Mittuniversitetet
MID SWEDEN UNIVERSITY

Ledarskap i kris

Om det engagerade ledarskapets påverkan och utmaningar i kommunal krisledning

Mikael Celinder

Examensarbete
Huvudområde: Kvalitetsledning
Högskolepoäng: 15
Termin/år VT/2025:
Handledare: Christer Hedlund
Examinator: Kristen Snyder
Kurskod/registreringsnummer: KA005A
Utbildningsprogram: Magisterprogram i kvalitets- och ledarskapsutveckling, 60 hp

Vid Mittuniversitetet finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA (se bilaga för publiceringsvillkor). Publiceringen sker i open access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av **examensarbetet**.

Open access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Mittuniversitetet rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten open access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (fritt tillgänglig på nätet, open access):

☒ Ja, jag/vi godkänner publiceringsvillkoren.

☐ Nej, jag/vi godkänner inte att mitt självständiga arbete publiceras i det offentliga gränssnittet i DiVA (Endast arkivering i DiVA).

Jönköping 2025-06-08.....
Ort och datum

Magisterprogram i Kvalitets- och ledarskapsutveckling.....
Program/Kurs

Mikael Celinder.....
Namn (alla författares namn)

1976.....
Födelseår (alla författares födelseår)

Innehållsförteckning

Förord.....

Sammanfattning.....

Abstract.....

1. Inledning.....1

1.1. Syfte.....2

1.2. Frågeställningar.....3

1.3. Avgränsningar.....3

2. Teori.....3

2.1. Kvalitetsledning.....3

2.2. Det engagerade ledarskapet.....5

2.3. Krisledning.....6

2.3.1. Det svenska krisberedskapssystemet.....6

2.3.2. Ansvar i kris.....7

2.4. Ledarskap i kris.....9

2.4.1. Krisledarskapets uppgifter.....9

2.4.2. Ledares egenskaper.....13

2.4.4. Ledares färdigheter.....16

3. Metod.....17

3.1. Vetenskaplig ansats.....17

3.2. Förförståelse.....18

3.3. Val av metod.....18

3.3.1. Appreciative Inquiry.....18

3.3.2. Framtagande av intervjufrågor.....19

3.4 Genomförande.....20

3.5. Urval.....21

3.6. Etiska överväganden.....21

3.7. Tillförlitlighet och äkthet.....21

3.8. Användande av AI.....22

4. Resultat och Analys.....22

4.1. Resultat och analys utifrån frågeställning 1.....23

4.1.1. Krisens kännetecken.....23

4.1.2. Organisation och organisatoriska förutsättningar.....24

4.1.3. Värderingar och kultur.....26

4.1.4. Krisledarskapets uppgifter.....27

4.1.5. Personliga egenskaper.....31

4.1.6. Framtidsutmaningar.....34

4.2. Resultat och analys utifrån frågeställning 2 35
4.2.1. Generella förutsättningar 35
4.2.2. Före krisen 36
4.2.3. Under krisen 37
4.2.4. Efter krisen 39
4.3 Resultat i relation till tidigare teori 39
4.3.1. Krisledarskapets uppgifter 39
4.3.2. Krisledarskapets egenskaper och färdigheter 40
5. Diskussion 41
5.1. Resultatdiskussion 41
5.2. Metoddiskussion 44
5.3. Bidragsdiskussion 45
6. Slutsatser 45
7. Framtida forskning 46
Referenslista: 48
Bilaga 1: Intervjuguide 54
Intervjuguide ”Ledarskap i kris” 54
Publiceringsvillkor 57

Förord

Denna studie innebär avslutningen på mina studier i kvalitets- och ledarskapsutveckling vid Mittuniversitetet. Det har varit två intressanta år som jag både vet, tror och hoppas har gett mig viktiga lärdomar och perspektiv för framtiden.

