Rapport nr: 25
April 2015

Nätverksledarskap för samordning vid kriser

En studie av Skogsbranden i Västmanland

Catrin Johansson
Emelie Bäck

DEMICOM
MITTUNIVERSITETET

Nätverksledarskap för samordning vid kriser

En studie av Skogsbranden i Västmanland

Catrin Johansson
Emelie Bäck

CORE • DEMICOM
Mittuniversitetet
2015

Författare: Catrin Johansson och Emelie Bäck
Titel: Nätverksledarskap för samordning vid kriser
Utgiven av: DEMICOM, Mittuniversitetet, 2015, Sundsvall
Rapportserie: nr 25
ISBN 978-91-87557-81-1
© Författarna och Mittuniversitetet 2015
www.miun.se/demicom

SAMMANFATTNING

Vid större samhällskriser behövs samordning mellan ett flertal organisationer som på olika sätt arbetar med att hantera krisen. Kommunikation mellan aktörer som är akut inblandade i att rädda liv och koordination av information till allmänheten är ytterst viktig för att minimera skadorna och hantera krisen. Sveriges största skogsbrand i modern tid skapade extrema utmaningar såväl för räddningsorganisationerna som för myndigheterna som behövde koordinera information om branden till allmänheten.

Rapporten redovisar en studie av ledarskap och koordination av ett nätverk för kriskommunikation under en händelse i realtid, skogsbranden i Västmanland. Nätverk betecknar här en sammanslutning av representanter från olika organisationer och myndigheter som samverkade under krisen. Nätverket koordinerades av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB.

Syftet med studien var att undersöka hur ett nätverk för kriskommunikation leds och koordineras, och hur deltagarna uppfattar att nätverkets arbete fungerar. Nätverket för kriskommunikation vid skogsbranden sammankallades med huvuduppgiften att samordna information från kommuner, länsstyrelse och myndigheter till allmänheten. Nätverkskonferenserna genomfördes som telefonkonferenser med en koordinator/ledare från MSB. Telefonkonferenserna observerades och spelades in av forskarna och ett urval av deltagarna intervjuades efteråt.

Resultaten visar att de intervjuade deltagarna uppfattade att konferenserna fyllde en samordnande, stödjande, informerande och synkroniserande funktion. Deltagare med tidigare erfarenhet av telefonkonferenser för informationssamordning hade ett stort försprång jämfört med de som inte hade någon tidigare erfarenhet. De som inte tidigare kände till konferenserna eller MSB:s stödjande roll när det gäller informationssamordning upplevde att det från början tog en stund att komma in i och förstå arbetssättet. De aktörer som var akut upptagna med krishanteringen upplevde inte behovet av telefonkonferenserna som särskilt stort, däremot var aktörer som inte befann sig i akut krisläge, mycket positiva. De tyckte att konferenserna var mycket relevanta och fyllde sitt syfte väl.

Analysen av kommunikationen under mötena utgick från fem kommunikativa ledningsstrategier som tidigare identifierats av forskare. Användningen av strategierna relationsskapande, uppmuntrande, styrande, anpassande och engagerande under mötena skilde sig på så sätt att relationsskapande och anpassande strategier användes mycket lite, medan den styrande strategin användes absolut mest. Därför gjordes en noggrannare analys av denna strategi, och åtta specifika styr-strategier identifierades som ledaren/koordinatorn använde:

- Styrning av strukturen = vem som får ordet, ordning på agendan, rapportering börjar med namn
- Styrning av inläggen = rapportering om läget
- Styrande sammanfattning = lägesbild efter alla rapporter om allmänhetens informationsbehov och kommunikationsaktiviteter
- Styrande mot verktyg = användning av verktyget ”Frågor och svar”
- Styrande respons = kommentarer till inlägg från de övriga deltagarna
- Styrande beslut = styrning av beslut, ofta som konsensus
- Styr och rättar = rättar felaktigheter eller gör förtydligande
- Styrande koordinering = samordnar aktörernas bilaterala kontakter

Slutsatserna vi drar är för det första att nätverkets ledning och koordination var anpassad till den speciella situation som råder vid akut krishantering. Relationsskapande har en underordnad roll, men styrningen är viktig eftersom deltagare möts för första gången och det krävs ett tydligt ledarskap för att föra arbetet framåt och få alla deltagare aktiva och engagerade när det gäller informationssamordningen. De kommunikativa ledningsstrategierna bidrar till att även oerfarna deltagarna kan bidra till lägesbilden, och uppmärksamma viktiga frågor.

Rekommendationerna som ges i rapporten är att kontinuerligt informera om MSB:s stöd för informationssamordning till länsstyrelser, kommuner och myndigheter, eftersom det inte är tillräckligt känt. Det kan integreras bättre med den operativa ledningsfunktionen vid kriser och händelser. För att göra samverkanskonferenserna ännu effektivare rekommenderas att:

1. Dagordningen för konferenserna bör göras i två versioner, en för akut krisläge och en för situationer där man har tid att validera frågor och svar.
2. Sammanfattningen av lägesbilden behöver stödjas av en bisittare. Flera tillgängliga personer bör kunna klara uppgiften, särskilt vid utdragna händelser.
3. De kommunikativa ledningsstrategierna kan medvetandegöras, diskuteras och övas vid utbildning av ledare av informationssamordning i nätverk.
4. Översättning till andra språk och lättläst information bör inkluderas tidigt i krisplanering och vid akuta insatser i framtiden.
5. För att stödja de mest berörda aktörerna kan man fokusera mer på deras behov, och också tydliggöra att samordningen leder till en avlastning när det finns många källor till samordnad information.

Rekommendationer för fortsatt forskning är att fler studier av krishantering i realtid behövs för att se hur giltiga resultaten är vid andra händelser. Även samordningen mellan krisledningen och informationssamordningen och de faktorer som påverkar uppstarten av informationssamordningen bör studeras.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning 3
Förord 7
Inledning 8
  Syfte 9
  Rapportens uppläggning 10
Ledarskap av nätverk vid kriser 10
  Forskning om nätverksarbete vid kriser 11
  Bästa praxis för nätverksarbete vid kriskommunikation 12
    Före krisen 12
    I den akuta krisfasen 12
  Forskning om ledarskap/koordination av nätverk 13
    Sammankallande funktion 15
    Kommunikativ ledning av nätverk och grupper 15
Metod 16
  Observationer av nätverkskonferenser 17
  Intervjuer med nätverksdeltagare 18
Skogsbranden i Västmanland 20
Resultatredovisning 24
  Resultat 1. Intervjuer med kommunikationsansvariga 24
    Introduktion och syfte 24
    Upplevd relevans 26
    Styrkor 27
    Svagheter och förbättringspunkter 28
  Resultat 2. Observationer av nätverkskonferenser 30
    Innehåll – samordning av information 30
    Kommunikativa ledningsstrategier vid konferenserna 32
    Relationsskapande 32
    Uppmuntrande 33
    Styrande 34
    Anpassande 39
    Engagerande 39
Slutsatser 40
  Nätverkets ledning och koordination 41
  Kommunikativa ledningsstrategier 41
  Faktorer som påverkar ledningsstrategierna 42
  Normativa rekommendationer 42
Diskussion 43
Rekommendationer 44
Bilaga 1 - 4 46
Referenser 62
Rapporter från Demicom 65

FÖRORD

Forskningsprojektet om nätverksledarskap initierades av Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap, MSB, under våren 2014 som en fortsättning av en studie av informatörsnätverk vid operativa händelser.

I Rapporten ”Nätverk för kriskommunikation. Om myndigheters informationssamordning vid kriser” som publicerades 2013, studerades nätverk inom tre områden: human- och djursmitta, naturolyckor, och kärntekniska olyckor. Rapporten visar hur nätverken fungerade och lyfter fram kritiska framgångsfaktorer för nätverksarbete. Kommunikationen inom nätverket var den viktigaste faktorn som påverkade nätverksarbetet i positiv riktning. Det var däremot mer oklart hur ledarskapet av nätverket påverkade arbetet. Därför föreslogs i rapporten studier av hur ledning och samverkan av nätverk sker i praktiken, och hur kommunikationen inom nätverken ser ut och kan utvecklas.

Denna studie: ”Studie i realtid om samverkan och ledarskap i informatörsnätverk under en kris” bygger vidare på den tidigare studien och syftar till att analysera hur ledning och koordination av ett nätverk går till, och hur kommunikationssamordning fungerar i skarpt läge.

En studie i realtid innebär att man som forskare behöver ha en viss krisberedskap. Att vänta på en allvarlig händelse innebar för oss en dubbel känsla. Samtidigt som vi inte önskade att något allvarligt skulle ske, där människor, djur och egendom skadas, behövde vi en händelse att studera. När inget hänt som kunde klassificeras som en allvarlig händelse under våren 2014 började vi fundera över att observera en planerad övning. Men i slutet av juli började det brinna i Västmanland, och vi insåg snabbt att den stora skogsbranden var just ett sådant fall där nätverkssamarbetet kunde studeras.

Vi som arbetat med studien, Catrin Johansson och Emelie Bäck, vill tacka MSB för förtroendet att genomföra undersökningen. Vi hoppas att rapporten och våra rekommendationer kommer att vara till nytta i det fortsatta arbetet med krishantering och ledning av nätverk under kriser. Vi vill också tacka alla som ställt upp med tid för intervjuer och bistått med material.

Våra tankar har under arbetet gått till alla de som drabbades hårt av skogsbranden.

Sundsvall den 30 januari 2015

Catrin Johansson och Emelie Bäck

INLEDNING

Skogsbranden i Västmanland sommaren 2014 visade på ett mycket tydligt sätt hur en kris eller allvarlig händelse snabbt kan utvecklas till att omfatta många områden som inte kan hanteras av en enskild organisation och bli en stor samhällskris. Branden blev Sveriges största skogsbrand i modern tid och den skapade extrema utmaningar såväl för räddnings-organisationerna som för myndigheterna som behövde koordinera information om branden till allmänheten.

Stora kriser som denna involverar ett flertal organisationer: förutom de traditionella räddningsorganisationerna SOS Alarm, polis, räddningstjänst och sjukvård även berörda kommuner, länsstyrelse och myndigheter som Trafikverket, Socialstyrelsen, Jordbruksverket och många fler beroende på vilken typ av händelse det rör sig om. Dessutom finns etablerade frivilligorganisationer och alla frivilliga som spontant organiserar sig för att hjälpa till. Samverkan och kommunikation mellan de aktörer som är akut inblandade i att rädda liv och allmänheten är ytterst viktig.

Kriskommunikationen kan väl genomförd minimera skadorna och hantera krisen. Information och budskap till allmänheten och till medierna, som är en viktig källa till information för många, behöver därför koordineras och samordnas, eftersom viktiga meddelanden och råd som skiljer sig åt skapar förvirring och försvårar människors möjlighet att sätta sig i säkerhet och inte utsätta sig för onödiga risker. Effektiv krishantering omfattar såväl det meningsskapande som syftar till förståelse av situationen, som det meningsskapande som syftar till att ge en bild av vad som händer ('t Hart & Sundelius, 2013).

Det finns ett stort behov av forskning om samverkan och kommunikation under kriser. Hittills har forskning om kriskommunikation oftast genomförts ur ett organisationsperspektiv där syftet primärt varit att minimera skadan för organisationen i kris och återupprätta förtroendet (Coombs, 2010; Kent, 2010). Det är främst privata företags kriskommunikation som studerats – offentliga organisationer och myndigheter som har ett viktigt ansvar för att förbereda sig för och hantera samhällskriser har inte uppmärksammats i samma utsträckning (Olsson, 2014). Den svenska forskningen har däremot ett samhällsperspektiv, men här domineras forskningen av retrospektiva fallstudier av inträffade kriser (Johansson, 2007; Johansson, Jendel, & Ottestig, 2013).

Kunskapen om offentliga organisationers samverkan och nätverksarbete under kriser är därför begränsad (Adkins, 2010; Danielsson, Johansson, & Kvarnlöf, 2013; Kapucu, 2006; Kapucu, Arslan, & Demiroz, 2010; Nolte, Martin, & Boenigk, 2012). Kommunikation lyfts fram som den viktigaste

faktorn för att samverkan och nätverksarbete ska fungera väl (Johansson et al., 2013). Forskarna ser därför ett behov av fortsatt forskning om hur nätverk för kriskommunikation leds och koordineras.

Ledarskap vid kriser har hittills mest beskrivits som den operativa ledningen av kriser och både nätverks- och kommunikationsaspekterna är sällan belysta (Fredholm & Göransson, 2006; Nylén, 2006; Sjöberg, Wallenius, & Larsson, 2006, 2011). I nätverk behövs nya ledarskapsstrategier eftersom de inte kan ledas med hjälp av en traditionell hierarkisk ordning där en överordnad ger order. Snarare behövs ett mer mål-orienterat ledarskap (Waugh & Streib, 2006).

Vi har inte funnit några tidigare studier där ledarskap, kommunikation och samverkan inom ett nätverk under en kris studeras i realtid. Det gör denna studie av ett kriskommunikationsnätverk som samverkade under Skogsbranden i Västmanland unik i sitt slag. Studien tar som sin utgångspunkt kriskommunikation som syftar till att rädda och skydda allmänheten vid en allvarlig händelse. Ett viktigt mål är att utveckla empiriskt välgrundade normativa teorier som kan vara ett stöd för den praktiska krishanteringen (Craig & Tracy, 2014; Ulmer, 2012).

Syfte

Syftet är att studera ledarskap och koordination av ett nätverk för kris-kommunikation under en händelse i realtid. Denna studie fokuserar på praktiken – hur ett nätverk för kriskommunikation leds och koordineras, och hur deltagarna uppfattar att nätverkets arbete fungerar.

Frågeställningar

De mer preciserade frågeställningar som studien kommer att besvara är:

1. Hur leds och koordineras nätverket under samverkanskonferenserna?
2. Vilken roll har olika kommunikativa strategier för ledning och koordination under konferenserna och för krisens hantering?
3. Vilka faktorer i situationen och omgivningen påverkar ledningsstrategierna och deras effektivitet?
4. Vilka normativa rekommendationer för ledarskap av samverkanskonferenser med kriskommunikationsnätverk kan göras?

Avgränsningar

Syftet har inte varit att studera hur aktörernas kriskommunikation under branden eller mediernas rapportering om den såg ut. Syftet har inte heller varit att studera det operativa ledningsarbetet vid krisen, eller hur samverkan mellan krisledningen och kommunikationsnätverket skedde.

Rapportens uppläggning

Rapporten innehåller en inledning som motiverar varför det är viktigt att studera ledning och koordination av nätverksarbete vid kriser i ljuset av tidigare forskning inom området. Därefter presenteras studiens syfte och frågeställningar. Nästa avsnitt innehåller en fördjupning av tidigare relevant forskning inom kriskommunikation och ledning av nätverk och de teoretiska utgångspunkter om kommunikation under nätverksmöten som ligger till grund för och har använts i studien.

Metod och tillvägagångssätt när det gäller intervjuer, observationer och analys av kommunikativa ledningsstrategier under konferenser för informationssamordning presenteras därefter. En kort summering av händelseförloppet och organiseringen av kriskommunikationen vid Skogsbranden i Västmanland, samt arbetet med informationssamordning som koordinerades av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB, bildar en bakgrund för att underlätta förståelsen av resultaten.

Resultatavsnittet är uppdelat i två delar. Först redovisas intervju-undersökningen med de kommunikationsansvariga som deltog i nätverksmötena under branden. Därefter redovisas analysen av informations–samordningskonferenserna. Slutsatser och diskussion av resultaten följer, och slutligen ges rekommendationer för hur ledning och koordination av nätverk bäst bör ske samt vilka frågor som är viktiga att besvara i framtida forskning.

LEDARSKAP AV NÄTVERK VID KRISER

Det stora informationsbehov från allmänheten som uppstår vid en kris eller allvarlig händelse måste bemötas av berörda blåljusmyndigheter och övriga ansvariga myndigheter. Förtroende och tillgång till information är centrala för effektiv krishantering och förmåga till återhämtning (Longstaff & Yang, 2008). Det är sällan som en allvarlig händelse enbart berör en organisation, oftast behöver flera organisationer samverka för att hantera den (Adkins, 2010). När fokus ligger på kommunikation och samarbete mellan organisationer involverade i samma kris är det också viktigt att kunna improvisera (Ley, Pipek, Reuter, & Wiedenhoefer, 2012). Denna improvisation hämmas av brist på möjlighet att dela information mellan organisationerna, brist på information om vad andra organisationer gör, och brist på gemensamma tolkningar av den information som finns tillgänglig. En kompletterande infrastruktur som främjar och möjliggör informell informationsdelning förespråkas.

Nätverk underlättar såväl interaktion, beslutsfattande, samverkan som gemensamt lärande (Kapucu, Bryer, Garayev, & Arslan, 2010). Nätverk

betecknar här en sammanslutning av representanter från olika organisationer och myndigheter som samverkar vid en kris.[1]

Forskning om nätverksarbete vid kriser

Johansson, Jendel och Ottestig (2013) gör en översikt över den tidigare forskning som finns om nätverk, framgångsfaktorer för samarbete i nätverk mellan organisationer, och framgångsfaktorer för samarbete i samverkansgrupper. De redovisar en studie av kommunikatörsnätverk verksamma vid olika typer av kriser och händelser som syftade till att se hur informationssamordningen fungerade, vilka faktorer som påverkade resultatet av nätverkens arbete och vilka arbetsmetoder som uppfattades som framgångsrika och önskvärda. Tre nätverk studerades genom retrospektiva intervjuer och en enkät till deltagarna. De faktorer som hade starkast samband med resultatet av nätverksarbetet var koordination, förtroende, ledning, kommunikation och gemensamma mål. Dessa faktorer var starkt korrelerade med varandra.

Forskarna såg att den viktigaste faktorn som påverkar nätverksarbetet i positiv riktning var kommunikationen inom nätverket. Övriga faktorer som visade sig leda till ökad kvalitet och effektivitet var nätverkets gemensamma mål och koordination (Johansson et al., 2013). Däremot var det mer oklart hur ledningen av nätverket påverkade arbetet. Genom att studera kommunikation och ledarskap inom ett nätverk i realtid kan man få mer kunskap om hur nätverksarbetet fungerar i praktiken vid en kris.

Deltagarna i de tre nätverken var positiva till den metodik med frågor och svar och tekniska lösningar som användes. Det finns tydliga skillnader mellan tidigare och senare händelser inom samma område. Vid en ny händelse är koordinationen svårare, eftersom det tar tid att etablera de relationer som behövs för att nätverket ska fungera effektivt. Intervjuerna visade stor samstämmighet när det gäller vikten av förberedelse, särskilt genom att etablera relationer med andra myndigheter före en händelse eller kris. De betonade också att gemensamt fokus/mål när nätverket etableras är centralt, liksom att arbeta efter en strukturerad process med tekniska lösningar som underlättar samverkan.

