommun och politik/Kommunikationspolicy för Botkyrka kommuns förvaltningsorganisation 2007-05-22.doc](http://www.botkyrka.se/SiteCollectionDocuments/Kommun%20och%20politik/Kommunikationspolicy%20f%C3%B6r%20Botkyrka%20kommuns%20f%C3%B6rvaltningsorganisation%202007-05-22.doc) (Hämtad 2014-04-15)
- Botkyrka kommun. *Kommunfakta*:(2014-04-23)
<http://www.botkyrka.se/kommunochpolitik/ombotkyrka/kommunfakta> (hämtad 2014-04-27)
- Brolin, Magnus, Calleberg, Per & Westrell, Mikael (2011). *Krishantering i arbetslivet: nya perspektiv*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Christensen, Tom (2005). *Organisationsteori för offentlig sektor*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Deverell, Edward & Olsson, Eva-Karin (2011) "Kriskommunikation". I: Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (red.) (2011). *Strategisk kommunikation: forskning och praktik*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Falkheimer, Jesper (2001). *Medier och kommunikation: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur
- Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2008). *Kriskommunikation i ett globalt samhälle*. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten
- Falkheimer, Jesper, Heide, Mats & Larsson, Larsåke (2009). *Kriskommunikation*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (red.) (2011). *Strategisk kommunikation: forskning och praktik*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Fearn-Banks, Kathleen (2002). *Crisis communications: a casebook approach*. 2. ed. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates

- Frandsen, Finn & Johansen, Winni (2011) The study of internal crisis communication: towards an integrative framework. *Corporate communications: An international Journal*. Vol. 16. No 4. Sid. 347-361
- Fredriksson, Magnus & Pallas, Josef (2001) "Institutionell teori". I: Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (red.) (2011). *Strategisk kommunikation: forskning och praktik*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Flodin, Bertil (1999). *Planlagd kriskommunikation*. Stockholm Styr. för psykologiskt försvar. <https://www.msb.se/Upload/.../Planlagd%20kriskommunikation2.pdf>
- Hedquist, Rolf (2002). *Trovärdighet: en förutsättning för förtroende*. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar. Tillgänglig på Internet: <http://www.psyccdef.se/bibliotek/doc.asp?FileID=58>
- Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2005). *Kommunikation & organisation*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte (2012). *Kommunikation i organisationer*. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber
- Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan (2005). *Cultures and organizations: software of the mind : [intercultural cooperation and its importance for survival]*. Rev. and expanded 2. ed. New York: McGraw-Hill
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2., [rev. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. 2. [rev. uppl.] Lund: Studentlitteratur
- Jansson, André (2009). *Kommunikation*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Jörback, Anna & Vrbanac, Linda. (2011) *Kriskommunikation och sociala medier*. Lund: Institutionen för kommunikation och medier.
- Karlsson, Michael. (2008). *Kriskommunikation i förändring: Internet, den ökade publiceringshastigheten och de förändrade villkoren för kriskommunikation*. Sundsvall: Demokratiinstitutet.
- Kommunikation i förändringsprocesser*. 1. Uppl. (2008). Malmö: Liber

- Lind Nilsson, Iréne & Lundblad, Niklas (1995). *Kris, kaos och omställning*. Uppsala: Institutet för personal- och företagsutveckling (IPF)
- Maltén, Arne (1998). *Kommunikation och konflikthantering: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur
- MSB: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (2011)
<https://www.msb.se/sv/Kunskapsbank/Forskningsresultat/Kriskommunikation/Intern-kriskommunikation/> (hämtad 2014-03-13)
- Palm, Lars & Falkheimer, Jesper (2005). *Förtroendekriser: kommunikationsstrategier före, under och efter*. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten
- Platen, Sara von (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: en studie av Sveriges televisions*. Diss. Örebro : Örebro universitet, 2007
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass
- SFS-1986-223. Förvaltningslagen. Stockholm:Justitiedepartementet
- Silverman, David (2010). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om kvalitativ forskning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Simonsson, Charlotte (2006). *Nå fram till medarbetarna*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Sjöberg, Ann-Sofi & Mild Nygren, Gunilla (2009). *Kommunikatörerna: konsten att kommunicera omställning*. Stockholm: Trygghetsrådet
- Starrin, Bengt & Barbro Renck (1996). Den kvalitativa intervjun. I: Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (red.) (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur
- Trenholm, Sarah & Jensen, Arthur (2000). *Interpersonal communication*. 4. ed. Belmont, Calif.: Wadsworth
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm. Tillgänglig på Internet:
http://www.cm.se/webbshop_vr/pdf/etikreglerhs.pdf (hämtad 2/3-2014)

- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage
- Weick, Karl E. & Sutcliffe, Kathleen M. (2007). *Managing the unexpected [Elektronisk resurs] : resilient performance in an age of uncertainty*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass
- Wessling, Stina (2013). *Kriskommunikation: handbok för offentlighetsanställda*. 1. uppl. Stockholm: SKL Kommentus
- Åsberg, Rodney (2001). *Ontologi, epistemologi och metodologi: en kritisk genomgång av vissa grundläggande vetenskapsteoretiska begrepp och ansatser*. Rev. uppl. Göteborg: Institutionen för pedagogik och didaktik, Göteborgs universitet

9 Bilagor

Bilaga 1

Kodning av respondenternas svar:

1. Kultur
2. Skvaller
3. Krisledningen
4. Misslyckad kommunikation
5. Lyckad kommunikation



GÖTEBORGS UNIVERSITET
FILOSOFI, LINGVISTIK OCH VETENSKAPSTEORI

Information till deltagare i Botkyrka Kommun

Botkyrka kommun och Samhällsbyggnadsförvaltningen kommer delta i en vetenskaplig studie som behandlar intern kommunikation under en förtroendekris.

Du kommer delta i en kvalitativ forskning. Det innebär att jag kommer intervjua/samtala med anställda inom förvaltningen. Forskningen baseras sedan på era subjektiva tankar och åsikter. Det är av stor vikt att ni svarar uppriktigt. Genom att jämföra era svar med tidigare forskning och vetenskapliga teorier inom organisationskommunikation är min förhoppning att få fram resultat om hur man bör/inte bör kommunicera i en kris.

Din medverkan i studien sker under anonymitet. Deltagandet är frivilligt. Alla uppgifter behandlas konfidentiellt. I uppsatsen kommer Botkyrka kommun nämnas, och den kris förvaltningen har genomgått, men de enskilda svaren kommer inte redovisas. Era svar kommer heller inte kunna läsas av era chefer. Inte heller kommer jag att avslöja vilken enhet det rör sig om, utan jag kommer bara skriva om förvaltningen som helhet.

Det finns möjlighet att läsa uppsatsen när den är klar.

Studien är av stor vikt då det i dagsläget finns sparsamt med forskning i hur man hanterar förtroendekriser internt.

Jag som genomför studien heter Julia Strandberg. Jag läser kommunikatörsprogrammet med inriktning mot myndighet och offentlig förvaltning på Göteborgs Universitet. Studien är en magisteruppsats på 15 p. Min kontakt på Botkyrka kommun är Marianne Berg. Vid frågor finns jag tillgänglig på juliamstrandberg@gmail.com eller tel. 0736-563430.

Tack så mycket för din medverkan!

Julia Strandberg