Jag vill inledningsvis tacka min handledare Christer Hedlund för utmärkt handledning på resan mot målet. Vägen hit har för min del i (korta) perioder upplevts som en resa på autopilot, och en (större) del har varit en upplevelse av att ha kört vilse. Du har på ett förtjänstfullt sätt guidat mig rätt i min vilsenhet med goda råd, kloka inspel och en väl balanserad mix av uppmuntran och utmaning.

Jag vill också rikta ett stort tack till alla respondenter som medverkat och generöst delat med er av era erfarenheter och upplevelser. Det har varit en stor förmån att få samtala med er och tanka av er något av all den erfarenhet ni bär på.

Ytterligare ett tack vill jag rikta till min arbetsgivare för generositet och flexibilitet som gjort det möjligt att kunna balansera studier och arbete.

Ett stort tack vill jag också rikta till mina klasskamrater Angelica, Anna, Jenny, Karin och Susanne som jag fått kampera ihop med under utbildningens tre första terminer. Det har varit en sann glädje att få göra den här resan med er!

Till sist: det största och varmaste tacket vill jag rikta till min familj: Lina, Alicia, Harry och Allan. Tack för att ni orkat med och accepterat alla dagar, kvällar och helger som inte inneburit kvalitetstid med er, utan med Bergman & Klefsjö m.fl. Det är er tur nu!

Jönköping i juni 2025

Mikael Celinder

Sammanfattning

Syftet med denna studie har varit att undersöka det engagerade ledarskapets påverkan och utmaning i kommunal krisledning. Utifrån det geografiska områdesansvaret har kommunen ett långtgående ansvar i att hantera kriser som uppstår inom dess geografiska gränser. För att kunna hantera detta uppdrag på bästa sätt behövs ett engagerat ledarskap som leder arbetet. Genom denna studie studeras detta ledarskap genom att rikta fokus mot personer som verkar i skärningspunkten mellan den operativa hanteringen och den samverkande och samordnande rollen i kommunal krisledning.

Studien genomfördes i form av semi-strukturerade Appreciative Inquiry-intervjuer med syfte att identifiera positiva erfarenheter hos ledare med erfarenhet av att leda krishantering i kommunal kontext. Genom tematisk analys identifierades sex huvudkategorier som kännetecknande för det kommunala krisledaruppdraget och utifrån dessa studerades också hur det engagerade ledarskapet påverkar och utmanas i kommunal krisledning innan, under och efter krisen. Studien visade på flera faktorer i intervjuerna som bedöms ha stor påverkan på att möjliggöra ett engagerat ledarskap i kommunal krisledning.

Abstract

The purpose of this study was to examine the impact and challenges of engaged leadership in municipal crisis management. Based on the geographical area responsibility, the municipality has a far-reaching obligation to handle crises that arise within its geographical boundaries. To effectively manage this task, engaged leadership is required to lead the efforts.

This study focuses on individuals who operate at the intersection between operational crisis handling and the collaborative and coordinating role in municipal crisis management. The study was conducted using semi-structured Appreciative Inquiry interviews to identify positive experiences among municipal crisis leaders. Through thematic analysis, six main categories were identified as characteristic of municipal crisis leadership. Based on these, the study identified how engaged leadership influences and is challenged in municipal crisis management before, during, and after a crisis. The study highlighted several factors from the interviews that were deemed to have a significant impact on enabling engaged leadership in municipal crisis management.

1. Inledning

I samband med inledningen av denna studie påbörjade Donald Trump sin andra presidentperiod i USA. Den 5 mars 2025 hålls presidentens första tal till kongressen där han konstaterar att ”(v)i har åstadkommit mer på 43 dagar än de flesta administrationerna gör på fyra år. Och vi har bara börjat.” (”Trump: Amerikanska drömmen ostoppbar”, 2025). Sedan dess fylls tidningarna med spaltmeter efter spaltmeter om presidentens fortsatta utspel, och konstaterandet att man ”bara börjat” tolkas av många mer som ett hot än en möjlighet. Parallellt pågår fortsatt Rysslands fullskaliga angreppskrig på Ukraina som inleddes i februari 2022 och förändrade både det globala och säkerhetspolitiska läget i grunden (Regeringen, u.å.b), och sedan oktober 2023 pågår en blodig konflikt mellan Israel och Palestina.