En viktig framgångsfaktor för nätverksarbetet är resurser. Om deltagarna inte har tillräckligt med resurser (exempelvis i form av personal eller tid) så påverkas arbetet negativt. De resurssvaga hamnar lätt i en underordnad position (Hardy & Phillips, 1998). En krissituation innebär ett stort tryck på myndigheternas verksamhet som gör att det kan vara svårt att prioritera

[1] Termen inter-organizational network används i den internationella forskningslitteraturen för att beteckna den här typen av nätverk. En annan term som betecknar personliga nätverk är ”social networks”. Sociala (personliga) nätverk ingår inte i denna studie.

nätverket framför andra uppgifter som är av akut karaktär (Johansson et al., 2013, p. 67):

> En risk är alltså att de myndigheter som är mest berörda inte hinner vara med i tillfredställande grad eller prioriterar bort nätverket om nyttan inte upplevs som tydlig.

Svårigheterna med att prioritera samverkan när det är svårt att få tiden att räcka till är ett problem som uppstår i stort sett vid varje kris.

Bästa praxis för nätverksarbete vid kriskommunikation

De råd och rekommendationer som ges för att förbättra samverkan mellan organisationer vid kriser berör hittills förberedelserna inför en kris och den akuta krisfasen (jfr. Garnett & Kouzmin, 2007; Johansson et al., 2013).

Före krisen

- Identifiera nätverk av organisationer som är relevanta för potentiella gemensamma kriser
- Arbeta fram överenskommelser kring syftet med dessa nätverk (områdes-konsensus) i förväg
- Öka kunskapen om nätverken och se till att myndigheterna har en policy för informationssamordning i nätverk
- Identifiera vilka individer som är berörda av olika typer av kommunikationsfrågor och etablera relationer i förväg
- Underlätta interaktionen mellan organisationerna och de inblandade individerna genom att utveckla förtroende och kommunikationsvägar innan krisen inträffar
- Se till att kommunikationsansvariga har mandat från sin organisation att agera utifrån det som beslutats i nätverken.
- Låt nätverket praktisera krishantering genom övningar som också är gränsöverskridande (ev. även transnationella)
- Öva på krisscenarier och kommunikationsverktyg
- Utveckla improvisations- och problemlösningsförmågan genom övningarna

I den akuta krisfasen

- Använd nätverket för samverkan och snabbt och gemensamt agerande
- Kommunicera nyttan med nätverksarbetet och tydliggör konsekvenserna av samverkan när nätverken etableras
- Formulera gemensamma mål för nätverksarbetet i början av processen och var lyhörd för olika perspektiv och fokusområden

- Uppmuntra beslutsfattande i grupp och horisontell kommunikation som krävs vid krishantering, snarare än traditionell hierarkisk uppifrån- och ner kommando-/kontroll-kommunikation
- Gör regelbundna överenskommelser om kommunikationskanaler och flöde, och utvärdera kontinuerligt om de fungerar bra
- Använd olika metoder för reflektion och feedback från de deltagande organisationerna för att kunna rätta till misstag och reglera prestationerna
- Dela kunskap om teknik inom nätverket, men undvik att lita på att tekniken kan hantera krisen
- Kommunicera kontinuerligt inom nätverket

Utvärdering av kriser och lärande är viktigt för att öka den framtida krishanteringsförmågan. Forskning och praktiska råd om hur kriser kan utvärderas är ett område som behöver utvecklas mer (Coombs, 2012; Larsson, 2010). Ulmer menar att kriskommunikationsforskare har ett ansvar för att förbättra kriskommunikation som yrkesområde genom att använda sitt kunskapsledarskap för att skapa användbara teorier som underlättar lärandet (Ulmer, 2012). Eftersom kunskapen om nätverksarbete hittills är liten, är det särskilt viktigt att utvärdera hur nätverksarbetet fungerade, och hur man kan använda kunskapen vid framtida kriser och händelser.

Forskning om ledarskap/koordination av nätverk

Ledarskap av nätverk har inte studerats i någon särskilt stor utsträckning, för en översikt se Müller-Seitz (2012). Ledarskap i ett nätverk som består av flera organisationer som samverkar kring ett gemensamt mål handlar om att styra nätverkets aktiviteter. Det är återigen främst privata företags nätverk som studerats tidigare, och det är vanligare att man studerar nätverkets form och funktion, alltså strukturella dimensioner, än hur deltagarna respektive ledarna agerar (Saz-Carranza & Ospina, 2011).

Ledare av nätverk behöver uppmärksamma fem huvudsakliga områden: initiala förutsättningar, process, struktur och styrning, oförutsedda händelser och resultat (Crosby & Bryson, 2010). Det första området, initiala förutsättningar, handlar om att förstå situationen, och de omgivande förutsättningar som påverkar nätverkets möjligheter att agera. Det andra området, process, handlar om att etablera en arbetsordning, och att bygga förtroende, legitimitet och planera nätverksarbetet. Det tredje området, struktur och styrning handlar om formerna för samverkan och kommunikationsforum respektive samverkansplattformar. Det fjärde området, oförutsedda händelser, handlar om att hantera konflikter, skillnader i makt och logiker/rutiner som

motverkar varandra. Det sista och femte området, resultat, handlar om hur man följer upp och ser till att målen nås.

En studie av ledarskap i två olika nätverk visar att det ofta finns en inbyggd konflikt mellan enhetlighet och mångfald i ett nätverk som ledaren behöver ta hänsyn till, och därför är det en stor utmaning att bygga gemenskap som nätverksledare (Ospina & Saz-Carranza, 2010).

En viktig funktion är nätverksledarens roll att *underlätta interaktionen* mellan deltagarna i nätverket genom att skapa en gemensam struktur och process. Nätverksledare behöver också kontinuerligt påminna om och övertyga om behovet av samarbete. I de två studerade nätverken hjälpte ledaren till att identifiera och rama in viktiga frågor, samtidigt som deltagarna uppmanades att självständigt arbeta vidare (Ospina & Saz-Carranza, 2010). Det gäller alltså för nätverksledaren att vårda nätverksprocessen och överbrygga olikheterna utan att förtrycka dem. Deltagarna som kände att de behövdes i nätverket blev mer motiverade.

Att *vårda personliga relationer* var därför också en viktig funktion nätverksledaren hade. Band som skapas genom personlig interaktion lägger en grund för ömsesidig respekt. Att *verka för öppenhet och aktivt deltagande* var ytterligare en viktig funktion. Här handlar det om att engagera deltagare i beslutsfattandet, visa respekt, värdera dem, och skapa en balanserad fördelning av makt inom nätverket. Nätverksledarna behövde också *hantera motsägelsefulla krav* som hotade samarbetet i nätverket.

En enkätundersökning av hur koordinationen av räddningsinsatsen gick till vid jordbävningen på Haiti 2010 visade att gemensamma drivkrafter och en hög grad av jämlikhet mellan räddningsorganisationerna påverkade koordinationen i nätverket positivt (Nolte et al., 2012). Nätverksledare är generellt mer person-orienterade än uppgifts-orienterade enligt en studie som jämförde ledare som leder organisationer respektive nätverk (Silvia & McGuire, 2010).

En studie av fyra kunskapsnätverk i offentlig sektor utvärderade bland annat ledarnas kommunikationsstrategier. Det visade sig att ingen av dessa ledare förlitade sig på en auktoritär strategi eftersom de inte hade en formell överordnad roll i nätverken. De kunde ha valt mer tvingande och direkta kommunikationsstrategier, men valde att istället visa deltagarna de goda skälen för att föra nätverket framåt istället för att trycka på dem idéer utan att motivera dem (Eglene, Dawes, & Schneider, 2007).

I de tre svenska kriskommunikationsnätverk som studerades av Johansson, Jendel och Ottestig ansåg de intervuade deltagarna att en majoritet av medlemmarna bidrog till att driva nätverket framåt och att man gemensamt fattade beslut (Johansson et al., 2013). Några kommentarer belyste att det varit svårt att skilja mellan ledande och samordnande roll eftersom kommunikations-nätverken inte hade någon formell status, eller ett formellt definierat uppdrag.

Sammankallande funktion

Ett nätverk som består av deltagare från olika organisationer kommer till stånd genom att någon person eller organisation har en *sammankallande funktion* – och identifierar och samlar de som behöver mötas. Rollen som sammankallande har belysts av forskarna Wood och Gray (1991). De diskuterar fyra olika typer av inflytande som den sammankallande kan utöva: *legitimering*, där det formella inflytandet används, *facilitering*, där deltagarnas samarbete och förståelse underlättas, *bemyndigande*, där auktoritet och makt över resurser används, samt *övertalning*, där den sammankallande använder sin trovärdighet, kunskap om området och om deltagarna för att övertala deltagarna att samarbeta. Den sammankallande kan vara responsiv, det vill säga efterfrågad av intressenterna, och proaktiv, initierad av den sammankallande själv. Johansson, Jendel och Ottestig (2013) diskuterar den sammankallande roll som MSB har i nätverken för kriskommunikation, och kommenterar att i två av nätverken hade MSB en tydlig proaktiv och faciliterande roll. MSB fungerade som sammankallande i de båda nätverken. I pandemi-nätverket kommenterade flera av deltagarna att det inte riktigt var tydligt hur roller och ansvar var fördelade mellan Socialstyrelsen och MSB.

Kommunikativ ledning av nätverk och grupper

Forskare uppmärksammar allt oftare att ledarskap sker genom kommunikation (Fairhurst & Connaughton, 2014; Johansson, 2013; Johansson, Miller, & Hamrin, 2014). Ledarskap av såväl grupper som individer sker i processer av interaktion och kommunikation (Barge & Hirokawa, 1989; Fairhurst, 2007). Ny forskning som närstuderat möten och samtal visar att ledarskap är en kommunikativ prestation och att kommunikationen formar ledarskapsroller och identiteter (Baxter, 2014; Van De Mieroop & Schnurr, 2014; Wilson, 2013). Centrala kommunikativa beteenden hos ledare som skapar resultat är att *strukturera*, *utveckla*, *interagera* och *representera* – och det sker i kommunikationen tillsammans med medarbetarna (Johansson, 2013).

Hittills har inga forskare undersökt specifikt hur ledarskap av nätverk formas i kommunikationen, däremot beskriver Hardy, Lawrence och Grant samarbete och koordination mellan flera organisationer som en social och kommunikativ process som utvecklas över tid (Hardy, Lawrence, & Grant, 2005). Samverkan mellan organisationer kan ses som en produkt av de samtal som bygger på tidigare kommunikation. [2] Forskarna beskriver effektivt samarbete mellan organisationer som något som leder till innovativa lösningar och synergier, och balanserar olika intressenters intressen. Detta samarbete uppstår i en process där samtalen skapar kommunikativa resurser som i sin tur formar en gemensam identitet och leder till effektivt samarbete.

[2] Forskarna använder här begreppet diskurs, som omfattar såväl texter som samtal och generella kommunikativa mönster som används i kommunikationen.

Kommunikativa ledarskapsstrategier som används under möten i företag har undersökts av Wodak, Kwon och Clarke (2011). De identifierar fem strategier som en mötesordförande använder för att skapa konsensus och driva beslutsfattandet framåt. Artikeln visar hur en ledare kan påverka resultatet av ett möte, både positivt och negativt, beroende på hur och om de använder sig av de fem strategierna relationsskapande, uppmuntrande, styrande, anpassande och engagerande.

1. **Relationsskapande** = skapar relation och identitet, exempelvis genom att använda ”vi” istället för ”jag”
2. **Uppmuntrande** = stimulerar andra deltagare att utforska nya idéer eller sammanfatta existerande kunskap, exempelvis genom att vända sig till andra deltagare och be om deras synpunkter
3. **Styrande** = för ihop diskussionen till ett avslut och minskar mångfalden av idéer och eventuell tvetydighet, exempelvis genom att tydligt och direkt utmana eller ställa kritiska (slutna) frågor till andra, avbryta, fråga efter specifik information, uttrycka avvikande åsikt och föreslå idéer, föra fram sitt eget perspektiv utan att inbjuda till mer diskussion eller dialog, blockera andra deltagares summeringar, omformuleringar eller omtolkningar genom att byta ämne
4. **Anpassande** = reglerar uppfattningen av externa hot eller behovet att agera – ofta genom att vädja till gemensam kunskap, exempelvis genom att kommentera hot för att förstärka eller mildra uppfattningen av fara och behov av agera
5. **Engagerande** = flyttar uppmärksamheten från den etablerade konsensus som skapats till att motivera till handling, exempelvis genom löften eller påminnelser om deltagarnas respektive ansvar, och en inriktning mot framtiden

Wodak, Kwon och Clarke menar att ett jämlikt (icke-auktoritärt) ledarskap gynnar en hållbar konsensus.

METOD

Valet av metod och tillvägagångssätt grundades i syftet med studien: att studera ledning och koordination av ett nätverk för informationssamordning vid en kris i realtid.

Studien är en fallstudie, eftersom det är nätverket för kriskommunikation som var aktivt vid Skogsbranden i Västmanland som studeras här. En fallstudie innebär att man kan fördjupa sig i de specifika omständigheter som råder vid ett speciellt fall, och få en helhetsbild som kan ge insikter för andra liknande fall och situationer (Yin, 2003).

Tidigare studier har ofta förlitat sig till retrospektiva intervjuer efter en händelse. Denna gång var ambitionen att studera den faktiska kommunikationen inom

nätverket som tillägg till deltagarnas syn på kommunikationen och nätverkets ledning och koordination. De metoder som användes i studien var således observationer av möten och intervjuer med deltagare. Kvalitativa metoder kan ge en helhetsförståelse för komplexa kommunikationsprocesser och aktörernas perspektiv, attityder och uppfattningar av problem.

Kvalitativa intervjuer är en fördelaktig metod när man vill studera erfarenheter, upplevelser och framgångsfaktorer respektive förbättrings-möjligheter (Tracy, 2013). Det gäller dock att vara medveten om att materialet som samlas in vid intervjuer är intervjupersonernas upplevda verklighet och ger ett personligt perspektiv på olika händelser. Materialet blir därmed beroende dels av hur öppen och ärlig den intervjuade är vid intervjutillfället, dels vilken bild som den intervjuade önskar förmedla. Det är tänkbart att man i en intervju med en forskare som man inte känner gärna vill förmedla en mer positiv bild av sig själv och sina handlingar, snarare än att öppet resonera kring misstag och problem. Man får inte en generell bild av ett fenomen genom intervjuer, utan syftet är i stället att analysera intervjupersonernas olika bilder av det som studeras.

Observationer innebär att man befinner sig tillsammans med de aktörer man undersöker. Genom observationer kan forskaren direkt observera vad som händer och vilka faktorer i situationen som påverkar skeendet. Observatören kan ta olika roller från att vara en dold observatör – där ingen vet om att man observerar – till att vara en öppen och erkänd observatör som passivt eller aktivt deltar i det som händer. Beroende på sitt agerande kan observatören i olika grad påverka det som händer. Tillvägagångssättet vid observationer och i vilken mån observationen i sig påverkat det som observerats måste därför diskuteras från fall till fall.

Observationer av nätverkskonferenser

Nätverket för kriskommunikation vid skogsbranden sammankallades med huvuduppgiften att samordna information från kommuner, länsstyrelse och myndigheter till allmänheten. Nätverkskonferenserna genomfördes som telefonkonferenser med en koordinator/ledare från MSB. Forskarna bereddes möjlighet att i likhet med övriga deltagare ringa in i telefonkonferensen och närvara. Vid den första nätverkskonferensen informerades kort om forskarnas närvaro. Forskarna hade under konferenserna en helt passiv roll, som lyssnande observatörer, och de påverkade därmed inte konferensernas innehåll, struktur eller genomförande genom frågor eller kommentarer.

Konferenserna spelas normalt alltid in av MSB och efteråt sparas ljudfiler och minnesanteckningar i det webb-baserade informationssystemet WIS som myndigheterna prenumererar på. Ordföranden för nätverkskonferensen informerar om inspelningen vid varje möte. Deltagande myndigheter har tillgång till

databasen och kan därmed ta del av konferensernas innehåll i efterhand. I forskningssyfte spelades konferenserna även in av forskarna via en digital inspelningsutrustning kopplad till den telefon som användes vid observationerna av telefonkonferenserna.

Alla konferenser som behandlade samordning av kriskommunikationen om skogsbranden observerades och spelades in, det förekom alltså inget selektivt urval av konferenser. Totalt observerades tio nätverkskonferenser, som omfattade nästan sex timmars taltid (se Bilaga 3). De inspelade konferenserna transkriberades i sin helhet, och det analyserade materialet omfattar 233 sidor med 1,5 radavstånd. Forskarna observerade även fem reguljära nationella samverkanskonferenser. Två av dessa observerades i juni, och tre under brandperioden. Dessa konferenser har inte analyserats eftersom fokus i den här studien är informationssamordningskonferenserna.

Analys av kommunikationen under nätverkskonferenserna

Den transkriberade texten lästes ett flertal gånger. Först gjordes en innehållsmässig kategorisering av de områden som var aktuella för informationssamordning. Därefter analyserades de kommunikativa ledningsstrategierna under mötet. Här utgick vi teoretiskt från de strategier som Wodak, Kwon och Clarke identifierat tidigare, nämligen: *relationsskapande*, *uppmuntrande*, *styrande*, *anpassande* och *engagerande* (Wodak et al., 2011). Det visade sig att dessa strategier gick att tillämpa på ett tillfredsställande sätt på informationssamordningskonferenserna. De ledningsstrategier som MSB:s ordförande använde sig av täcktes in på ett bra sätt av dessa fem strategier, men strategierna relationsskapande och anpassande användes mycket lite. Däremot var strategin ”styrande” mycket använd. Därför gjordes i ett andra steg en noggrannare analys av denna strategi, och ett antal understrategier identifierades som redovisas i resultatavsnittet.

Intervjuer med nätverksdeltagare

Intervjuerna genomfördes till största del via telefon med undantag för två intervjuer som skedde personligen. Vi ville komma i kontakt med respondenterna så snart som möjligt och tillgodogöra oss deras reflektioner och åsikter medan de var färska i minnet, därför valde vi att genomföra intervjuerna per omgående via telefon. Telefonintervjuer är mer begränsande än personliga intervjuer, eftersom man inte kan skapa kontakt på samma sätt genom kroppsspråket vid en telefonintervju. Telefonintervjuer är också vanligen mer kortfattade eftersom samtalet inte har möjlighet att utvecklas i samma utsträckning när man inte kan se varandra under samtalet. Trots det har samtliga intervjuer haft ett öppet klimat och respondenterna gav utvecklade svar på de frågor som ställdes. Vår bedömning är att intervjutekniken inte påverkat resultatet i någon betydande utsträckning (jfr. Opdenakker, 2006).