Händelser som dessa visar att vi lever i en orolig tid där den världspolitiska oron också påverkar Sverige. I ljuset av detta görs nu stora investeringar i att stärka både det militära och civila försvaret och den allmänna krisberedskapen. I detta arbete spelar Sveriges kommuner en avgörande roll genom att det geografiska områdesansvaret åligger kommunerna (SFS 2006:544, 2 kap. 7 §). Följaktligen innebär detta att kommuner behöver säkerställa en god förmåga till krisledarskap från det att krisen *inträffar*, när den *pågår* och efter att den *upphört* (Runnquist, 2019; Mitroff, 2004). För även om vi inte vet *när*, eller *var*, så vet vi *att* kriser kommer uppstå (Boin m.fl, 2017). Därtill vet vi att ledarskap spelar stor roll i kris, och Runnquist (2019, s. 36) menar att ”ett välfungerande ledarskap är den enskilt viktigaste faktorn i en väl hanterad kris. Det finns tyvärr inget sätt att linda in det på – ditt ledarskap under krisen är avgörande”.

Det ledarskap som prövas i kris kan inte ses som en avskild entitet, skild från det arbete som pågår i vardagen, eftersom ”(d)en kultur och de värderingar som finns inom organisationen kommer sätta agendan och handlingsutrymmet under en kris” (Runnquist 2019, s. 48). Således behöver det finnas kontinuitet mellan vardag och kris, samtidigt som en kris ofrånkomligen att ställa ledare inför större, mer komplexa och ovissa omständigheter än vad som råder i vardagen (Runnquist, 2019). Detta menar Mitroff (2004) i förlängningen bör få konkret påverkan på hur organisationer byggs: ”Crisis leadership need to move from the periphery of organizations to their center. This means that all organizations needs to be redesigned around Crisis Leadership” (s. 20).

Kopplat till denna studies huvudområde, kvalitetsledning, kan det konstateras att det är viktigt att både kunna hantera och lära av kriser för att nå det långsiktiga kvalitetsmålet om att en produkt eller tjänst ska ha ”förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar” (Bergman & Klefsjö, 2020; Liker, 2022). En fråga som särskilt fångat mitt intresse under utbildningen är huruvida kvalitetsledningens hörnstenar (Bergman & Klefsjö, 2020) i allmänhet och det *engagerade ledarskapet* i synnerhet är en lyx

vi möjligen kan unna oss i fred, soligt väder och medvind – men som måste överges vid störda förhållanden, kris och ytterst krig. Eller är det istället tvärtom; att ett ledarskap präglat av kvalitetsledningens hörnstenar blir ännu viktigare att upprätthålla i kris, särskilt avseende ledarskap?

Cronemyr m.fl. (2018) beskriver att det finns ett tomrum inom forskningen vad gäller att mäta ”mjuka” aspekter inom kvalitetsledning som undersöker beteendemässiga aspekter (soft TQM). Rahman (2004) definierar bland annat ledarskap som en sådan aspekt, och i denna studie fokuseras just ledarskapsaspekten genom att studera ledares upplevelser av kris och samhällsstörningar i kommunal kontext med utgångspunkt i intervjuer baserade på Appreciative Inquiry (AI). Denna metod utvecklades av David Cooperrider och Suresh Srivastva i slutet av 1980-talet och beskrivs som en ”high-engagement strengths-based process through which people collaboratively reinvent the mission, strategy, culture, and identity of their organization or community” (Whitney m.fl. (2010, s. 13). Studien tar alltså sitt avstamp i positiva erfarenheter, men bereder också möjlighet för respondenterna att belysa utmaningar i kommunal krisledning.

Ytterligare en dimension av ledarskapets betydelse framgår, utöver ovan nämnda skäl, i Försvarsberedningens rapport inför beslut om inriktningen av totalförsvaret och utformningen av det civila försvaret 2021-2025, *Motståndskraft* (Ds 2017:66, s. 101):

> …ledningsförmågan hos kommunstyrelserna och landstingsstyrelserna behöver stärkas. … Kommuner och landsting/regioner behöver se över den organisation som används i fredstida kriser och fastställa hur den ska anpassas till en situation med höjd beredskap då kommunstyrelsen eller landstingsstyrelsen leder verksamheten. Parallella strukturer ska i möjligaste mån undvikas. Ledningsstrukturer behöver övas för att klara olika situationer vid en gråzonsproblematik och för att kunna hantera de krav som ställs på ledningsförmågan vid höjd beredskap och i krig.

Det tycks utifrån ovanstående finnas goda skäl att göra ett fördjupat studie om hur effektiv krisledning i kommunal kontext framgångsrikt kan bedrivas i en omvärld som rymmer stora utmaningar.

1.1. Syfte

Studiens syfte är att med hjälp av styrkebaserade Appreciative Inquiry-intervjuer (AI) identifiera framgångsfaktorer för krisledarskap på kommunal nivå vid samhällsstörningar och att utifrån detta undersöka hur det engagerade ledarskapet påverkar och utmanas i kommunalt krisledarskap.

1.2. Frågeställningar

- Vilka framgångsfaktorer framhåller studiens respondenter för krisledarskap vid hantering av kriser och samhällsstörningar i kommunal kontext?
- I vilken utsträckning och på vilket sätt påverkar och utmanas det engagerade ledarskapet vid kris och samhällsstörningar i respondenternas erfarenheter?

1.3. Avgränsningar

Bergman och Klefsjö (2020, s. 47) beskriver offensiv kvalitetsledning som ”en helhet, där värderingar, arbetssätt och verktyg samverkar”. I denna studie görs dock ett utsnitt ur denna helhet genom att särskilt fokusera på ledarskap, varför det är viktigt att understryka att ett bredare perspektiv är nödvändigt för att kunna dra långtgående slutsatser om offensiv kvalitetsutveckling som helhet.

Ytterligare en avgränsning i studien är att den utgår från de förutsättningar som kännetecknar den i vissa stycken beslutande, i andra fall samverkande, rollen i kommunal krisledning genom att samtliga respondenter arbetar som räddningschefer med erfarenhet av att fungera i en samverkande roll vid kriser. Krisledarskap är naturligtvis nödvändigt också i andra roller och sammanhang än det kommunala, inte minst inom näringslivet. Fokus i denna studie riktas dock primärt mot de kommunala förutsättningarna som den beskrivs av studiens respondenter.

2. Teori

I detta kapitel beskrivs studiens teoretiska referensram genom att beskriva grunderna i kvalitetsledning med särskild betoning på engagerat ledarskap i studien. Därefter beskrivs grunderna för det svenska krisledningssystemet och avslutningsvis beskrivs flera centrala perspektiv på ledarskap som identifierats i en inledande litteraturöversikt.