Urval

Totalt intervjuades sju respondenter (se Bilaga 1), som alla hade deltagit vid de aktuella samverkanskonferenserna. Urvalet av respondenter gjordes utifrån deltagande myndigheter vid samverkanskonferenserna under tiden för skogsbranden. Först identifierades de myndigheter som deltagit vid flertalet möten och som bedömdes ha störst utbyte av konferenserna, vilket resulterade i sju myndigheter: Länsstyrelsen i Västmanland, SOS Alarm/113 13, Jordbruksverket, Trafikverket, Skogsstyrelsen, 1177 Vårdguiden och MSB/Kris-information.se.

Därefter identifierades de representanter från respektive myndighet som deltagit vid flest antal samverkanskonferenser och kontakt togs med dem. Samtliga ställde upp på att intervjuas. Intervjun med Åsa Erikols från Länsstyrelsen i Västmanland genomfördes på plats i Västerås. Intervjun med Anne von Stapelmohr och Inger Frendel, som fungerade som ordförande respektive ansvariga för ”Frågor och svar” under de flesta av informationssamordningskonferenserna, genomfördes på MSB:s kontor i Stockholm.

Tillvägagångssätt

Respondenterna blev inledningsvis vid intervjutillfället tillfrågade om de godkände att deras svar spelades in, och informerade om att de skulle ges möjlighet att läsa igenom rapporten före publicering.

Intervjuerna genomfördes som semistrukturerade samtal där samtalsledaren använde ett frågeschema för att säkerställa att önskade områden skulle täckas in genom samtalet (se Bilaga 2). Ett tjugotal frågor ställdes och intervjuaren strävade efter att låta respondenterna, utan påverkan genom formulering eller tonläge, få god tid på sig att reflektera över och dela med sig av sina upplevelser.

Intervjuerna transkriberades i sin helhet, och intervjumaterialet omfattar 109 sidor text, A4, med 1,5 radavstånd.

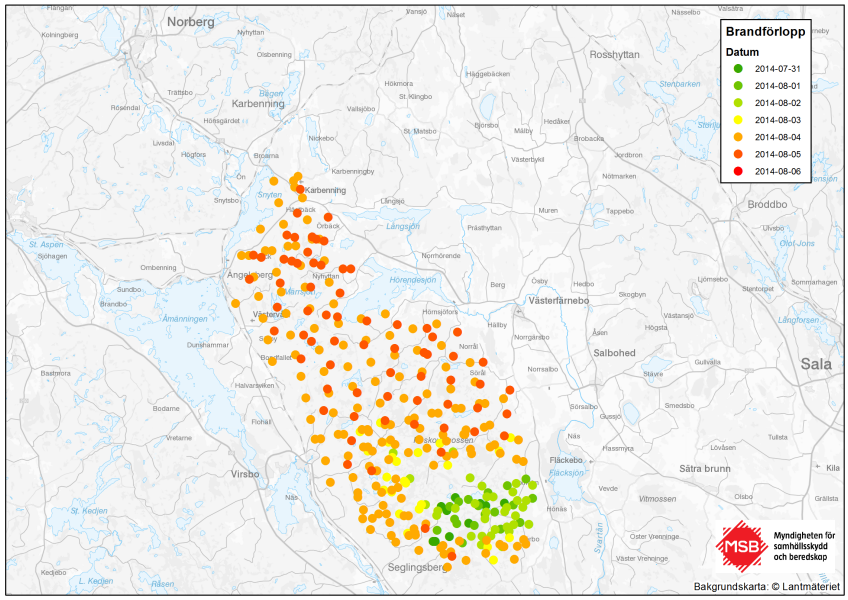
Analys av intervjuerna

Analysen av intervjuerna gjordes utifrån det inspelade materialet som transkriberats. Texterna lästes upprepade gånger för att sedan kategoriseras i teman relevanta för studiens frågeställningar. De fyra områden som visade sig återkomma i samtliga intervjuer handlar om samverkanskonferensernas styrkor, svagheter, introduktion och syfte samt relevans.

SKOGSBRANDEN I VÄSTMANLAND

Den svenska sommaren 2014 var ovanligt varm och torr. Juli månads medeltemperatur låg mellan tre till sex grader Celsius över det normala i hela landet.[3] Torsdagen 31 juli 2014 klockan 13.29 inkom ett larm om skogsbrand till SOS, enligt uppgift brann då trettio gånger trettio meter skog i Seglingsberg och elden spred sig snabbt. Drygt fyra dagar senare, måndagen den 4 augusti var brandens totala omfattning 14 000 hektar och händelsen skulle snart komma att kallas den största skogsbranden i modern tid.

Bild över brandens utveckling



Brandens utveckling beskrivs av Länsstyrelsen i Västmanland i fyra etapper:[4]

Etapp 1
Branden startar den 31 juli och den första etappen sträcker sig fram till kvällen den 3 augusti när Länsstyrelsen aktiverar sin krisorganisation. Länsstyrelsen informerar via sin webb och sociala medier. Under denna etapp växer brandområdet från 30x30 meter till cirka 2 700 hektar. Skogsbrandsresurser från MSB rekvireras. Hemvärnet erbjuder resurser och mindre evakueringar påbörjas. Den 3 augusti är brandområdet cirka 4x5 kilometer stort.

[3] http://www.smhi.se/klimatdata/meteorologi/kartor/monYrTable.php?par=tmpAvv&month=7

[4] Källa: Skogsbranden i Västmanland 2014. En dokumentation utgiven av Länsstyrelsen i Västmanlands län. http://www.lansstyrelsen.se/vastmanland/SiteCollectionDocuments/Sv/manniska-och-samhalle/krisberedskap/Skogsbranden/SkogsbrandenOK_låg2.pdf

Etapp 2
Etappen inleds med att Länsstyrelsen upprättar sin krisstab och avslutas med att Länsstyrelsen tar över den kommunala räddningstjänsten. Måndagen den 4 augusti sprider sig branden mycket snabbt på grund av torkan och den starka vinden. Under den här perioden når branden sin kulmen när brandområdet växer till nästan 14 000 hektar, vilket motsvarar 140 km². Ett stort antal människor och djur måste evakueras och en person avlider till följd av branden.

Etapp 3
Den tredje etappen handlar om den period då Länsstyrelsen ansvarar för samordning och ledning av räddningsinsatsen. Lars-Göran Uddholm utses till ny räddningsledare och utländska flygplan anländer till Sverige och börjar vattenbomba området. Efter att stora resurser satts in på marken och i luften kan branden till slut ringas in och besegras. Den 18 augusti flyttar Länsstyrelsen sin stab från krisledningscentralen i Ramnäs till Västerås.

Etapp 4
När räddningsledaren förklarar att branden är under kontroll inleds det långsiktiga efterarbetet. Det pågår under hela hösten. En särskild insatsstyrka utför eftersläckning och tar in räddningstjänstens material från skogen.

SAMVERKANSKONFERENSER FÖR INFORMATIONSSAMORDNING

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB har som uppgift att stödja samordningen av berörda myndigheters åtgärder och information till allmänheten vid en kris.[5] Det görs genom att regelbundet under en allvarlig kris hålla samverkanskonferenser där aktörerna upprätthåller en gemensam lägesbild över vad som hänt och hur man planerar att agera. En viktig del i detta arbete är tillgång till nätverk med informatörer/kommunikatörer inom de olika händelseområden som MSB stödjer. Syftet med nätverken är att förmedla en samstämmig och korrekt bild av krisen och beskriva myndigheternas ansvar och agerande och därigenom upprätthålla medborgarnas förtroende för myndigheternas arbete. Även i vardagen pågår ett kontinuerligt arbete med att utveckla och förbereda myndigheternas kommunikation vid olika händelser.

Inom ett flertal händelseområden finns redan etablerade nätverk där olika myndigheter och ansvariga tillsammans utvecklar arbetssätt och strategier, samt förbereder information till allmänheten genom att formulera frågor och svar före en händelse. Under en allvarlig händelse eller kris kan nätverken snabbt aktiveras och gemensamt möta uppkomna informationsbehov. Arbetet i

[5] https://www.msb.se/sv/Insats--beredskap/Hantera-olyckor--kriser/Sa-arbetar-MSB/Samordning/

nätverken har en förtroendeskapande funktion mellan olika organisationer och kan underlätta samarbete vid framtida händelser. Ett gemensamt arbete med samordnad kommunikation i gemensamma kanaler, avlastar dessutom berörda myndigheter i deras kommunikationsarbete.

Samverkanskonferenser vid skogsbranden

Skogsbränder hör till området naturolyckor, ett brett område som även exempelvis omfattar skred och ras, översvämningar och stormar. Det är ett av de händelseområden som MSB arbetar kontinuerligt med. Men det fanns inget etablerat nätverk med aktörer före händelsen, eftersom skogsbranden i Västmanland var en plötslig och oförutsedd regional händelse som utvecklades till en angelägenhet för hela samhället. Nätverket karaktäriserades i efterhand som ett ”ad hoc-nätverk” som har uppstått av berörda aktörer där MSB gick ut och stödde regionen eftersom det var en regional kris”.[6] I liknande fall är det behovet som styr insatsen från MSB.

I det här fallet uppmärksammades branden relativt tidigt av MSB:s informationssamordnare eftersom man har kontinuerlig samverkan med omvärldsbevakningen som sker via Krisinformation.se. De har erfarenheten att det tar tid att få igång ett nätverk som inte tidigare är etablerat och förstod på ett relativt tidigt stadium att informationssamordning skulle behövas. När P4 rapporterade lördagen den 2 augusti att räddningstjänsten inte hade branden under kontroll och förberedde evakuering, var en av informationssamordnarna beredd att avbryta semestern, men hon blev inte inkallad. På måndagen den 4 augusti påbörjades så arbetet med att förbereda för informationssamordningskonferenser. Arbetet kom igång ordentligt när Länsstyrelsen tog över ansvaret.

Det fanns tidigt kontakter mellan länsstyrelsen och MSB utifrån lägesbilden eftersom de behövde resurser för räddningsstöd och expertstöd, samverkans- och ledningsstöd. Enligt informationssamordnarna är stödet på de områdena mer känt än det kommunikationsstöd som finns. I det här fallet ser vi tydligt att den första prioriteringen var att släcka elden, och att informationsfrågorna kom i andra hand, även om samordning av informationen borde finnas med i krisledningsorganisationens planering redan från början, särskilt eftersom det snart stod klart att evakuering behövdes.

När Länsstyrelsen i Västmanland tagit över ansvaret lämnade man en önskelista på resurser till MSB och där fanns kommunikationsstöd med. Men inledningsvis var situationen kaotisk på grund av den höga belastningen, exempelvis gick länsstyrelsens webbplats ner eftersom den fick så högt tryck av besökare. Det fanns också inledningsvis ett antal telefonnummer till de berörda kommunerna som allmänheten uppmanades ringa för att få information, men

[6] Intervju med Inger Frendel och Anne von Stapelmohr, MSB, 2014-08-26

de blev också överbelastade, och man behövde hänvisa till krisnumret 113 13. Då stod det klart att alla berörda parters kommunikation behövde samordnas.

Den första informationssamordningskonferensen genomfördes onsdagen den 6 augusti, och därefter genomfördes konferenserna dagligen fram till den 12 augusti. Därefter genomfördes några konferenser till, totalt genomfördes tio informationssamordningskonferenser.

Deltagarna var representanter från Länsstyrelsen i Västmanland, representanter för de berörda kommunerna, SOS Alarm och larmnumret 113 13, 1177 Vårdguiden, Trafikverket, MSB, Krisinformation.se, samt ett antal ytterligare myndigheter som deltog i olika omfattning (se Bilaga 3). Informationssamordnarna från MSB ringde runt och frågade myndigheter och organisationer om deras behov av att delta, och de flesta som blev inbjudna deltog i någon av konferenserna. Polisen och räddningstjänsten deltog inte i informationssamordningskonferenserna, de hade istället en kommunikatör i sin krisledningsorganisation som rapporterade från krisledningen.

Konferenserna leddes av en ordförande från MSB och följde en strukturerad agenda där man inledningsvis ropar upp alla deltagare, därefter ger alla deltagare en aktuell lägesbild av situationen och informationsbehovet från allmänheten, efter det sammanfattar ordföranden lägesbild och informationsbehov, och man går vidare till åtgärder som behöver vidtas.

Man använde sig av MSB:s etablerade verktyg ”Frågor och svar” som är webb-baserat och inte kräver något mer än en inloggning och en instruktion för att man ska kunna börja producera information som blir tillgänglig först för alla inom nätverket, och när frågorna och svaren validerats blir de offentliga. Vid tidigare händelser har man haft rutinen att alla frågor ska godkännas och klarmarkeras innan de publiceras offentligt. Den rutinen kunde man inte använda den här gången eftersom situationen var så akut. Frågorna och svaren lades därför ut direkt och några felaktigheter korrigerades i efterhand.

När nätverket väl kom igång och började arbeta med det stora informationsbehovet från allmänheten och publicera frågor och svar på Krisinformation.se såg man direkt en stor effekt. Medierna använde sig av informationen som snabbt kom ut och fick stor spridning.

RESULTATREDOVISNING

Vi redovisar först resultaten från intervjuerna med aktörer som deltog i telefonkonferenserna för informationssamordning vid Skogsbranden i Västmanland. Därefter beskriver vi resultaten från observationerna av telefonkonferenserna.

Resultat 1. Intervjuer med kommunikationsansvariga

Vid sammanställningen av intervjuresultatet utkristalliserades ur materialet fyra tydliga områden kring vilka samtliga respondenter uttryckte intressanta synpunkter och reflektioner.

Introduktion och syfte

Samtliga respondenter gavs möjlighet att besvara frågor kring hur de kommit i kontakt med samverkanskonferenserna, hur de bjudits in och vilken vetskap de hade om konferenserna och deras syfte innan de deltog i sin första telefonkonferens för skogsbranden. Svaren skiljde sig mellan de olika respondenterna och den största skillnaden visade sig handla om huruvida de hade vetskap om MSB:s roll och rutiner i liknande händelser sedan förut. Åsa Erikols från Länsstyrelsen i Västmanland, som var den som akut fick hantera kommunikationen om branden, upplevde sig ”inkastad” i sin uppgift och uttryckte att hon saknade tidigare vetskap om både MSB:s och samverkans-konferensernas roll men också om hur och varför hon skulle delta i dem. Hon utvecklade med att berätta att hon vid tillfället var relativt ny i sin organisation och hade en väldigt hög arbetsbelastning eftersom hon befann sig väldigt nära krisen.

Maria Ottosson från Trafikverket uttryckte att hon hade begränsad erfarenhet av deltagandet i samverkanskonferenser men att hon var någorlunda bekant med mötenas och funktion. Hon påtalade också att hon önskat att hon vetat mer om dels vilket stöd hon och Trafikverket kunde få genom MSB, dels hur de på bästa sätt skulle kunna dra nytta av konferenserna.

Carl-Johan Helgesson på Jordbruksverket menade att företeelsen med samverkanskonferenser var bekant för honom då kollegor till honom deltagit i tidigare upplagor, men att han själv inte visste särskilt mycket om hur de fungerade. Karin Andersson på 113 13 och Kristian Palm på krisinformation.se hade båda deltagit i flertalet liknande konferenser tidigare och upplevde sig ha en tydlig bild av vad de kunde förvänta sig av konferenserna men också vad som förväntades av dem själva:

> – Jag har varit med på sådana här möten tidigare och jag känner till MSB:s roll i krishanteringssystemet. Jag visste också en del innan mötet eftersom vi fick information om vad det skulle handla om.
>
> Karin Andersson, 113 13 (SOS Alarm), 2014-10-27

De respondenter som hade låg kännedom om konferensernas funktion inledningsvis var samma personer som saknade erfarenhet av att själva delta i dem. De respondenter som upplevde sig ha hög kännedom om konferensernas funktion inledningsvis var samma personer som själva hade deltagit i liknande konferenser tidigare.

Samtliga deltagande myndigheter hade inför konferenserna fått en kallelse där exempelvis information kring telefonkonferensen och dagordning stod att läsa. Bland respondenterna rådde varierande medvetenhet om kallelsen. Åsa Erikols på Länsstyrelsen i Västmanland blev till exempel av sin chef delegerad ansvaret att delta vid konferenserna och hade därför inte nåtts av kallelsen personligen:

> − Jag vet ärligt talat inte varför just jag deltog i konferenserna, jag blev väl tilldelad uppgiften. Jag tror att det var min chef som bad mig att vara med men jag kommer inte ihåg varför. Jag såg aldrig någon inbjudan tror jag, utan jag fick bara hänga med. Jag visste inget annat än att det skulle vara en telefonkonferens.
>
> Åsa Erikols, Länsstyrelsen i Västmanland, 2014-10-16

När respondenterna berättat om hur de introducerats till konferenserna ställdes frågor kring vilket syfte de upplevde att konferenserna tjänade. Frågorna ställdes med intentionen att ta reda på hur överensstämmelsen såg ut mellan respondenternas och MSB:s bild av konferensernas funktion och syfte, och därigenom skönja och klarlägga eventuella avvikelser. Det visade sig snart att respondenterna genomgående var överens om att konferenserna fyllde en samordnande, stödjande, informerande och synkroniserande funktion för de deltagande myndigheterna. Carl-Johan Helgesson på Jordbruksverket betonade att konferenserna var viktiga för att ge en gemensam lägesbild att kommunicera unisont. Karin Andersson från 113 13 (SOS Alarm) betonade också vikten av att konferenserna fyller en stödfunktion:

> − Mötena skulle handla om att höra med respektive aktör om vilket stöd de kunde ge till Länsstyrelsen i Västmanland eftersom ansvaret hade gått över till dem från kommunerna då.
>
> Karin Andersson, 113 13 (SOS Alarm), 2014-10-27

Camilla Kastner från Skogsstyrelsen kommenterade:

> − Det är en väldigt viktig samordningsfunktion. I en sådan här krissituation är alla väldigt hårt belastade och man har ibland svårt att se vilka samverkansmöjligheter som finns. Där spelade de här samverkanskonferenserna en otroligt viktig roll.
>
> Camilla Kastner, Skogsstyrelsen, 2014-10-22

Upplevd relevans

När respondenterna reflekterat över samverkanskonferensernas övergripande syfte ombads de att ge sina synpunkter på vilket syfte forumet tjänade för deras respektive organisationers kommunikationsarbete och hur de konkret kunnat hjälpas av dem. Flera uttryckte att konferenserna var både viktiga och relevanta i krisens början. Carl-Johan Helgesson på Jordbruksverket upplevde utbytet som stort och förklarade att konferenserna hjälpte att tydliggöra läget när den stora mängd information som florerade behövde både verifieras och konkretiseras. Han uttryckte också att konferensernas relevans för hans organisation avtog med tiden och att han vid de senare mötena upplevde sitt eget deltagande som mindre viktigt.