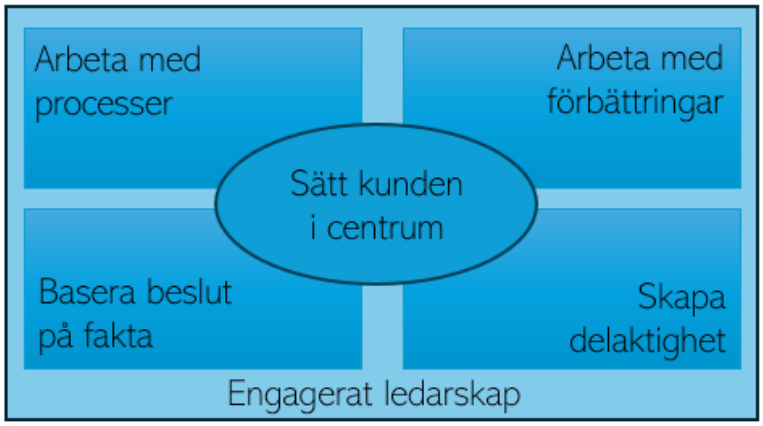
2.1. Kvalitetsledning

Denna studie genomförs inom ramen för magisterprogrammet i kvalitets- och ledarskapsutveckling. I studien studeras primärt ledarskapsfrågan, men det finns tydliga kopplingar mot hela kvalitetsbegreppet. Bergman och Klefsjö (2020, s. 24) definierar kvalitet som en produkt (eller tjänsts) ”förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar”. Detta tangerar begreppet *kund*, vilket Bergman och Klefsjö (2020, s.26) förklarar med att ”de vi som organisation vill bidra med värdeskapande till kallar vi för våra kunder.” Ramverket för den modell (hörnstensmodellen) som Bergman och Klefsjö (2020) beskriver är *offensiv kvalitetsutveckling*, vilket är en anpassning till

svenska förhållanden av det kvalitetsledningsarbete som internationellt betecknas *Total Quality Management (TQM)* och som enligt Bobe och Teklay (2025) fungerar som en katalysator för betydande organsiatoriskt förändringsarbete för ökad kvalitet.

Med utgångspunkt i de värderingar som ryms inom offensiv kvalitetsutveckling har Bergman och Klefsjö (2020) utvecklat *hörnstensmodellen* som bygger på sex grundvärderingar för kvalitetsledning (bild 1).

Bild 1
Hörnstensmodellen



Kommentar: Bearbetad från Bergman & Klefsjö (2020)

Hörnstensmodellen beskriver en helhet där bottenplattan utgörs av det engagerade ledarskapet, vilket är den hörnsten som särskilt är i fokus i denna studie. Utöver *engagerat ledarskap,* utgörs hörnstenarna av att *arbeta med processer, arbeta med förbättringar, basera beslut på fakta, skapa delaktighet* och att *sätta kunden i centrum* (Bergman & Klefsjö, 2020).

Ur ett kvalitetsledningsperspektiv är det viktigt att det engagerade ledarskapet förstås som en integrerad del av en större helhet där samtliga hörnstenar bör beaktas för att kunna bedriva ett krisledningsarbete av hög kvalitet. Ingelsson (2013) framhåller vikten av gemensamma värderingar som grund för att forma en stödjande kultur, varför det är av största vikt att gemensamma arbeten utgår från gemensamma värderingar, praktiker och verktyg för att kunna etablera en stark och hållbar kvalitetskultur i arbetet. Ett konkret exempel på ett verktyg som har en central roll i kvalitetsledning är den så kallade PDSA-cykeln för förbättringsarbete som har sitt ursprung hos Edward Deming. Denna metodik driver förändringsarbete utifrån en iterativ process där analys sker genom att *planera, göra, studera* och *lära* för att på så sätt arbeta med ständiga förbättringar (Bergman & Klefsjö, 2020, s. 196).

Vidare beskriver Rahman (2004) hur det inom ramen för TQM finns både *soft TQM* och *hard* TQM, där författaren gör följande distinktion mellan dem: “The elements of soft TQM

are the behavioural aspects of management, such as leadership, human resource management, employee empowerment etc, and elements of hard TQM include, among others, process management tools and methods, benchmarking and JIT practices." (s. 414). I denna studie är det primärt mot de aspekter som beskrivs finnas inom *soft TQM* som intresset riktas.

2.2. Det engagerade ledarskapet

Det engagerade ledarskapet utgör grundplattan i Bergman och Klefsjös hörnstensmodell (bild 1), vilken modellerar författarnas förståelse av kvalitetsledning. Däremot finns ingen allmänt vedertagen definition av vad det engagerade ledarskapet faktiskt är. Eftersom det ligger i denna studies intresse att undersöka det engagerade ledarskapets påverkan och utmaningar i krisledning behöver en definition göras av vad som avses med engagerat ledarskap i denna studie.

Yukl (2013, s. 11) beskriver kedarskap som:

> … den process som innebär att påverka andra till att förstå och vara överens om vilka uppgifter som bör utföras och hur utförandet bör ske. Ledarskap är också den process som syftar till att underlätta individuellt och gemensamt arbete mot delade mål.

Detta innebär en bred förståelse av ledarskap som en påverkanshandling och process som avser att samordna och inrikta ett gemensamt arbete. Ytterligare en aspekt som bidrar till förtydligande är Bergman och Klefsjös (2020, s.24) beskrivning av kvalitetsledningens syfte som talar om en produkt eller tjänsts "förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa, kundernas behov och förväntningar". Ett tredje perspektiv att väga in är förståelsen av begreppet *kund* som förklaras i 2.1.Vid en samhällsstörning avses i denna studie samhället som kund och de förväntningar som ska tillfredsställas, och helst överträffas, är samhällets skyddsvärden (se 2.3). Att förstå samhället som kund och ha det som utgångspunkt menar Elmgard och Bloch (2017) innebär en perspektivomvändning från ett *inifrån- och ut*-perspektiv, till ett *utifrån- och in*-perspektiv. För att detta ska få fäste i en organisation är det av stor betydelse att alla i organisationen har en förståelse för detta perspektiv som ett grundläggande syfte och utgör svaret på frågan om vem man som organisation är till för.

Utifrån detta förstås och tolkas det engagerade ledarskapet i denna studie som:

> *Det engagerade ledarskapet är det ledarskap som utövas för att säkerställa, och helst överträffa, att samhällets behov och förväntningar tillgodoses så att grundläggande skyddsvärden värnas och skyddas genom ett gemensamt arbete mot delade mål.*

2.3. Krisledning

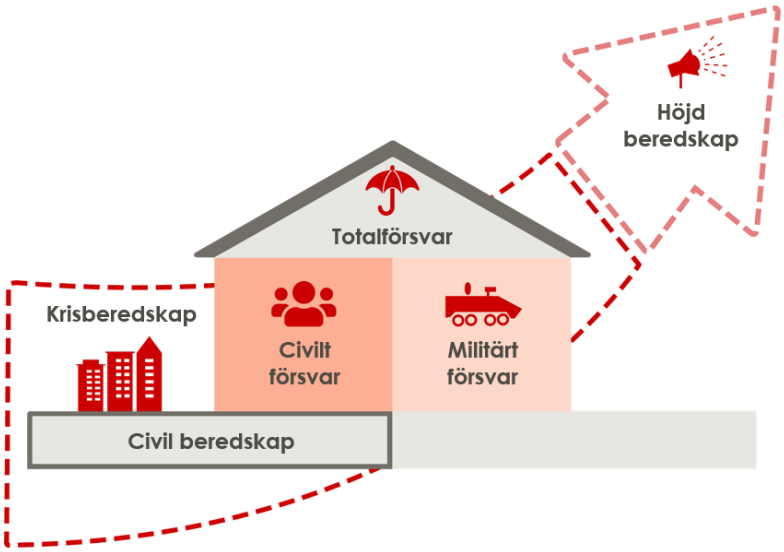
2.3.1. Det svenska krisberedskapssystemet

Den svenska krisberedskapssystemet bygger på de av regeringen angivna nationella målen för krisberedskapen som syftar till att:

- minska risken för olyckor och kriser som hotar vår säkerhet
- värna människors liv och hälsa samt grundläggande värden som demokrati, rättssäkerhet och mänskliga fri- och rättigheter genom att upprätthålla samhällsviktig verksamhet och hindra eller begränsa skador på egendom och miljö då olyckor och krissituationer inträffar. (Regeringen, u.å.a.)