De som var mest berörda av den akuta krishanteringen, Karin Andersson som arbetade med krisnumret 113 13 (SOS Alarm) i Ramnäs under tio dagar, samt Anna Fridén och Åsa Erikols på Länsstyrelsen i Västmanland uttryckte att behovet av samverkanskonferenserna nog var större hos övriga myndigheter och att de själva snarast fyllde en stödfunktion i sammanhanget. Karin Andersson uttryckte det så här:

> Ja, jag skulle i och för sig säga att behovet med de här mötena var nog inte riktigt riktat mot oss utan tvärtom så vi var ett stöd till aktörerna så att jag tror, snarare jag hoppas att vi kunde vara ett stöd under de här mötena och kanske svara på de frågorna som aktörerna hade men det var naturligtvis också en möjlighet för oss att ställa frågor till aktörerna.
>
> Karin Andersson, 113 13 (SOS Alarm), 2014-10-27

Åsa Erikols på Länsstyrelsen i Västmanland var den respondent som i störst utsträckning ifrågasatte konferensernas relevans och nytta för sin organisation med argumentet att hon var för upptagen med akut krishantering i Ramnäs för att kunna uppfatta, utnyttja eller uppskatta de möjligheter som konferenserna gav. Hon berättade också att den kontakt hon hade med andra myndigheter i stor utsträckning skedde utanför och skiljt från samverkanskonferenserna. Hennes roll som deltagare i samverkanskonferenserna delegerades av dessa skäl senare till en kollega som under lugnare omständigheter kunde delta från Västerås:

> − Mötena ska samla aktörer som har intressen, på det sättet kan det ju vara bra. Men vi hade inte den tiden kände jag […] Jag kände inte riktigt behovet av mötena, jag gjorde inte det. Rätt eller fel, men det var så det kändes […] Jag tror att det kan ha varit så att behovet av mötena inte låg främst hos oss utan hos andra aktörer.
>
> Åsa Erikols, Länsstyrelsen Västmanland, 2014-10-16

Maria Ottosson på Trafikverket nämnde att funktionen med frågor och svar var en stark tillgång för krishanteringen eftersom den fungerade som en gemensam källa för viktig information. Hon uttryckte också att samordningen underlättade krishanteringen genom att dubbelarbete kunde undvikas. Anna Mannberg på 1177 Vårdguiden uttryckte att mötena var väldigt viktiga för att få en inblick i hur arbetet framskred, hur andra myndigheter arbetade och för att upptäcka eventuella skillnader gentemot den bild som förmedlades av medierna:

> – Från början handlade det mycket om branden, rök, spridning och sådant. Sedan handlade det mer om behov och psykosociala aspekter. Där hjälptes vi av gruppen, att se vad vi behöver göra och lägga fokus på härnäst.
>
> Anna Mannberg, 1177 Vårdguiden, 2014-10-28

Hon menade också att konferenserna fyllde en proaktiv funktion, det vill säga att de fungerade som en fingervisning om vilken typ av frågor hennes organisation skulle möta härnäst.

Styrkor

I intervjuerna ombads respondenterna att dela med sig av sina intryck av hur samverkanskonferenserna fungerade. Intervjuaren började med att ställa frågor som fokuserade på styrkor och positiva upplevelser av konferenserna. I de fall respondenterna var kortfattade eller ensidiga i sina svar kompletterade intervjuaren med följdfrågor som explicit efterfrågade utförligare beskrivning av aktuell upplevelse. Samtliga respondenter uttryckte tydligt att konferenserna fyller en viktig, samordnande funktion överlag.

> – Jag tycker att det är jättebra det som MSB gör, att man håller samman kommunikationen. För det behövs, tycker jag, att någon tar det övergripande ansvaret.
>
> Carl-Johan Helgesson, Jordbruksverket, 2014-10-29

Carl-Johan Helgesson uttryckte också att forumet hade stor betydelse i krisens början eftersom det då fungerade som en återkommande punkt för information, avstämning och återkoppling. Han poängterade också att konferensernas tydliga struktur underlättade för att detta skulle fungera bra.

Camilla Kastner på Skogsstyrelsen nämnde också att dagordningen fungerade särskilt bra och att konferensernas tydliga struktur och ledning bidrog till ett främjande och väl fungerade möte. Flera av respondenterna poängterade särskilt att ledningen av konferenserna var väl fungerande.

> – Jag tyckte de höll i mötena väldigt skickligt. Med tanke på att det var sådant kaos, och med tanke på att det var så många aktörer så var de otroligt uppstyrda. Jag tycker att de gjorde det väldigt proffsigt.
>
> Anna Mannberg, 1177 Vårdguiden, 2014-10-28

På följdfrågan om vad som varit särskilt bra och utmärkande när det gällde ledningen svarade flera respondenter att moderatorerna haft en formell och tydlig ton och att den varit nödvändig och främjande för konferensernas effektivitet. Karin Andersson på 113 13 (SOS Alarm) uppskattade att hon kunde känna igen struktur och ton från de tidigare konferenser hon deltagit i. Anna Mannberg på 1177 Vårdguiden menade att den formella tonen bidrog till en känsla av seriositet och allvar. Camilla Kastner på Skogsstyrelsen definierade också den formella tonen som positiv eftersom den kan bidra till att onödigt ”prat” och därmed ineffektivitet kan undvikas.

> – Jag tycker att det här med dagordningen och formen som används är väldigt bra. Det säger sig självt att i en så här stor kris är det många som behöver delta och alla kan inte prata hela tiden. Det är en bra mötesform, tydlig struktur, tydlig mötesordförande och tydliga former för hur det ska gå till.
>
> Camilla Kastner, Skogsstyrelsen, 2014-10-22

En specifik funktion som också lyftes som positiv av flera respondenter var verktyget ”Frågor och svar” som upprättades gemensamt. Maria Ottosson på Trafikverket menade att hennes organisation kunde hitta formen för information till allmänheten i samband med att ”Frågor och svar” publicerades. Hon uttryckte också att den gemensamma informationen bidrog till att mediekritiken avtog och hjälpte att skapa en känsla av lugn.

Åsa Erikols på Länsstyrelsen i Västmanland uttryckte också att ”Frågor och svar” var en gemensam styrka. Hon menade att grundidén och det övergripande syftet med samverkanskonferenserna är väldigt bra. Eftersom hon vid krisen inte var medveten om vilken funktion hon och Länsstyrelsen i Västmanland kunde fylla för andra myndigheter poängterade hon det som positivt att MSB kunde uppmärksamma och tillgodose dessa intressen.

Svagheter och förbättringspunkter

För att optimera chansen att få svar som belyste samverkanskonferensernas både styrkor och svagheter förklarade intervjuaren inledningsvis att alla svar är relevanta och intressanta för undersökningen, att både positiv och negativ kritik är värdefull information. Respondenterna ombads därför också att reflektera över och så tydligt som möjligt beskriva de delar av konferenserna i vilka de såg utvecklingspotential.

Ett ämne som uppkommer i flera intervjuer är den kommunikationskanal som används, det vill säga att konferenserna sker per telefon. Anna Mannberg på 1177 Vårdguiden uttryckte att det är en besvärlig och svår mötesform men kan vid följdfråga inte heller föreslå ett bättre alternativ. Åsa Erikols på Länsstyrelsen i Västmanland och Carl-Johan Helgesson på Jordbruksverket menar att mötesformen bidrar till att kommunikationen kan bli otydlig genom deltagare som talar samtidigt eller inte presenterar sig och störande bakgrundsljud på grund av att deltagare inte ställt in sin telefon på ”tyst läge”.

> – Sedan är det ju det här med mötesdisciplinen, att folk inte ”mutar” när det kommer helikoptrar till exempel. Det kan bli mycket störande ljud, och en del som inte är vana pratar i munnen på varandra. Just telefonmöten kan vara lite svårt faktiskt.
>
> Åsa Erikols, Länsstyrelsen i Västmanland, 2014-10-16

Flera respondenter tog upp konferensernas tidsåtgång som en punkt med förbättringspotential. Upprop och avrapportering poängterades specifikt vara i behov av effektivisering. Carl-Johan Helgesson på Jordbruksverket menade att problemets omfattning ökade succesivt eftersom allt fler deltagare anslöt till konferensen. Karin Andersson på 113 13 (SOS Alarm) berättade att hon också kunde se problematiken med tidskrävande konferenser och menade att det främst drabbade den myndighet som befann sig närmast krisen.

> – Jag tycker att det fanns en liten diskrepans […] Syftet med mötena är att vara till stöd för aktörerna, vilket de också var, men man har som aktör på plats en verklighet att förhålla sig till där det i dubbel bemärkelse brinner om öronen. Jag tror att en utvecklingsmöjlighet skulle vara att ha lite effektivare möten och mer bara stämma av för de aktörer som är på plats.
>
> Karin Andersson, 113 13 (SOS Alarm), 2014-10-27

Den kritik som framhölls av Karin Andersson stämde väl överens med den bild som förmedlades genom intervjun med Åsa Erikols på Länsstyrelsen i Västmanland. Hon uttryckte att tidsåtgången var ett stort problem, att hon blev frustrerad och stressad när konferenserna utlovades omfatta cirka trettio minuter men visade sig ta upp emot fyrtiofem minuter. Hon menade att konferensens struktur i sig är bra och fungerande men ifrågasatte om upprop och avrapportering verkligen är nödvändigt att genomföra i sin befintliga form eftersom det tar så lång tid. Åsa Erikols var också den enda respondent som beskrev tonen för mötet som negativ. Hon menade att den kändes ”pratig”, seg och långdragen. Efter en stunds reflekterande sa hon att hennes upplevelse troligtvis berodde på att hon var väldigt stressad och behövde lämna konferensen så snart som möjligt.

> – Jag kan tänka mig att när man har en sådan här dagordning så kanske man, istället för att verkligen gå igenom varje punkt, kunde säga ”Är det någon som vill säga någonting?”. För det blir ju väldigt långdraget när man ska läsa upp varje enskild punkt […] Man ville bara berätta det man hade att säga och sedan lämna mötet, i princip.
>
> Åsa Erikols, Länsstyrelsen i Västmanland, 2014-10-16

Camilla Kastner på Skogsstyrelsen var ensam om att uttrycka att mötena kändes för korta. Hon menade att hon gärna hade hört längre avrapporteringar och mer om hur ansvarsfördelningen såg ut mellan MSB och Länsstyrelsen i Västmanland. Anna Mannberg på 1177 Vårdguiden berättade att hon uppskattade en utförlig redogörelse som, vid ett av de senare mötena, gavs av Länsstyrelsen i Västmanland. Hon menade att den typen av redogörelse var väldigt lärorik och hade varit värdefull att ta del av i ett tidigare skede. Åsa Erikols på Länsstyrelsen i Västmanland uttryckte, i linje med Anna Mannbergs uppfattning, att hennes funktion till stor del var att rapportera till andra myndigheter om vad som hände på plats. Hon menade dock att Länsstyrelsens deltagande inte gynnade den egna organisationen i samma utsträckning. Av den anledningen beslutade Anna Fridén på Länsstyrelsen i Västmanland att flytta uppgiften från Åsa Erikols till en kollega som befann sig utanför det krisdrabbade området.

> – Mötena måste göras effektiva, få dem att gå snabbare. Vi klarade av att ha stabsledningsmöten på tjugo till tjugofem minuter medan ett sådant här möte för samordning av information med andra myndigheter kunde ta fyrtiofem minuter till en timme. Det har du inte tid med under en kris.
>
> Anna Fridén, Länsstyrelsen i Västmanland, 2014-10-17

Det framkom alltså tydligt under intervjuerna att de aktörer som var upptagna med den mest akuta krishanteringen var minst nöjda med konferenserna.

Resultat 2. Observationer av nätverkskonferenser

I det här stycket redovisas först innehållet i telefonkonferenserna för informationssamordning mellan myndigheterna. Därefter görs en analys av de ledningsstrategier som användes för att leda nätverksmötena i syfte att samordna informationen till allmänheten och medierna.

Innehåll – samordning av information

Den första telefonkonferensen för informationssamordning hölls på onsdagen den 6 augusti, nästan en vecka efter att branden bröt ut. Informations-samordningen kom inte igång direkt, eftersom branden i början bedömdes vara en regional angelägenhet. På måndagen den 4 augusti evakuerades omkring tusen personer och specialplan för vattenbombning rekvirerades från Frankrike

och Italien. Tisdagen den 5 augusti tog Staten genom Länsstyrelsen i Västmanland över ansvaret och en begäran om resurser, däribland kommunikationsstöd inkom till MSB. Samordningsfunktionen började då förbereda för att samordna information via telefonkonferenser. Den 6 augusti påbörjades så vattenbombningen av de fyra specialplanen och ett antal helikoptrar.

Telefonkonferensen den 6 augusti hölls alltså mitt i den mest akuta fasen av brandbekämpningen. Länsstyrelsen i Västmanland rapporterade att informationsbehovet från allmänheten och medierna var enormt. Samtidigt kan man karaktärisera den första konferensen som en ”uppstartsfas” av informationssamordningen. De viktigaste frågorna handlade om att hänvisa till krisnumret 113 13 i stället för till kommunernas respektive nummer, om evakueringen, brandröken, om väg-avspärrningar och kartor över brandområdet, om information på andra språk än svenska och om frivilligas erbjudanden om hjälp (se Bilaga 4). Samtidigt upptogs en stor del av tiden under telefonkonferensen av upprop av deltagarna, av information om och motivering till att använda verktyget ”Frågor och svar”, upprop om behovet av fortsatt informationssamordning, och upprop om tid för ny telefonkonferens. Mötet var 44 minuter långt, och det upplevdes som vi tidigare beskrivit av de aktörer som stod i en kaotisk situation som alldeles för långt. Länsstyrelsen i Västmanland lämnade exempelvis mötet innan det var slut.

De följande dagarna hölls informationssamordningsmöten dagligen, och mötena kortades något, de flesta var cirka 30 minuter långa. De första dagarna karaktäriserades mötena av frågor som problem med webbsidor och telefoner, avspärrningar av vägar och efterfrågan av kartbilder som visade brandens utbredning, kritik av myndigheternas bristande information, förflyttning av djur och kvaliteten på dricksvattnet.

Så småningom ändrade frågorna karaktär till att handla mer om återvändande för evakuerade och psykosocialt stöd, kostnader och ersättningsfrågor, riskerna med att vistas i den brandskadade skogen, försäkringsfrågor och återflyttning av djur. Slutligen övergick man till att ta bort inaktuella frågor, sortera och dokumentera, och berätta lite mer om hur kommunikationsarbetet gått till.

Verktyget ”Frågor och svar” användes som bas för samordningen av information, och de berörda aktörerna lade in många frågor och svar som de länkade till sina webbsidor där de uppdaterades automatiskt. Informationen fick bra effekt och användes i stor utsträckning av medierna. Krisinformation.se och MSB:s samordningsfunktion stöttade med hjälp att komma igång med verktyget, och bevakade innehållet i frågor och svar.

Under tidigare händelser där tidspressen inte var lika stor hade nätverken gemensamt gått igenom alla frågor och svar under konferenserna, och validerat svaren. Under skogsbranden hade man inte tid med det förfarandet, utan frågorna publicerades direkt. Det ledde också till att vissa frågor och svar

innehåll olika information, exempelvis om dricksvattnet, om röken var farlig eller inte, och om avspärrningarna, varför MSB bevakade de frågor som behövde korrigeras och dessa frågor lyftes upp under telefonkonferenserna.

Telefonkonferenserna karaktäriserades av att man uppmärksammade vilka frågor som var aktuella och vad som behövde samordnas med vilka aktörer. Därefter skedde den största delen av samordningsarbetet utanför konferenserna i bilaterala kontakter. Detta arbetssätt sparade tid, och därför kunde konferenserna hållas relativt korta.

En fråga som kom upp i ett sent skede var översättning till andra språk, där SOS Alarm erbjöd sin tolkservice och Försäkringskassan sina resurser först den 12 augusti. Den kompetens och de resurser som finns vid myndigheter som inte är direkt berörda av en liknande kris borde kunna ställas till förfogande tidigare vid en händelse som denna. Även information på lättlästa sidor diskuterades först den 14 augusti när läget lugnat ner sig. Det fanns flera flyktingförläggningar i brandområdet, och Sverige har idag grupper av människor som har olika behov av information. Myndigheterna kan behöva tänka över och inkludera dessa behov även i krisplanering och vid akuta insatser i framtiden.

Kommunikativa ledningsstrategier vid konferenserna

Analysen av kommunikativa ledningsstrategier utgick från fem strategier som identifierats av forskarna Wodak, Kwon och Clarke (2011). Dessa strategier användes av mötesordförande i ett privat företag för att skapa konsensus och driva fram beslut. De fem strategierna relationsskapande, uppmuntrande, styrande, anpassande och engagerande visade sig gå bra att tillämpa även på telefonkonferenserna. Analysen visade inga ytterligare kommunikativa ledningsstrategier, däremot användes två av strategierna: relationsskapande och anpassande mycket lite, och den styrande strategin användes absolut mest.

Relationsskapande

Denna strategi handlar om att skapa en relation och gemensam identitet. Det var vid mycket få tillfällen som detta skedde.

> ”det här är inledningen på ett gemensamt arbete kring framför allt frågor och svar och kring en gemensam hantering av frågor på telefon” (Inger Frendel, MSB 2014-08-06)

I detta citat syns just betoningen på att arbetet är gemensamt, vilket har en funktion att etablera en relation mellan deltagarna och en gemensam identitet.

Vid ett par tillfällen ger ordföranden också responser som fungerar relationsskapande:

> ”– Vi kan säga att vi har väldigt mycket problem med telefonin över huvud taget. Det fungerar inte med våra länsstyrelsetelefoner. Vi får ringa med våra privata, kan vara bra att veta (Kerstin Alvinge, Länsstyrelsen Västmanland)

> – Tack, ja vi har hört det idag också. Hoppas det ordnar sig för er" (Anne von Stapelmohr, MSB 2014-08-07)

Här visar ordföranden sympati för den besvärliga situation som råder, vilket kan fungera relationsskapande. Men denna typ av strategi används mycket lite. Anledningen till det är förmodligen att man inom nätverket inte har särskilt stort behov av att skapa en gemensam identitet. Alla har en liknande yrkesroll, de är kommunikatörer som under branden arbetade med att informera allmänheten. Det syns i nästa exempel, där denna kompetens specifikt pekas ut:

> "Det här är med respekt för er som har ansvaret för informationen, ni vet ju det här bäst, vi bara pekar på sådant de allmänna behoven som vi kan se och sedan är det ni som vet vad som är korrekt eller inte" (Inger Frendel, MSB 2014-08-11)

Yrkesidentiteten är därför redan gemensam, och dessutom gör tidspressen att ordförande inte anser att behovet under konferenserna ligger i att skapa eller förbättra relationerna. Istället är fokus de akuta sakfrågorna.

Uppmuntrande

Den uppmuntrande strategin går ut på att stimulera andra deltagare att öppet bidra med idéer, kunskap eller synpunkter. Denna strategi användes relativt frekvent. Ordföranden frågade exempelvis efter "Nya frågor" som behövde samordnas, och lämnade ordet fritt:

> "sedan vet jag inte om det har kommit någon ny information som behöver samordnas. Är det någon som har en sådan fråga just nu så lämnar jag ordet öppet" (Anne von Stapelmohr, MSB)

> "Ja 1177 Vårdguiden. Det vi har tänkt på när det gäller den nya undersidan att återvända efter en evakuering där har vi blivit rekommenderade av Socialstyrelsen att hänvisa till CeFAMs dokument Kris- och katastrofpsykologi och nu finns det flera länkar och jag undrar om det blir en tydlighet för invånarna vad de ska läsa för det finns rätt många nu" (Anna Mannberg, 1177 Vårdguiden 2014-08-10)

Denna strategi var framgångsrik, oftast kom några nya frågor upp som deltagarna hade med sig till konferensen. Pauserna för att släppa in deltagarna var ungefär fem sekunder långa, vilket vi uppfattar som en lagom längd. Om pauserna skulle vara för korta, finns risken att deltagarna i telefonkonferensen inte hinner anmäla någon fråga.

Mot slutet av dagordningen hade man också en stående punkt "Övriga frågor" där ordet lämnades fritt:

> "då undrar jag om det är någon som har en övrig fråga att ställa" (Anne von Stapelmohr, MSB)

> "Ja Länsstyrelsen Västmanland, när vi ser felaktigheter på Krisinformation.se, när det är någonting som ska uppdateras, finns det någon kontaktperson, det kanske är det de andra redan har fått men jag har inte det" (Länsstyrelsen Västmanland)

> ”Mejla till redaktionen at krisinformation punkt se det finns alltid någon som har bevakning på den mejladressen” (Kristian Palm, Krisinformation.se)

> ”Bra, tackar” (Länsstyrelsen Västmanland, 2014-08-08)

Även vid denna punkt kom många frågor in som deltagarna hade med sig. Just denna fråga vet vi inte vem som ställde, deltagaren från Länsstyrelsen Västmanland presenterade sig inte med namn, och kallelsen gick till flera personer. Men exemplet visar en akut viktig fråga, felaktig information, men frågeställaren vet inte vart man ska vända sig för att rätta informationen. Det beror förmodligen på att man bytte personal, och inte hann med att uppdatera varandra om hur informationssamordningen fungerade och vilka adresser man kunde vända sig till för att få stöd och hjälp.

Den kommunikativa ledningsstrategin att uppmuntra deltagarna att komma med frågor och inlägg leder till att deltagarna blir involverade i att bidra till den gemensamma lägesbilden och den gemensamma frågedatabasen, samt att uppmärksamma frågor som behöver koordineras på ett strukturerat sätt.

Styrande

Den styrande strategin innebär att ordföranden samlar diskussionen, minskar mångfalden av idéer och klargör eventuell tvetydighet. Strategin innebär också att ordföranden direkt kan fråga efter specifik information, ställa kritiska frågor, avbryta eller blockera andra deltagare, uttrycka en avvikande åsikt, föreslå egna idéer eller byta ämne. Denna strategi användes genomgående, på ett mycket utvecklat sätt av ordföranden vid konferenserna. Vi kunde se ett antal specifika kommunikativa styrande strategier som ordföranden använde.

Den första styr-strategin kallar vi **styrning av strukturen** i konferensen. Det handlar om vem som får ordet, i vilken ordning punkterna på agendan ska tas, och att den som börjar tala säger sitt namn så alla vet vem som har ordet:

> ”istället för att ta en diskussion nu skulle jag egentligen vilja hoppa direkt till punkt tre så att vi kan ensas kring vad är det viktigaste att göra just nu” (Inger Frendel, MSB, 2014-08-06)

Det här citatet visar hur ordföranden under konferensens gång anpassar agendan, och utesluter punkter som inte känns akuta på grund av tidspressen. Här får alltså mötesstrukturen vika för en improviserad struktur som passar bättre. Nästa citat visar hur det är nödvändigt att hålla ordning, och fördela ordet eftersom det är många deltagare i konferensen, och det är bara en i taget som kan prata:

> ”då ställer jag [frågan] ytterligare en gång: finns det någon mer fråga att ställa till 113 13 just nu?” (Anne von Stapelmohr, MSB 2014-08-07)

> ”Skogs/styrelsen/ har en fråga” (Skogsstyrelsen)

> ”/hundra/ trett-, ja (Trafikverket)
>
> ”ja /förlåt nu pratar/ (Anne von Stapelmohr, MSB)
>
> ”/och Trafikverket/ också (Trafikverket)
>
> ”Ja, Trafikverket, varsågod” (Anne von Stapelmohr, MSB)
>
> ”Det var- det efterlystes kontaktpersoner till 113 13. Vem är det som vill ha den, de uppgifterna?” (Trafikverket)

Nästa citat visar hur viktigt det är att man säger sitt namn så att deltagarna vet vem man ska kontakta efter mötet när det gäller en specifik fråga som behöver samordnas:

> ”nu är jag en sådan här liten ordningspedant det är jättebra om ni säger ert namn när ni går in för då vet man vem det är som hade en fråga så vi kan återkoppla sen … vem var den frågan ifrån” (Inger Frendel, MSB, 2014-08-11)

Den andra styr-strategin kallar vi **styrning av inläggen** i konferensen. Den här strategin använder ordföranden till exempel för att be alla rapportera om läget:

> ”då skulle jag inledningsvis innan vi går över till det här med frågor och svar-arbetet få en kort avstämning av läget för kommunikation med allmänheten, och då är det så att ni kort kan rapportera vad som är på gång, och då börjar jag med Länsstyrelsen i Västmanlands län, varsågod” (Anne von Stapelmohr, MSB, 2014-08-07)

Varje konferens hade en stående punkt på dagordningen där deltagarna ombads rapportera om ”Informationsbehov och kommunikationsaktiviteter”. Detta för att skapa en gemensam lägesbild av vilka frågor som behöver besvaras och vad de deltagande myndigheterna arbetar med för tillfället. Strategin används också för att efterfråga specifik information:

> ”det som har varit stora fokus idag känns som att det är avspärrningar och att man önskar uppdateringar om avspärrningar, vi har även haft en del frågor kring tydliggörande av avspärrningarna för vattenbombningen, för där har man sagt att det är innanför vägarna men sedan på kartan då är det ritat en linje och då om man bor mellan den här, det blir som ett glapp mellan vägarna och den här ritade linjen och folk som då bor i mellanrummet där undrar vad som gäller” (113 13)
>
> ”Har ni upprättat kontakter då med ansvariga aktörer som hjälper er att svara på de här frågorna?” (Anne von Stapelmohr, MSB, 2014-08-07)
>
> ”vi har varit i kontakt med det här numret som vi fick till infostaben, och jag fick precis ett samtal, jag skulle få en återkoppling därifrån gällande avspärrnings-frågorna och fick precis ett samtal nu, när jag skulle gå in här i mötet så att han skulle återkomma efter 13” (113 13)

Här används strategin av ordföranden för att fråga specifikt om 113 13 har fått hjälp att besvara frågorna som är viktiga för de boende som befinner sig i det område där vattenbombningen pågår. Citatet visar också att i just det här fallet försenade telefonkonferensen återkopplingen från info-staben, eftersom samtalet fick skjutas upp till efter konferensen. En variant av den här ledningsstrategin är en direkt uppmaning, som förekommer vid något tillfälle.

En tredje styr-strategi är **styrande sammanfattning** som ordföranden gör för att sammanfatta lägesbilden efter att alla rapporterat om de informationsbehov de möter och de kommunikationsaktiviteter de genomför:

> ”en kort summering från era rapporter, det känns som om vi har gått in i, de flesta rapporterar ändå ett något minskat tryck, ser man på den kommunikativa bilden så har vi gått in i ett lugnare läge. Medierna toppar inte med detta längre, bilden börjar vända … har kommit in i en ny fas där det handlar väldigt mycket om ett perspektiv framåt: ersättningsfrågor, ansvarsfrågor, skuldfrågor, återvändande, eftersläckningsarbete … ” (Inger Frendel, MSB, 2014-08-11)

Denna sammanfattning där det är viktigt att rikta fokus mot de akuta frågorna, och uppmärksamma frågor och aktörer som behöver samordnas, ställer mycket höga krav på närvaro och koncentration från den som är ordförande, och vid vissa möten hade ordföranden hjälp från en kollega med att ta anteckningar.

Vår bedömning utifrån observationer och analyser av de utskrivna konferenserna är att de som arbetade med att leda konferenserna sammanfattade de viktigaste frågorna på ett professionellt sätt. Det märks vid något enstaka tillfälle att ordföranden tappar tråden, men det var inte någon viktig information som tappades bort under sammanfattningarna. Styrningen ligger i att efter sammanfattningen också identifiera och peka på det som behöver samordnas efter att konferensen avslutats.

En färde styr-strategi är **styrande mot verktyg** som görs av både ordföranden, som av ansvarig för ”Frågor och svar” och deltagare från Krisinformation.se. Ledningsstrategin innebär uppmaningar att använda verktyget ”Frågor och svar” och lägga in informationen där:

> ”jag sitter och jobbar med Mina sidor och FAQ, och jag kan bara som någon annan påpekade här, konstatera att det kommer i Svenska Dagbladet och i Aftonbladet vara länkar till FAQ:n här, och det är ju glädjande för det betyder att vi kommer ut, jag skulle bara vilja ha en enkel eh, två enkla saker. För det första, när ni uppdaterar frågor, då slår det igenom FAQ:n utan problem, om ni lägger in nya frågor vore jag tacksam för ett mejl så jag kan fånga upp det och lägga in dem i FAQ:n med en gång” (Kristian Palm, Krisinfo.se, 2014-08-08)

Det här citatet visar hur Kristian Palm styr deltagarnas användande mot verktyget, genom att visa på att medierna använder informationen så att arbetet ger resultat. I nästa exempel har Länsstyrelsen Västmanland en nyhet med viktig information som behöver komma in i ”Frågor och svar”, och här erbjuder MSB stöd om det behövs:

> ”till exempel är den nyhet ni hade om fastighetsägare oerhört viktig i det här läget, och då är det väldigt bra om den också finns som fråga-svar, som alla övriga aktörer kan hämta hem eller som 113 13 kan använda sig av, så Länsstyrelsen i Västmanland, vi kan höra om ni behöver stöd i att ta fram FAQ:er utifrån nyheter” (Inger Frendel, MSB)

> ”absolut, vi kollar på det (Jenny, Länsstyrelsen Västmanland, 2014-08-10)

En femte styr-strategi är **styrande respons** som används av ordföranden för att kommentera inlägg från de övriga deltagarna. Responsen kan vara såväl positiv som negativ, men vi har bara kunnat se en negativ kommentar i hela materialet, det är i övrigt enbart positiva responser, som syftar till att skapa en bra stämning och påverka deltagarna att vara aktiva:

> ”för att ytterligare undvika den negativa rapporteringen och att vi alla är på banan vad olika myndigheter gör, så är ett förslag från min sida att vi när vi tar fram nyheter eller lite mer omfattande material så är det annat än när vi uppdaterar våra FAQ:n så att säga, att vi sprider det till varandra via den här adressen som ni använder när ni skickar kallelser till det här mötet så att man får en heads up innan det är publicerat och klart, jag vet inte vad ni andra säger om det här nu kan vara en tänkbar lösning” (Lars Larsson, Jordbruksverket)

> ”Från MSB:s samordningsfunktion så tycker vi att det är ett utmärkt förslag, det gör ju att vi hela tiden är uppdaterade” (Anne von Stapelmohr, 2014-08-08)

Här ser vi att ordföranden inte lämnar frågan öppen, vilket skulle ta mer tid, utan styr själv genom att direkt konstatera att det var ett bra förslag, och uppmana till att följa det förslaget. Ofta använder ordföranden bara korta responser som ”tack”, ”tack så hemskt mycket”, ”vad bra” och så vidare.

En sjätte styr-strategi är **styrande beslut** som innebär att ordföranden styr de gemensamma besluten under konferensen. Det är relativt vanligt att den här strategin tillämpas för att fatta beslut i konsensus:

> ”Men min fråga till mötet är egentligen, vi som är deltagande nu, kan det här, även om alla har mycket regionala samverkanskonferenser, kan det här arbetsättet med att ha korta gemensamma myndighetsgemensamma avstämningar vara en [ohörbart] som vi kan fortsätta med? [ljudet av en helikopter i bakgrunden] En ordningsfråga, kan ni muta era telefoner? Vi har en helikopter här [ohörbart] i mötet” (Inger Frendel, MSB, 2014-08-06)

Här visar exemplet från den allra första informationssamordningskonferensen att ordföranden från MSB vill ha ett gemensamt beslut om att fortsätta med samordningen.

Nästa exempel visar styrning mot ett gemensamt beslut om till vilken aktör en viss fråga ska hänvisas:

> ”Fråga 0480069, där ligger informationen ring 1177, eller en hänvisning till Vårdguidens webbplats. Är mötet överens om att det är så vi ska hänvisa, frågor om hälsa? Jag ställer frågan öppen” (Inger Frendel, MSB, 2014-08-10)

Den sjunde styr-strategin är när ordföranden går in och rättar till en felaktighet, det vill säga använder strategin **styr och rättar**:

> ”113 13 här. Det gick ut ett mejl igår och där stod det att de skulle skicka kontaktpersoner till samverkan 113 13 punkt se” (113 13)

> ”Ja alltså, i så fall har det uppstått en liten miss där, utan det går via mig och sedan skickar jag det till 113 13, så de vet vilka kontaktpersoner som de ska, så att säga kontakta när det kommer in en frågeställning från medborgarna” (Anne von Stapelmohr, MSB, 2014-08-07)

Denna ledningsstrategi är inte särskilt vanligt förekommande, den förekommer endast vid ett par tillfällen. Det är ju tur, eftersom det inte vore så bra om ordföranden behövde rätta många felaktigheter. Det förekommer också någon enstaka gång att ordföranden gör ett förtydligande som kan se som en variant av denna ledningsstrategi.

En åttonde styr-strategi är **styrande koordinering** som däremot används betydligt flitigare av ordföranden. Denna strategi handlar om att samordna aktörernas bilaterala kontakter som sker efter konferenserna. Här används den av Krisinfo.se:

> ”Då är min fråga till Trafikverket om ni och MSB kan ha en kontakt, om det behövs något generellt eller om Trafikverket kan stå för den själva /…/ om du skulle kunna titta på de FAQ:er som gäller avspärrningar och Trafikverkets information så att det inte finns flera budskap i frågedatabasen” (Oscar Stenberg, Krisinfo.se)

> ”Ja, jag har försökt ha koll på de här” (Maria Ottosson, Trafikverket, 2014-08-09)

Nästa citat visar tydligt hur ordföranden styr koordinationen utifrån arbetet med verktyget ”Frågor och svar”. Det gäller för aktörerna att se till att informationen stämmer överens:

> ”jag ville peka på några till utöver det ni har nämnt som behöver synkas, jag börjar med fråga 0480082, får jag gå innanför avspärrningarna vid vattenbombningar? Där vill jag bara, det vore bra om MSB och Länsstyrelsen kan synka sig just kring den avspärrningsfrågan, men det uppfattar jag att ni redan har fångat. Är det möjligt för MSB och Länsstyrelsen att ta en kontakt så att vi ser att det är synkat i Mina sidor?” (Inger Frendel, Krisinfo.se)

> ”Vi gör det.” (Kerstin Alvinge, Länsstyrelsen Västmanland 2014-08-09)

Här ser vi hur Kerstin Alvinge som representerar Länsstyrelsen i Västmanland direkt tar till sig frågan, och uppger att de samordnar sig efter konferensen.

Det visar sig att tack vare denna kommunikativa välutvecklade styrande ledningsstrategi formas såväl strukturen och ordningen i konferensen, som innehållet och konferensens fokus, samt deltagarnas arbete med ”Frågor och svar”.

Anpassande

Den anpassande ledningsstrategin handlar om att ordföranden kommenterar externa hot eller behovet av agera. Exempelvis kan ordföranden vädja till gemensam kunskap och kommentera hot för att förstärka eller mildra uppfattningen av en fara och behovet av att agera.

Man skulle ju kunna tro att denna strategi skulle användas i stor utsträckning eftersom det externa och gemensamma hotet var stort. Men det visade sig att det var tvärt om. Denna strategi användes mycket lite.

> ”jag tror att det är hemskt viktigt att all information är bekräftad och sann när det förekommer kanske rykten eller oro, olika versioner, och det här får vi, har vi en möjlighet att tillsammans göra genom, om vi kallar det här ett informatörsnätverk, genom korta avstämningar och genom att jobba i samma verktyg” (Inger Frendel, MSB, 2014-08-06)

Här använder Inger Frendel den för att motivera det gemensamma arbetet i nätverket. Exemplet är ett av ett fåtal exempel. Den sparsamma användningen av denna ledningsstrategi beror förmodligen på att hotet är så allmänt känt och självklart för de deltagande aktörerna att det inte behöver uppmärksammas i särskilt stor utsträckning.

Engagerande

Den engagerande ledningsstrategin innebär att ordföranden flyttar fokus från en gemensam etablerad konsensus till behovet av att agera. Det görs genom att motivera till handling på olika sätt, och att uppmärksamma framtida scenarier. Det kan också göras genom löften om att agera, eller påminnelser om olika aktörers ansvar.