Sektorsansvarig myndighet för frågor som rör krisledning är Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap (MSB). MSB beskriver krisledning som en central funktion inom samlingsbegreppet *civil beredskap,* vilket utgörs av både samhällets samlade förmåga att förebygga och hantera samhällsstörningar, *krisberedskap,* och det *civila försvaret*. Tillsammans med det militära försvaret utgör detta Sveriges *totalförsvar* (bild 2).

Bild 2
Det svenska beredskapssystemet



Kommentar: Bildstöd från Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap (2025)

Det förändrade säkerhetspolitiska läge som inledningsvis beskrivits innebär att Sverige idag befinner sig i ett upprustningsskede av totalförsvaret. Det är dock inte bara säkerhetspolitiska frågor som utmanar samhället, exempelvis slår MSB:s rapport om klimatförändringarnas effekter fast att ”klimatrelaterade olyckor och de negativa konsekvenserna från olyckor i samhället kan bli stora i framtiden” (MSB, 2024b). Boin m.fl.

(2017) menar att denna typ av kriser som, likt klimatförändringar, utvecklas över lång tid ofta kan vara svårare att upptäcka. Sammantaget tycks det råda konsensus kring att kriser av olika slag är något samhället över tid behöver säkerställa en förmåga att kunna hantera.

De ”företeelser och händelser och deras negativa konsekvenser för det som ska skyddas i samhället” (MSB, 2024a) definieras av MSB som *samhällsstörningar*. Det som ska skyddas vid samhällsstörningar är det som inom nationell krishantering kallas samhällets skyddsvärden. Dessa är:

- människors liv och hälsa
- samhällets funktionalitet
- demokrati, rättssäkerhet och mänskliga fri- och rättigheter
- miljö och ekonomiska värden
- nationell suveränitet.

Det som konstituerar fredstida krissituationer och kvalificerar en *samhällsstörning* är att det är situationer som:

- avviker från det normala,
- drabbar många människor, stora delar av samhället eller hotar grundläggande värden,
- innebär en allvarlig störning eller en överhängande risk för en allvarlig störning av viktiga samhällsfunktioner,
- kräver samordnade och skyndsamma åtgärder från flera aktörer.

2.3.2. Ansvar i kris

I ramverket *Gemensamma grunder* beskriver MSB (2025) förutsättningarna för hur det aktörsgemensamma krishanteringsarbetet ska bedrivas. I denna vägledning hänvisas till tre principer som har stor påverkan på hur kommunal krisledning ska hanteras.

Ansvarsprincipen slår fast att den aktör som ansvarar för en verksamhet i vardagen gör det också i kris. Således innebär en kris i normalfallet oförändrade ansvarförhållanden. Till ansvarsprincipen fogas *Likhetsprincipen* som beskriver att en verksamhet ska bedrivas under så lika omständigheter som möjligt i fred, kris och ytterst krig. *Närhetsprincipen* innebär att kriser ska hanteras på lägsta möjliga nivå i samhället och statens offentliga utredning *Struktur för ökad motståndskraft* (SOU 2021:25, s. 151) beskriver att det är ”den ledningsnivå som närmast berörs av ett akut krisförlopp normalt ska svara för ledningen av de åtgärder som erfordras för att man ska kunna hantera krisen på ett effektivt sätt”.

Detta krisberedskapssystem är utformat för att bedrivas aktörsgemensamt på flera nivåer. Bland aktörer i krisledning finns en stor bredd som spänner mellan allt från riksdag och regering ner till individnivå (bild 3). Dessa har vid en samhällstörning skyldighet att

samverka med varandra för att ”på bästa sätt inrikta och samordna samhällets resurser vid en samhällsstörning” (Strålskyddsmyndigheten, 2025).