Denna strategi användes ofta under konferenserna, särskilt för att inrikta deltagarnas uppmärksamhet och behov av att agera genom att använda det gemensamma verktyget och formulera ”Frågor och svar”.

> ”det här mötet ska ju då vara väldigt mycket fokus på frågor och svar som ni alla i det här gemensamma arbetet lägger in i verktyget Mina sidor. Och det har fyllts på rejält nu under förmiddagen och det känns ju angeläget att de här frågorna och svaren som också kommer in till 113 13 läggs in i Mina sidor så att vi kan få en sån här FAQ, för då kommer det också att bli möjligt att kunna publicera dessa på era hemsidor och även på krisinformation.se” (Anne von Stapelmohr, MSB, 2014-08-07)

Det är just inriktningen på att söka ett engagemang för behovet av att agera i framtiden som utmärker den här ledningsstrategin. I exemplet ser vi att ordföranden använder formuleringen ”angeläget” för att söka engagemang, och

hon använder också en positiv respons när hon säger att frågedatabasen fyllts på ”rejält”, något som syftar till att uppfattas som engagerande.

> ”vi skulle uppskatta också att ni lade in 113 13 också högst upp eftersom det är det nummer som allmänheten ska ringa till” (Inger Frendel, MSB, 2014-08-10)

Även i detta exempel använder ordföranden en positiv ton: ”vi skulle uppskatta” för att lyfta upp behovet av att agera på ett engagerande sätt.
Den här kommunikativa ledningsstrategin ledde, tillsammans med de andra strategierna, till ett framgångsrikt resultat: den frågedatabas som skapades av de berörda aktörerna omfattade ett stort antal viktiga frågor. Den användes också flitigt av medierna, vilket gjorde att informationen blev mer enhetlig, och man kunde minska risken för divergerande information och rekommendationer till allmänheten betydligt.

SLUTSATSER

Den här studiens syfte har varit att studera ledarskap och koordination av ett nätverk för kriskommunikation under en händelse i realtid, specifikt hur ett nätverk för kriskommunikation leds och koordineras, och hur deltagarna uppfattar att nätverkets arbete fungerar.

De intervjuade deltagarna framförde i ett flertal synpunkter att de uppfattade att konferenserna fyllde en samordnande, stödjande, informerande och synkroniserande funktion för de deltagande myndigheterna.

Intervjuerna visade även att de deltagare som tidigare deltagit själva eller haft kolleger som deltagit i telefonkonferenser för informationssamordning, hade ett stort försprång jämfört med de som inte hade någon tidigare erfarenhet. De hade naturligt nog kunskap om syftet med konferenserna, och visste också hur man skulle logga in i Mina sidor, och vilka kontaktuppgifter som skulle användas till MSB:s samordningsfunktion respektive Krisinformation.se. De som inte tidigare kände till konferenserna eller MSB:s stödjande roll när det gäller informationssamordning upplevde att det från början tog en stund att komma in i och förstå arbetssättet.

En annan viktig slutsats som vi vill lyfta fram här är att behovet av telefonkonferenserna inte upplevdes som särskilt stort av de aktörer som var akut upptagna med krishanteringen. Det gällde framför allt Länsstyrelsen i Västmanland, som snarare tyckte att de fick avsätta dyrbar tid till att stödja de andra myndigheterna med sina rapporter om läget, i stället för att bli avlastade och själva få stöd. Framför allt tror vi att den upplevelsen grundades i den allra första konferensen, som Länsstyrelsen i Västmanland lämnade i förtid för att kunna ta hand om mer akuta ärenden. Det är viktigt att betona att även Länsstyrelsen i Västmanland såg att konferenserna hade ett viktigt syfte, men vi vill lyfta frågan om man kan göra konferenserna ännu bättre även för aktörer

som befinner sig i den akuta krisfasen. De myndigheter som inte befann sig i akut krisläge, utan som var aktiva eller mer passiva och enbart följde händelseutvecklingen var däremot mycket positiva. De tyckte att konferenserna var mycket relevanta och fyllde sitt syfte väl.

Nätverkets ledning och koordination

De mer preciserade frågeställningar vi hade i studien var för det första hur nätverket leddes och koordinerades under konferenserna. Som vi har visat i resultatavsnittet, använde sig ordföranden vid konferenserna av ett flertal kommunikativa ledningsstrategier som även tidigare identifierats vid tidigare möten i företag.

Det fanns några betydelsefulla skillnader jämfört med tidigare forskning (jfr. Silvia & McGuire, 2010; Wodak et al., 2011). Den första var att de relationsskapande och anpassande ledningsstrategierna inte användes i särskilt stor utsträckning. Det tror vi beror på den speciella situationen som råder vid akut krishantering. Då har man inte tid för relationsskapande, och alla aktörer är redan medvetna om de externa hoten, därför behöver man inte lägga särskilt stor vikt vid det

En annan stor skillnad var att den styrande ledningsstrategin var så välutvecklad, med åtta specifika styrstrategier. Det tror vi har att göra med att det var telefonkonferenser, som kräver att man håller en god struktur och fördelar ordet under konferensen. Det beror också på att styrningen från ordföranden verkligen är viktig eftersom det för många deltagare är första gången man möts i den här konstellationen, och det krävs ett tydligt ledarskap för att föra arbetet framåt och få alla deltagare aktiva och engagerade när det gäller informationssamordningen.

Kommunikativa ledningsstrategier

Den andra frågeställningen gällde vilken roll olika kommunikativa strategier hade för nätverkets ledning och koordination under konferenserna och för krisens hantering. Vi ser här att ledningen framför allt sker genom kommunikationen från ordföranden.

Genom att använda de olika strategierna på ett flexibelt men distinkt sätt, får ordföranden även de helt nya och oerfarna deltagarna att bidra genom att rapportera lägesbild, och uppmärksamma de övriga deltagarna på nya frågor. Strategin som styr mot verktyget ”Frågor och svar” är central för att just lyckas med att bygga upp frågedatabasen som kan användas av alla aktörer.

En annan viktig strategi är att använda sig av den uppmuntrande strategin och att skapa en god stämning i konferensen genom den styrande responsen som oftast är positiv, och även genom att använda sig av den engagerande

strategin för att rikta fokus mot behovet av att agera på ett positivt sätt. Ledningsstrategin styrande koordinering syftar till att flytta samordningen utanför konferensen för att undvika att ta upp tid med bilaterala kontakter. Det är också en mycket effektiv strategi.

Faktorer som påverkar ledningsstrategierna

Den tredje frågeställningen handlade om vilka faktorer i situationen och omgivningen som påverkar ledningsstrategierna och deras effektivitet. Det är en stor och svår fråga. Vi ser att tidspressen är en viktig faktor som påverkar innehållet i mötet och hur ordföranden strukturerar dagordningen och arbetet med ”Frågor och svar”. Vid den första konferensen genomfördes ett antal upprop som tog mycket tid. Dessutom användes ledningsstrategin som vi kallar **styr mot beslut** och som syftar till att få alla deltagare att fatta beslut i konsensus i stor utsträckning. Den är tidskrävande, och därför passar den inte lika bra i den första akuta krisfasen. Strategin uppfattas också negativt av de deltagare som har mest tidspress.

En annan faktor är ljudkvaliteten, som ibland blir sämre när deltagarna glömmer att stänga av sina telefoner, och helikoptrarna plötsligt dundrar in i mötet. Det leder till att ordföranden behöver använda mer tid åt **styrning av strukturen** i mötet.

En faktor som påverkar positivt är det stöd som ordföranden får från bisittaren som finns med vid flera tillfällen för att stödja med anteckningar. Det underlättar för den **styrande sammanfattning** som är en svår uppgift för ordföranden att hantera själv. Även de som representerar Krisinformation.se och MSB:s kommunikationsenhet, som har vana vid att delta i konferenserna och att arbeta med informationssamordning fungerar som ett stöd för ordförande vid några tillfällen.

Normativa rekommendationer

Slutligen var den fjärde frågeställningen vilka normativa rekommendationer för ledarskap av samverkanskonferenser med kriskommunikationsnätverk som kan göras utifrån den här studien. Vi ser att det tar relativt lång tid i uppstartsfasen av informationssamordningen. Det beror i det här fallet förmodligen på att kunskapen om vad MSB:s stöd för informationssamordning innebär inte är tillräckligt känd. Därför är vår första rekommendation att kontinuerligt informera om informationssamordningsstödet till länsstyrelser, kommuner och myndigheter. Det behöver integreras bättre med den operativa ledningsfunktionen vid kriser och händelser.

Ledarskapet av nätverk under samverkanskonferenser vid en kris behöver vara strukturerat och tydligt. De kommunikativa ledningsstrategier som vi ser är

viktigast att använda på ett medvetet sätt är: Styrning av struktur, Styrning av inläggen, Styrande sammanfattning, Styrande mot verktyg, Styrande koordinering, Uppmuntrande och Engagerande. Den strategi som vi varnar för att använda för mycket är Styrning mot beslut som innebär att man ger sig in i ett konsensusförfarande som tar för lång tid. Det är viktigt att involvera deltagarna i beslutsfattandet, men det måste göras på ett tidseffektivt sätt under en akut kris. Särskilt vill vi rekommendera att man i möjligaste mån undviker långa upprop av ett stort antal deltagare. Strategin att uppmana deltagarna att nämna sitt namn innan man talar är däremot betydligt viktigare.

DISKUSSION

Den här undersökningen är helt unik i sitt slag. Hittills har inga forskare enligt vad vi känner till observerat och analyserat hur ledarskap av nätverk för kriskommunikation formas i kommunikativa ledningsstrategier på det här sättet

Hardy, Lawrence och Grant har tidigare beskrivit hur samarbete och koordination mellan flera organisationer formas som en social och kommunikativ process som utvecklas över tid (Hardy et al., 2005). Samverkan uppstår i processen där de gemensamma samtalen skapar kommunikativa resurser som i sin tur formar en gemensam identitet och leder till effektivt samarbete.

Vi upplevde under observationerna hur erfarenheten och det gemensamma arbetssättet utvecklades över tid i samtalen under konferenserna. Denna samverkan byggdes kontinuerligt på som en produkt av tidigare samtal. Wodak, Kwon och Clarke (2011) identifierade fem kommunikativa ledningsstrategier, varav tre användes i stor utsträckning under de konferenser vi analyserade. Vi kunde bygga vidare på denna teori genom att visa hur den styrande strategin var mycket mer välutvecklad under den här typen av nätverkssamverkan mellan organisationer under en kris. Wodak och hennes kollegor menar att ett jämlikt (icke-auktoritärt) ledarskap gynnar en hållbar konsensus. Vi ser att här är inte konsensus i sig den viktigaste frågan, däremot är konsensus kring samordning av information mellan berörda aktörer en mycket viktig fråga. Ledarskapet under konferenserna är såväl uppmuntrande som engagerande och ordföranden använder vid flera tillfällen strategin Styrning mot beslut som syftar till konsensus. Vi ser däremot att denna strategi inte alltid är helt nödvändig och att den kan ta onödig tid i konferensen.

Vid en jämförelse med tidigare rekommendationer för informations-samordning vid kriser (Johanson, Jendel och Ottestig, 2013), ser vi att de rekommendationer som getts tidigare fortfarande är giltiga. Det är mycket viktigt att korta tiden i uppstartsfasen genom att identifiera centrala individer som är berörda av kommunikationsfrågor och etablera relationer med dem i förväg. Det är också viktigt att öva på krisscenarier och kommunikations-

verktyg, erfarenheten det ger leder också till att man snabbare kan komma igång med informationssamordningen vid en kris. Rekommendationen att kommunicera nyttan med nätverksarbetet ser vi är viktig fortfarande, men det är också viktigt att kommunicera vilken typ av stöd som MSB och Krisinformation.se kan ge när det gäller informationssamordning. Vid de konferenser vi observerade angavs i stort sett alltid syftet med konferensen när den började, och ordföranden var också lyhörd för olika perspektiv och fokusområden genom att inbjuda deltagarna att bidra med nya frågor. Rekommendationen att kommunikationsansvariga har mandat att agera i nätverket ser vi har betydelse, eftersom det blir mycket svårare att koordinera information om den som deltar måste ta frågan vidare till andra kollegor utanför konferensen, och inte kan svara direkt utan måste återkoppla senare.

Kramer och Crespy (2011) anser att det är viktigt att ledaren gynnar utvecklingen av positiva sociala relationer mellan deltagarna i gruppen för att skapa ett klimat präglat av samarbete. Här ser vi att relationsskapandet inte är i fokus, men att ledaren skapar ett gott klimat med hjälp av andra positiva kommunikationsstrategier. Just att ställa frågor och acceptera svar, är något som dessa forskare betonar. Genom att ledaren avvisar idéer som kommer fram kvävs det kreativa klimatet. Vi ser att ledarna under konferensen precis som Kramer och Crespy förespråkar, ger positivt stöd men också ansvar till deltagarna.

Ledarskap är inget som nödvändigtvis måste komma från en person i en grupp. Det kan komma från vem som helst. Vi ser att det förekommer några initiativ från de andra aktörerna, och framför allt är det deltagarna från Krisinformation.se och MSB som ibland hjälper varandra med ledarskapet. Det skapar en ständig rörelse framåt under konferenserna.

REKOMMENDATIONER

När det gäller det fortsatta arbetet med ledning och informationssamordning i nätverk har vi följande rekommendationer:

1. Dagordningen för konferenserna bör göras i två versioner, en för akut krisläge och en för situationer där man har tid att validera frågor och svar. Akutversionen ska innebära att de mest berörda aktörerna rapporterar först, och att man undviker upprop av deltagare, särskilt deltagare som enbart följer läget.

2. Sammanfattningen av lägesbilden är en svår del av ordförandens uppgift under konferenserna. Därför är det en stor fördel att ha en bisittare vid ett akut krisläge som kan hjälpa till med anteckningar. Det är också en fördel om de personer som ska ta ordföranderollen kan öva på att göra sammanfattningar under stressade situationer. I studien klarade sig MSB:s ordföranden bra, men

det är viktigt att se till att det finns flera tillgängliga personer som klarar denna svåra uppgift, särskilt vid utdragna händelser.

3. De kommunikativa ledningsstrategier som har identifierats här kan med fördel medvetandegöras, diskuteras och övas, särskilt om nya ordföranden ska skolas in för att leda informationssamordning i nätverk.

4. Vi såg i studien att översättning till andra språk och lättläst information var en fråga som kom lite i skymundan i den akuta krisfasen. Här kan man med fördel tidigt vara uppmärksam på behovet, och be om stödresurser från andra myndigheter i nätverket. I det här fallet fanns flera flyktingförläggningar i brandområdet, och Sverige har idag grupper av människor som har olika behov av information. Därför är det en allmän rekommendation till myndigheterna att tänka över och inkludera dessa behov även i krisplanering och vid akuta insatser i framtiden.

5. För att stödja de mest berörda aktörerna kan man fokusera mer på deras behov av stöd, och också tydliggöra för dem att samordningen leder till en avlastning för dem eftersom de slipper svara på så många frågor själv när det finns många källor till samordnad information.

Rekommendationer för fortsatt forskning om ledning av nätverk för informationssamordning är för det första att fortsätta att närstudera den här typen av krishantering i realtid genom att observera och spela in den faktiska informationssamordning som sker. Eftersom denna studie har genererat ett unikt material, vet vi inte i hur stor utsträckning resultaten kan generaliseras till att gälla framtida händelser.

Det är också mycket intressant att studera hur samordningen mellan informationssamordningen och krisledningen görs. I den akuta krisfasen sker en stor del av kommunikationen och samordningen mellan blåljusmyndigheterna i krisledningscentralen, och eftersom informationssamordningen i det här fallet kom igång så pass sent, är det svårt att säga om det finns faktorer som vi inte ser som skulle kunna bidra till att man kan komma igång med samordningen tidigare. Det skulle kunna vara så att räddningsledaren och andra personer med ledningsansvar inte har tillräcklig kunskap om vad informationssamordningen innebär och vilket stöd den kan vara när det gäller informationen till allmänheten. Men det är i dagsläget bara vår uppfattning utifrån det vi har observerat att här gällde det först att släcka branden och därefter informera. Det finns troligen många faktorer som påverkar uppstarten av informations-samordningen, och dessa faktorer vore intressanta att belysa i framtiden.

Bilaga 1. Intervjuade personer

Namn	Organisation	Datum
Andersson Karin	113 13 (SOS Alarm)	2014-10-27
Erikols Åsa	Länsstyrelsen Västmanland	2014-10-16
Fridén Anna	Länsstyrelsen Västmanland	2014-10-17
Helgesson Carl-Johan	Jordbruksverket	2014-10-29
Kastner Camilla	Skogsstyrelsen	2014-10-22
Mannberg Anna	1177 Vårdguiden	2014-10-28
Ottosson Maria	Trafikverket	2014-10-20
Palm Kristian	Krisinformation.se	2014-10-31
Von Stapelmohr Anne och Frendel Inger	MSB	2014-08-26

Bilaga 2. Frågeschema respondenter

1. Hur påverkade skogsbranden din organisation?
2. När började du arbeta med kommunikationen om branden? Vad gjorde du först?
3. Vilka var dina huvudsakliga uppgifter under branden?
4. Hur kom det sig att du deltog på samverkanskonferenserna som MSB arrangerade? Vem tog initiativet/bjöd in?
5. Vad visste du om mötena innan du deltog första gången?
6. Vilken funktion/roll ser du att mötena har (i stort)?
7. Hur stor del av informationssamordningen om branden skedde under telefonkonferenserna respektive utanför?
8. Vilken roll hade mötena i ert informationsarbete? Hur viktiga var mötena för er?
9. Hur ser du på mötesformen? Vilka fördelar och nackdelar ser du?
10. Hur var tonen?
11. Hur såg du på ledningen av mötena? (Leddes de på ett bra sätt? Finns det saker att förbättra? Fick ni ut av mötet det som ni behövde?)
12. Hur ser du på din delaktighet i mötena? (Tillräcklig, otillräcklig? Hade du önskat något annat?)
13. Hur ser du på övriga deltagares delaktighet i mötena? (Tillräcklig, otillräcklig? Hade du önskat något annat?)
14. Borde mötena gjorts på något annat sätt?
15. Vad ser du som viktigast för att samordningen av information vid en sådan här händelse ska fungera bra?
16. Vilka viktiga lärdomar har ni dragit av händelsen?
17. Från ditt perspektiv: hur upplever du att:
    a) organisationen av kommunikationsarbetet fungerade?
    b) koordinationen fungerade med den operativa ledningsfunktionen?
18. Upplever du att arbetssättet förändrades över tid?
19. Vilken var din största utmaning under det kommunikativa arbetet med branden?
20. När tyckte du att arbetet flöt på som bäst? Varför?
21. När tyckte du att det flöt på som sämst? Varför?
22. Berätta om en avgörande händelse som speglar hur ni arbetade med kommunikationen under branden.

Bilaga 2, forts. Frågeschema ordförande samverkanskonferenser

1. Hur sker informationssamordning generellt i ett inledningsskede av en händelse?
2. När förstod ni att branden skulle bli en större händelse som krävde informationssamordning?
3. Vem tog initiativet till att starta upp informationssamordning via telefonkonferens?
4. Hur ser ansvarsfördelningen ut mellan krisledningen (Ramnäs) och MSB informationssamordning?
5. Vilken roll har telefonkonferenserna i informationssamordningen?
6. Hur har dagordningen tagits fram (och varför ser den ut så som den gör)?
7. Hur resonerar ni när det gäller att involvera aktörer?
8. Är det någon aktör ni önskat ökat deltagande från?
9. Vilken information ges mötesdeltagarna kring mötenas funktion och syfte och när/hur får de den?
10. Använder ni manus vid mötena, exakta formuleringar, eller bara agendan?
11. Finns riktlinjer kring ordförandes tonläge i mötena (positivt/neutralt, formellt/informellt; uppmuntrande; pauslängder)?
12. När aktörer anslutit i ett senare skede, har de då ”briefats” kring mötets funktion och syfte? Hur?
13. Hur stor del av informationssamordningen om branden skedde under telefonkonferenserna respektive utanför?
14. Hur många personer var involverade i arbetet från MSB under branden?
15. Vilken kritik har ni fått när det gäller informationssamordningen? (från vem)
16. Vilken positiv respons har ni fått? (från vem)
17. Hur tycker ni själva att informationssamordningen fungerade?

Bilaga 3.
Observationer av samverkanskonferenser för informationssamordning

Datum	Deltagande organisationer	Tid
2014-08-06	Länsstyrelsen i Västmanlands län, Åsa Erikols Kommunrepresentant, Anna-Lena Pligg Landstinget i Västmanlands län SVA Trafikverket, Maria Ottosson 113 13 SOS Alarm Krisinformation.se, Rolf Almström MSB Inger Frendel, ordförande	44 minuter
2014-08-07	Länsstyrelsen i Västmanlands län, Kerstin Alvinge Länsstyrelsen i Dalarnas län, Johanna Flood 113 13 SOS Alarm Jordbruksverket, Claes Larsson Socialstyrelsen, Fialotta Bratt, Johan Carlstedt Trafikverket Folkhälsomyndigheten SVA Skogsstyrelsen 1177 Vårdguiden MSB:s kommunikationsenhet, Carina Wrangberth Krisinformation.se, Kristian Palm MSB Anne von Stapelmohr, ordförande	33 minuter
2014-08-08	Länsstyrelsen i Västmanlands län Folkhälsomyndigheten, Greta Smedje Trafikverket 113 13 1177 vårdguiden, Anna Mannberg Socialstyrelsen, Fialotta Bratt Skogsstyrelsen Jordbruksverket, Lars Larsson Livsmedelsverket, Torbjörn Albert MSB:s kommunikationsenhet Krisinformation.se, Kristian Palm MSB Anne von Stapelmohr, ordförande	27 minuter
2014-08-09	Länsstyrelsen i Västmanlands län, Kerstin Alvinge Länsstyrelsen i Dalarnas län 113 13 SOS Alarm 1177 Vårdguiden, Anna Mannberg Folkhälsomyndigheten, Christina Ebbersten Jordbruksverket, Carl-Johan Helgesson Trafikverket, Maria Ottosson MSB:s kommunikationsenhet, Birgitta Johansson Krisinformation.se, Oscar Stenberg MSB Inger Frendel MSB Anne von Stapelmohr, ordförande	35 minuter

Bilaga 3. forts.
Observationer av samverkanskonferenser för informationssamordning

Datum	Deltagande organisationer	Tid
2014-08-10	Länsstyrelsen i Västmanlands län, Jenny Länsstyrelsen i Dalarnas län SOS Alarm 1177 Vårdguiden, Anna Mannberg Jordbruksverket, Carl-Johan Helgesson Folkhälsomyndigheten, Greta Smedje Livsmedelsverket Trafikverket, Maria Ottosson 113 13 MSB:s kommunikationsenhet Krisinformation.se MSB Inger Frendel MSB Anne von Stapelmohr, ordförande	38 minuter
2014-08-11	Länsstyrelsen i Västmanlands län, Åsa Erikols Länsstyrelsen i Dalarnas län, Lotta Larsson Kommunrepresentant, Anna-Lena Pligg Folkhälsomyndigheten, Aase Sten Trafikverket, Cecilia Borgljung Skogsstyrelsen, Camilla Kastner 113 13 Sala kommun, Pelle Johansson 1177 Vårdguiden, Anna Mannberg SOS Alarm, Isabell Carlsson Jordbruksverket, Carl-Johan Helgesson Socialstyrelsen Livsmedelsverket, Torbjörn Albert och Birgitta Halvarsson Surahammars kommun, Sabine Dahlstedt MSB:s kommunikationsenhet, Birgitta Johansson Krisinformation.se, Hansi Elsbacher MSB Inger Frendel, ordförande	45 minuter
2014-08-12	Länsstyrelsen i Västmanlands län Länsstyrelsen i Dalarnas län Livsmedelsverket, Birgitta Halvarsson Svensk försäkring, Anna Rudérus Konsumenternas försäkringsbyrå, Anna-Karin Baltzari Danfors LRF, Veronica Einarsson Boverket, Birgitta Frejd Trafikverket Skogsstyrelsen, Camilla Kastner 113 13 SOS Alarm, Karin Andersson 1177 Vårdguiden Jordbruksverket, Carl-Johan Helgesson Socialstyrelsen, Peter Andreasson Försäkringskassan Skatteverket MSB:s kommunikationsenhet, Birgitta Johansson Krisinformation.se MSB Maria Pålsson ordförande	40 minuter

Bilaga 3. forts.
Observationer av samverkanskonferenser för informationssamordning

Datum	Deltagande organisationer	Tid
2014-08-14	Länsstyrelsen i Västmanlands län, Anna-Lena Pligg Länsstyrelsen i Dalarnas län, Lotta Larsson och Jenny Eldh Trafikverket, Cecilia Borgljung Skogsstyrelsen, Camilla Kastner MSB:s kommunikationsenhet, Anneli Bodin 113 13, Mona Engström SOS Alarm 1177 Vårdguiden, Anna Mannberg Jordbruksverket, Carl-Johan Helgesson Socialstyrelsen, Peter Andreasson Livsmedelsverket, Birgitta Halvarsson Svensk försäkring, Anna Rudérus Försäkringskassan, Hanna Hodani Skatteverket, Erik Lif Sjöcrona Boverket, Birgitta Frejd och Anders Johansson Naturvårdsverket, Anneli Nivrén MSB Halldor Stolt, Robin von Euler ordförande	33 minuter
2014-08-18	Länsstyrelsen i Västmanlands län, Anna-Lena Pligg Länsstyrelsen i Dalarnas län, Johanna Flood Skogsstyrelsen, Camilla Kastner och Ulrika Lamberth MSB:s kommunikationsenhet, Birgitta Johansson 113 13, Mona Engström SOS Alarm, Karin Andersson och Jenny Friberg 1177 Vårdguiden, Anna Mannberg Jordbruksverket, Claes Larsson Svensk försäkring, Anna Rudérus Försäkringskassan, Hanna Godani Boverket, Birgitta Frejd Konsumenternas försäkringsbyrå, Anna-Karin Baltzari Danfors Trafikverket, Maria Olofsson Krisinformation.se, Irene Christensson Naturvårdsverket, Anneli Nivrén Livsmedelsverket MSB Inger Frendel MSB Anne von Stapelmohr, ordförande	45 minuter
2014-08-22	Länsstyrelsen i Västmanlands län, Åsa Erikols Länsstyrelsen i Dalarnas län, Lotta Larsson Skogsstyrelsen, Camilla Kastner MSB:s kommunikationsenhet, Carina Wrangberth Krisinformation.se, Hansi Elsbacher 1177 Vårdguiden, Anna Mannberg Svensk försäkring, Anna Rudérus Försäkringskassan, Hanna Godani MSB Anne von Stapelmohr, ordförande	14 minuter

Antal konferenser: 10, Total tid: 5 timmar 54 minuter

Bilaga 4. Innehåll samverkanskonferenserna för informationssamordning

2014-08-06, 44 min
Syftet med konferensen
Upprop av deltagare
Upprop av deltagare som gäller tillgång till Mina sidor
Motivering till varför tillgången till Mina sidor är viktig under mötet
Rapportering av informationsbehov & kommunikationsaktiviteter
- Enormt informationsbehov från allmänhet och medier (LV)
- Pressmeddelanden via Webb, Facebook och Twitter (LV)
- Mejllista med kommunikatörer i krisinfonätverk (LV)
- Röken (Landstinget i Västmanland)
- Avstängda vägar och inställd tågtrafik (Trafikverket)
- Om brandrök till djurägare (SVA)
- Släckskum, flygplan och beredskap, väder (MSB)
- Flygplanen, evakuering, djur, brandrök, kartor som visar brandens spridningsområde, information på andra språk (Krisinformation.se)
- Avspärrningar, röken, evakuering, djur, erbjudande om hjälp – lämna mat och saker (113 13)

Motivering till att använda verktyget ”Frågor och svar”
Upprop om gemensam informationssamordning
Användning av krisnumret 113 13
Hänvisning till 1177 för medicinska frågor
Myndighetsmeddelande om att använda 113 13 (SOS Alarm)
Upprop om att gå ut med myndighetsmeddelande om användning av 113 13
Trafikfrågor till Trafikverket
--- Länsstyrelsen i Västmanland har lämnat mötet ---
Kontaktuppgifter till ansvariga för ”Frågor och svar”
Introduktion till ”Frågor och svar”
Tid för ny telefonkonferens
Upprop om tid för ny telefonkonferens
Tack

Bilaga 4. Innehåll samverkanskonferenserna forts.

2014-08-07, 33 min

Syftet med konferensen
Upprop av deltagare
Rapportering av informationsbehov & kommunikationsaktiviteter
- Problem med webben, evakuering, översättning av information, problem med telefonerna (LV)
- Sprider info vidare, problem med telefonerna (Länstyrelsen Dalarna)
- Avsyning av skador på järnvägen, avstängda vägar (Trafikverket)
- Lägger upp frågor och svar, problem med telefonerna (SVA)
- Värdet på den förstörda skogen (Skogsstyrelsen)
- Ingen aktiv roll (Folkhälsomyndigheten)
- Frågor och svar (MSB)
- Hänvisas till senare punkt ”Frågor och svar” av ordförande (113 13)
- Medicinsk information (1177 Vårdguiden)
- Flytt av djur, EU-stöd (Jordbruksverket)
- Följer läget (Socialstyrelsen)

Frågor och svar
- Avspärrningar, tillgång till mat, rutiner för information, strömavbrott, rök, vattenbombning (113 13)
- Motivering att använda frågor och svar (MSB)
- Samordning kring avspärrningar (MSB, LV, Trafikverket, Krisinfo.se)
- Frågor på engelska (SOS Alarm)
- Kontaktpersoner frågor och svar (113 13)
- Direktpublicering av frågor och svar (MSB)
- FAQ:er som uppdateras automatiskt (1177 Vårdguiden)
- Tillgång till Mina sidor (1177 Vårdguiden)

Övriga frågor
- Center för drabbade (Länsstyrelsen Dalarna)
- Kritik mot myndigheterna i medierna (Jordbruksverket)

Tid för ny telefonkonferens
Fråga om publiceringsläge i Frågor och svar (113 13)
Kostnad för insatsen (Skogsstyrelsen)
Giftig brandrök när hus brinner (1177 Vårdguiden)
Tack

Bilaga 4. Innehåll samverkanskonferenserna forts.

2014-08-08, 27 min
Syftet med konferensen
Upprop av deltagare
Rapportering av informationsbehov & kommunikationsaktiviteter
- Problem med webben åtgärdade, info på Krisinfo.se, kartor, utvecklingen av branden, flygplanen, (LV)
- Följer läget (Folkhälsomyndigheten)
- Avstängda vägar (Trafikverket)
- Hjälp från allmänheten, kostnader, avspärrningar, vattenbombning (MSB)
- Journalister som vill ta bilder, kartinformation, information från krisledning i medierna (113 13)
- Barn och vuxna med astma, dricksvatten (1177 Vårdguiden)
- Följer läget (Socialstyrelsen)
- Värdet på skogen, försäkringsfrågor (Skogsstyrelsen)
- Flytta djur, ersättning till lantbrukare (Jordbruksverket)
- Tinad mat, dricksvattnet (Livsmedelsverket)

Sammanfattning lägesbild
Negativ medierapportering (Jordbruksverket)
Frågor som kan komma
- Ersättning, hemvändande, psykosociala frågor (MSB)
- Hemvändande (1177 Vårdguiden)

Information om frågor och svar
Övriga frågor
- Kontaktperson vid fel information på Krisinformation.se (LV)

Tid för ny telefonkonferens

Bilaga 4. Innehåll samverkanskonferenserna forts.

2014-08-09, 35 min

Syftet med konferensen
Upprop av deltagare
Rapportering av informationsbehov & kommunikationsaktiviteter
- Hemvändande, väldigt mycket frågor – svårt att sortera, journalister som tar flygbilder (LV)
- Eldningsförbud, resurshjälp (Länsstyrelsen Dalarna)
- Avstängda vägar, läget förvirrat (Trafikverket)
- Ersättning till kommunerna, brand i marken, hemvändande (MSB)
- Vem betalar insatsen, ersättning till privatpersoner och skogsägare, återvändande, vädret, viltstängsel, vattnet, ansvar, frivilliga som hjälper till, inbrott i evakuerade områden (Krisinfo.se)
- Avspärrningar, kartbilder med olika information (113 13)
- Kris- och katastrofpsykologi, dricksvattnet, röken (1177 Vårdguiden)
- Följer läget (Folkhälsomyndigheten)
- Följer läget (Jordbruksverket)

Sammanfattning lägesbild
Frågor och svar
- Upprop om deltagarna är inloggade
- Avspärrningar, dricksvatten, djurfrågor, evakuering, branden, inaktuella frågor, återvändande
- Kontaktlistan

Övriga frågor
- Synlighet för Frågor och svar på Krisinfo.se (1177 Vårdguiden)
- Frågor i nästa fas (MSB)

Tid för ny telefonkonferens

Bilaga 4. Innehåll samverkanskonferenserna forts.

2014-08-10, 38 min
Syftet med konferensen
Upprop av deltagare
Rapportering av informationsbehov & kommunikationsaktiviteter
- Information till evakuerade (LV)
- Eldningsförbud (Länsstyrelsen Dalarna)
- Brandrök (Folkhälsomyndigheten)
- Kartorna uppdaterade, lika information i alla kanaler, rykte om skadade djur (Trafikverket)
- Hemvändande, risker (MSB)
- Kartor, hemvändande, konsekvenser av branden, eldningsförbud (Krisinfo.se)
- Kartsidan flyttas (LV)
- Fastighetsägare, problem med FAQ-ernas uppdatering (113 13)
- Röken (1177 Vårdguiden)
- Döda djur (Jordbruksverket)

Sammanfattning lägesbild
Kris- och katastrofpsykologi (1177 Vårdguiden)
Hemvändande (MSB)
Kontaktuppgifter till Krisinfo.se (1177 Vårdguiden)
Frågor och svar
- Om verktyget Frågor och svar
- Inaktuella frågor
- Råd till evakuerade
- Röken
- Anhöriga som evakuerats
- Döda djur
- Avspärrade vägar
- Rykte om att klippa upp viltstängsel
- Strömavbrott
- Uppmaning att fortsätta skapa frågor och svar

Övriga frågor
- Telefonnummer för att skänka gåvor
- Kontaktlistor när man byter skift

Tid för ny telefonkonferens

Bilaga 4. Innehåll samverkanskonferenserna forts.

2014-08-11, 45 min

Syftet med konferensen
Upprop av deltagare
Rapportering av informationsbehov & kommunikationsaktiviteter
- Mindre tryck från medierna, de letar nu syndabockar (LV)
- Brandrisken (Länsstyrelsen Dalarna)
- Inget att rapportera (Folkhälsomyndigheten)
- Omledning av godståg till 19 augusti (Trafikverket)
- Frågor från skogsägare (Skogsstyrelsen)
- Flygplanen har åkt hem, marksläckning, återvändande, ersättning till kommunerna (MSB)
- Information till drabbade, försäkringsfrågor, trafikstörningar (Krisinfo.se)
- Fastighetsägare, avspärrningar för vägar och sjöar (113 13)
- Information på engelska till telefonsvarare på svenska (SOS Alarm)
- Röken, översättning till fler språk (1177 Vårdguiden)
- Följer läget, döda djur, spannmål & foder (Jordbruksverket)
- Inget att rapportera (Socialstyrelsen)
- Inget att rapportera (Livsmedelsverket)

Sammanfattning lägesbild
Behov av samordning
- Markägarnas ersättning, Naturreservat förslag (Länsstyrelsen Dalarna)
- Återbeskogning (Skogsstyrelsen)
- Avspärrade sjöar (113 13)

Strategiska frågor
- Uppdatera gammal information
- Motstridig information på webbsidor
- Ansvarsfrågor
- Eftersläckningsarbetet
- Målgruppsanpassa och kategorisera information

Övriga frågor
- Dricksvatten i egen brunn, brandskummet X-fog (Livsmedelsverket)

Frågor och svar
- Mejla samordning@msb vid nya frågor (MSB)
- Uppdaterade frågor om vägar och trafik, inaktuella frågor, säkerhetsrisker vid återvändande, döda djur, POSOM-grupper, krissamtalsstöd, var man hittar kartor, aktuella avspärrningar, fösäkringsfrågor (MSB)

Övriga frågor
- Eldningsförbud (Länsstyrelsen Dalarna)
- Status på fastigheter (MSB)
- Antal evakuerade (Livsmedelsverket)
- Branden i siffror (LV)
- Översättning (MSB)

Tid för ny telefonkonferens

Bilaga 4. Innehåll samverkanskonferenserna forts.

2014-08-12, 40 min
Syftet med konferensen
Upprop av deltagare
Rapportering av informationsbehov & kommunikationsaktiviteter
- Minskad personal i staben i Ramnäs, pressrundturer, planering för ny organisation (LV)
- Möte med kommunerna (Länsstyrelsen Dalarna)
- Återställningsarbete väg och järnväg (Trafikverket)
- Säkerhet i brandskadad skog, flygbilder från Lantmäteriet (Skogsstyrelsen)
- Ersättning till kommunerna, återvändande, brandskadad skog, eldningsförbud, skum (MSB)
- Information till drabbade, återvändande, behov av resurser från allmänheten (Krisinfo.se)
- Öppnade områden, boende i gränsområden (113 13)
- Tala med barn om branden, skum, vatten (1177 Vårdguiden)
- Flytta tillbaka djur (Jordbruksverket)
- Följer läget (Socialstyrelsen)
- Dricksvatten, bär och svamp, brandskummet (Livsmedelsverket)
- Försäkringar, skadeanmälningar (Svensk försäkring)
- Lugnt läge, vad försäkringen täcker vid brand (Konsumenternas försäkringsbyrå)
- Riktad kommunikation till drabbade medlemmar, behov från lokalmedia att se någon gård (LRF)
- Följer läget (Försäkringskassan)
- Lugnt läge, inga frågor till skatteupplysningen (Skatteverket)
- Lugnt läge (Boverket)

Sammanfattning lägesbild
Översättningar, erbjuder tolkservice (SOS Alarm)
Behovet av översättning när det lugnat ner sig (Länsstyrelsen Dalarna)
Resurser och kompetens finns hos Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, Skatteverket (Försäkringskassan)
Nya frågor
- Omfattning av skadorna på byggnader (Boverket)

Vad man arbetar med nu
- Branden i siffror
- Dokumentation
- Berätta hur man arbetar

Frågor och svar
- Frågor som kan tas bort (MSB)
- Rutiner för arbete med frågor och svar – till nya deltagare (MSB)

Övriga frågor
- Inget behov av telefonkonferenser framöver (LV)

Tid för ny telefonkonferens

Bilaga 4. Innehåll samverkanskonferenserna forts.

2014-08-14, 33 min

Syftet med konferensen
Upprop av deltagare
Rapportering av informationsbehov & kommunikationsaktiviteter
- Medieintresset har svalnat, ersättning, flygning för drabbade familjer, livsfara att gå in i avspärrade områden, övertagande av kommunikatörer från MSB (LV)
- Återgår till linjeorganisationen och normalläge (Länsstyrelsen Dalarna)
- Alla statliga vägar öppna, tågtrafiken börjar rulla, återgår till ordinarie organisation (Trafikverket)
- Mindre tryck från medierna, möten med skogsägare, risker i brandskadad skog, nya flygbilder, kartor, information till entreprenörer, ganska tufft läge (Skogsstyrelsen)
- Ersättningsfrågor, statlig utredning om branden, skogsbrandflyg, risker (MSB)
- Avstängda vägar, öppnade vägar (113 13)
- Inget att rapportera (SOS Alarm)
- Tala med barn om branden (1177 Vårdguiden)
- Flytta tillbaka djur (Jordbruksverket)
- Följer läget (Socialstyrelsen)
- Dricksvatten i egen brunn (Livsmedelsverket)
- Försäkringar (Svensk försäkring)
- Lugnt läge (Försäkringskassan)
- Redovisning och betalning (Skatteverket)
- Lugnt läge (Boverket)
- Biologisk mångfald (Naturvårdsverket)

Sammanfattning lägesbild
Ansvarsfrågan
- Markägarnas ansvar, information om risker till allmänheten (MSB)

Frågor och svar
- Inaktuella frågor
- Lättläst-versioner av frågor på lättläst-sidan

Övriga frågor
- Brandområdets storlek (Skogsstyrelsen)
- Regler för uppbyggnad av nedbrunna byggnader (Boverket)
- Kontaktuppgifter när informationsstaben i Ramnäs försvinner (113 13)

Tid för ny telefonkonferens

Bilaga 4. Innehåll samverkanskonferenserna forts.

2014-08-18, 45 min

Upprop av deltagare
Rapportering av informationsbehov & kommunikationsaktiviteter
- Överlämning till MSB, nytt arbetssätt (LV)
- Inget att rapportera (Länsstyrelsen Dalarna)
- Återställning (Trafikverket)
- Möten med skogsbruket och skogsägarna, lokalkontor i Västerfärnebo, återbeskogning (Skogsstyrelsen)
- Sorterar och förtydligar information, risker i brandområdet (MSB)
- Läget lugnt (Krisinfo.se)
- Avspärrningar (113 13)
- Dricksvatten och vattenprover (Livsmedelsverket)
- Force majeure och jordbrukarstöd, trappar ner (Jordbruksverket)
- Möte försäkringsbolagen, kostnader, anmälningar (Svensk försäkring)
- Inga frågor (Försäkringskassan)
- Följer läget (Konsumenternas försäkringsbyrå)
- Nya byggregler (Boverket)
- Satellitbilder, avverkningsanmälan (Skogsstyrelsen)

Sammanfattning lägesbild
Nya frågor
- Jakt (Naturvårdsverket)
- Återlämnande av skogsmark (LV)
- Risker i skogen, ingen personal på marken från entreprenörerna – enbart maskiner (Skogsstyrelsen)
- Dricksvatten egen brunn (Livsmedelsverket)
- Kontakt med Boverket (Svensk försäkring)
- Har 113 13 tillräcklig information om vägar? (Trafikverket)
- Många telefonnummer, använd 113 13 (MSB)

Frågor och svar
- Rensa och uppdatera
- Återställande, uppbyggande
- Provtagning av dricksvatten
- Ansvarig person i Mina sidor
- Om det brinner i skogen
- Livsfara att beträda skogen
- Frågor som inte behöver synkas
- Finansiering av frivilligorganisationer
- Öppning av vägar och järnvägar
- Nya kartor för skogsägare
- Fakta om branden
- Berätta vad ni gjort under branden

Övriga frågor
- Informationsmöten (Jordbruksverket)
- Ändrad information om kontaktuppgifter för återvändande (113 13)

Sammanfattning
Länk som inte fungerar om läget för vägar och järnvägar (Trafikverket)

Bilaga 4. Innehåll samverkanskonferenserna forts.

2014-08-22, 14 min
Syftet med konferensen
Upprop av deltagare
Rapportering av informationsbehov & kommunikationsaktiviteter
- Avspärrningar av vägar, kritik från allmänheten, missnöje, positiva reaktioner, medierna fokuserar på granskning, i sociala medier tack till hjältar, kommunikationsfokus på drabbade och berörda (LV)
- Varningar att gå in i brandområdet (Länsstyrelsen Dalarna)
- Möten med skogsägare och skogsbruket, lokalkontor i Västerfärnebo, avverkningsanmälningar, flygbilder, trappar ner arbetet, långsiktig planering (Skogsstyrelsen)
- Ersättningar, efterarbetet (MSB)
- Inget nytt, bevakar läget (Krisinformation.se)
- Dricksvattnet (1177 Vårdguiden)
- Statistik om skador och kostnader (Svensk försäkring)
- Lugnt läge (Försäkringskassan)
- Avspärrningar (113 13)

Sammanfattning lägesbild
Frågor och svar
- Uppdatera vid behov

Övriga frågor
- Inga frågor

Inget nytt möte planerat

REFERENSER

Adkins, G. L. (2010). Organizational networks in disaster response: An examination of the US Government network's efforts in Hurricane Katrina. In W. T. Coombs & S. H. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 93-114). Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Barge, J. K., & Hirokawa, R. Y. (1989). Toward a communication competency model of group leadership. *Small Group Behavior, 20*(2), 167-189.

Baxter, J. (2014). 'If you had only listened carefully ... ': The discursive construction of emerging leadership in a UK all-women management team. *Discourse & Communication, 8*(1), 23-39.

Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. In W. T. Coombs & S. H. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* (pp. 17-53). Malden, MA: Blackwell Publishing.

Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication. Planning, managing, and responding.* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Craig, R. T., & Tracy, K. (2014). Building Grounded Practical Theory in Applied Communication Research: Introduction to the Special Issue. *Journal of Applied Communication Research, 42*(3), 229-243.

Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *Leadership Quarterly, 21*(2), 211-230.

Danielsson, E., Johansson, R., & Kvarnlöf, L. (2013). Samverkan under räddningsinsatser. En slutrapport från ett forskningsprojekt *RCR Working Paper Series* (pp. 50). Östersund: Mittuniversitetet.

Eglene, O., Dawes, S. S., & Schneider, C. A. (2007). Authority and leadership patterns in public sector knowledge networks. *American Review of Public Administration, 37*(1), 91-113.

Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive leadership. In conversation with leadership Psychology*. Thousands Oaks, CA: Sage.

Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A communicative perspective. *Leadership, 10*(1), 7-35.

Fredholm, L., & Göransson, A.-L. (red.). (2006). *Ledning av räddningsinsatser i det komplexa samhället* (U30-644/06). Karlstad: Räddningsverket.

Garnett, J. L., & Kouzmin, A. (2007). Communicating throughout Katrina: Competing and complementary conceptual lenses on crisis communication. *Public Administration Review* (December), 171-188.

Hardy, C., Lawrence, T. B., & Grant, D. (2005). Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review, 30*(1), 58-77.

Hardy, C., & Phillips, N. (1998). Strategies of Engagement: Lessons from the Critical Examination of Collaboration and Conflict in an Interorganizational Domain. *Organization Science, 9*(2), 217-230.

Johansson, C. (2007). Research on organizational communication. The case of Sweden. *Nordicom Review, 28*(1), 93-110.

Johansson, C. (2013). Kommunikativt ledarskap som påverkar organisationens resultat. Sundsvall: Mittuniversitetet.

Johansson, C., Jendel, L., & Ottestig, A. T. (2013). Nätverk för kriskommunikation – Om myndigheters informationssamordning vid kriser. (MSB549) Stockholm: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.

Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership – A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communication: An International Journal, 19*(2), 147-165.

Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multiagency coordination. *The American Review of Public Administration, 36*(2), 207-225.

Kapucu, N., Arslan, T., & Demiroz, F. (2010). Collaborative emergency management and national emergency management network. *Disaster Prevention and Management, 19*(4), 452-468.

Kapucu, N., Bryer, T., Garayev, V., & Arslan, T. (2010). Interorganizational Network Coordination under Stress Caused by Repeated Threats of Disasters. *Journal of Homeland Security and Emergency Management, 7*(1).

Kent, M. L. (2010). What is a Public Relations "crisis?" Refocusing crisis research. In W. T. Coombs & S. H. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 705-712). Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Kramer, M. W., & Crespy, D. A. (2011). Communicating collaborative leadership. *Leadership Quarterly, 22*(5), 1024-1037.

Larsson, L. (2010). Crisis and learning. In W. T. Coombs & S. H. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 713-718). Malden, MA: Blackwell Publishing.

Ley, B., Pipek, V., Reuter, C., & Wiedenhoefer, T. (2012). *Supporting improvisation work in inter-organizational crisis management*. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Austin, Texas, USA. Pp. 1529-1538.

Longstaff, P. H., & Yang, S.-U. (2008). Communication management and trust. Their role in building resilience to "surprises" such as natural disasters, pandemic flu, and terrorism. *Ecology and Society, 13*(1): 3. [online] URL: http://www.ecologyandsociety.org/vol13/iss1/art3/

Muller-Seitz, G. (2012). Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews, 14*(4), 428-443.

Nolte, I. M., Martin, E. C., & Boenigk, S. (2012). Cross-sectoral coordination of disaster relief. *Public Management Review, 14*(6), 707-730.

Nylén, L. (2006). *Operativ ledning. Bedömande och beslutsfattande. Lednings- och fältstaber vid särskild händelse*. Stockholm: Rikspolisstyrelsen.

Olsson, E. K. (2014). Crisis Communication in Public Organisations: Dimensions of Crisis Communication Revisited. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 22*(2), 113-125.

Opdenakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum: Qualitative Social Research, 7*(4), Art. 11.

Ospina, S. M., & Saz-Carranza, A. (2010). Paradox and Collaboration in Network Management. *Administration & Society, 42*(4), 404-440.

Saz-Carranza, A., & Ospina, S. M. (2011). The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks-Managing the Unity-Diversity Tension. *Journal of Public Administration Research and Theory, 21*(2), 327-365.

Silvia, C., & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *Leadership Quarterly, 21*(2), 264-277.

Sjöberg, M., Wallenius, C., & Larsson, G. (2006). Leadership in complex, stressful rescue operations: a qualitative study. *Disaster Prevention and Management: An International Journal, 15*(4), 576-584.

Sjöberg, M., Wallenius, C., & Larsson, G. (2011). Leadership in complex, stressful rescue operations A quantitative test of a qualitatively developed model. *Disaster Prevention and Management, 20*(2), 199-212.

't Hart, P., & Sundelius, B. (2013). Crisis management revisited: A new agenda for research, training and capacity building within Europe. *Cooperation and Conflict, 48*(3), 444-461.

Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods. Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Ulmer, R. R. (2012). Increasing the Impact of Thought Leadership in Crisis Communication. *Management Communication Quarterly, 26*(4), 523-542.

Van De Mieroop, D., & Schnurr, S. (2014). Negotiating meaning and co-constructing institutionalisable answers: Leadership through gate-keeping in performance appraisal interviews. *Journal of Pragmatics, 67*, 1-16.

Waugh, W. L., & Streib, G. (2006). Collaboration and leadership for effective emergency management. *Public Administration Review, 66*, 131-140.

Wilson, N. (2013). Interaction without walls: Analysing leadership discourse through dramaturgy and participation. *Journal of Sociolinguistics, 17*(2), 180-199.

Wodak, R., Kwon, W., & Clarke, I. (2011). 'Getting people on board': Discursive leadership for consensus building in team meetings. *Discourse & Society, 22*(5), 592-644.

Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science, 27*(2), 139-162.

Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods* (Third ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

RAPPORTER FRÅN DEMICOM

Följande rapporter finns utgivna av DEMICOM. Rapporterna kan laddas ner från hemsidan: www.miun.se/demicom. Tryckta rapporter beställs från Mittuniversitetet, Grafisk service: grafiskservice@miun.se, tel: 060-14 86 00.

1. Johansson, C. & Nord, L. (2011). *Konsten att kommunicera oro utan att oroa. Svenska myndigheter under finanskrisen 2008*. DEMICOM nr 1. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-80-7

2. Shehata, A. (2012). *Finanskrisen och förtroendet*. DEMICOM nr 2. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-83-8

3. Grusell, M. (2012). *Unga om reklam*. DEMICOM nr 3. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-82-1

4. Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2011). *Communicative Leadership. Theories, Concepts, and Central Communication Behaviors*. DEMICOM nr 4. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-81-4

5. Lundgren, L., Strandh, K., & Johansson, C. (2012). *De sociala intranätens praxis. Användning, nytta och framgångsfaktorer*. DEMICOM nr 5. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-84-5

6. Jendel, L. & Nord, L. (2012). *Från dörrknackning till gröna pajasnäsor – en studie av riksdagspartiernas särskilda medel inför valet 2010*. DEMICOM nr 6. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-85-2

7. Lundgren, L., Strandh, K. & Johansson, C. (2012). *The practices of the social intranets. Usage, benefits and success factors*. DEMICOM nr 7. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-86-9

8. Westlund, O. (2012). *Från gammalt till nytt. Om tidningsledarskap och nyhetsanvändning*. DEMICOM nr 8. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-87-6

9. Färm, K-A., Jendel, L. & Nord, L. (2012). *Bilden av finanskrisen. En studie av svenska mediers nyhetsrapportering hösten 2008*. DEMICOM nr 9. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-87103-54-4

10. Olsson, J. & Johansson, C. (2013). *Kommunikationens värde i offentlig verksamhet. En nulägesanalys av Trafikverket*. DEMICOM nr 10. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-88-3

11. Nord, L. & Shehata, A. (2013). *Finanskrisen, förväntningarna och förtroendet*. DEMICOM nr 11. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-86694-89-0

12. Lozanovski, J & Wadbring, I. (2013). *Unga nyheter. Unga reflekterar kring nyheter och nyhetsvanor*. DEMICOM nr 12. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-87103-90-2

13. Andersson, U. (2013). *Från fullformat till tabloid. Om formatets betydelse för nyhetsjournalistiken*. DEMICOM nr 13. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-87103-91-9

14. Eriksson, M. (2014). *Kommunala kommunikatörers beredskap för kriskommunikation via sociala medier*. DEMICOM nr 14. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN:978-91-87103-92-6

15. Öhgren, J. & Johansson, C. (2014). *Sociala intranät för kommunikation och lärande. En studie av Svenska Spels intranät Hemmaplan*. DEMICOM nr 15. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-87103-93-3

16. Jalakas, A. & Johansson, C. (2014). *Kommunikation som ger samhällsnytta. Kommunikationens värde i Trafikverket*. DEMICOM nr 16. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-87103-94-0

17. Jalakas, A. (2014) *Metoder och möjligheter – Sveriges Radio som agendasättare*. DEMICOM nr 17. ISBN: 978-91-87557-34-7

18. Nord, L., Färm, K-A., Jendel, L. & Olsson, E-K. (2014). *Efter Husbykravallerna – En studie av mediebilder och kriskommunikation*. DEMICOM nr 18. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-87557-35-4

19. von Krogh, T. (2014). *Pizzerian brinner igen! Skillnader och likheter mellan läsning av lokala nyheter på papper och nät*. DEMICOM nr 19. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-87557-36-1

20. Wadbring, I. & Ödmark, S. (2014). *Delad glädje är dubbel glädje? En studie om nyhetsdelning i sociala medier*. DEMICOM nr 20. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-87557-37-8

21. Eriksson, M. (2014). *En kunskapsöversikt om krishantering, kriskommunikation och sociala medier*. DEMICOM nr 21. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-87557-38-5

22. Andersson, U. (2014). *Publikforskning i en digitaliserad och konvergerad medievärld. En forskningsöversikt*. DEMICOM nr 22. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-87557-78-1

23. Ottestig, T. A. (2015). *Gilla! Dela! Följ! En studie av myndigheters kriskommunikation i sociala medier.* DEMICOM nr 23. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-87557-79-8

24. Johansson, C., Jendel, L., & Ottestig, T. A. (2015). *Nätverk för kriskommunikation. Om myndigheters informationssamordning vid kriser.* DEMICOM nr 24. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-87557-80-4 (MSB Publ. Nr. MSB549 – mars 2013)

25. Johansson, C. & Bäck, E. (2015). *Nätverksledarskap för samordning vid kriser. En studie av skogsbranden i Västmanland.* DEMICOM nr 25. Sundsvall: Mittuniversitetet. ISBN: 978-91-87557-81-1


DEMICOM
MITTUNIVERSITETET