Bild 3

Aktörer och geografiskt områdesansvar i det svenska krisberedskapssystemet

Kommentar: Bildstöd från Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap (2025)

Inom ramen för Sveriges administrativa indelning finns ett geografiskt områdesansvar som ger utpekade aktörer och myndigheter ett långtgående ansvar inom sitt geografiska område. På *nationell* nivå har riksdag och regering mandat att stifta lagar och utfärda förordningar. Detta arbete bedrivs också i 367 statliga myndigheter (Statskontoret, 2025). Den *regionala* nivån är indelad i 21 län och länsstyrelser. Dessa är sedan oktober 2022 indelade i sex civilområden, som MSB beskriver som en *högre regional nivå*. Den *lokala* nivån består av Sveriges 290 kommuner och regioner som har det geografiska områdesansvaret på lokal nivå. Riktlinjer och vägledning för aktörsgemensam krisledning finns i ramverket *Gemensamma grunder* som syftar till att ge en brett förankrad utgångspunkt för krishantering.

I denna studie är den lokala nivån och det kommunala perspektivet på krisledning i primärt fokus, ett område Granholm (2019) konstaterar är förhållandevis outforskat. Det är dock värt att notera att kommunalt krisledarskap under de senaste åren har prövats i praktiken genom den covid 19-pandemi som fick stora konsekvenser under åren 2020-2022. Detta har resulterat i ny forskning om lokalt krisledarskap, bland annat genom Alirani m.fl. (2024) som beskriver hur den krishantering och det krisledarskap som bedrevs i organisationer på gräsrotsnivå (*street-level organizations*), alltså kommuner och regioner, utgjorde frontlinjen i svenska myndigheters krishantering under covid-19-pandemin.

Solli (2015) konstaterar att en kommun är en komplex organisation, och Danielsson, Enander & Larsson (refererade i Sparf, 2014) pekar på att kommunala organisationer internt har varierande grad av erfarenhet av krishantering och gör en åt åtskillnad av manifesta, intermittenta och latenta krisledningsorganisationer. De *manifesta*

organisationerna har krisledning integrerat i sin ordinarie verksamhet, de *intermittenta* har en inbyggd förmåga som kan aktiveras vid behov medan de *latenta* organisationerna inte har krisledning som ett perspektiv i den dagliga verksamheten, även om man kan komma att behöva hantera kriser. I denna studie studeras enbart manifesta organisationer, vilka Janssen och van der Voort (2020) beskriver ha en mycket viktig funktion i kris.

2.4. Ledarskap i kris

Vid en samhällsstörning krävs ledarskap för att omgående hantera händelsen och minska den negativa effekten. För att utvärdera krisledarskap är dess *effektivitet* en avgörande parameter (Boin m.fl., 2017; Lindbom & Tehler, 2020). Således finns en nära samhörighet mellan *förmåga* och *effekt,* där förmåga är ”möjligheten att kunna åstadkomma något med syftet att positivt påverka utfallet av negativa händelser” (Lindbom & Tehler, 2020, s. 8). MSB beskriver denna koppling som att ”den förmåga vi har måste kunna omsättas till effekt” som leder till att ”olika typer av behov tillgodoses och vi återgår till önskat läge” (MSB, 2024a, s.18).

Detta innebär att det i den akuta krisen uppstår ett behov att hantera konkreta *uppgifter*. Boin m.fl. (2017) beskriver flera centrala *uppgifter* som linjerar med huvuddragen i den genomförda litteraturöversikten, varför detta används som en av två samlande huvudrubriker för att beskriva tidigare forskning i 2.4.1. Vidare har den egenskapsinriktade forskningen studerat ledarskap över tid och Yukl (2013) har utifrån denna forskning identifierat personliga *egenskaper* och *färdigheter* som kännetecknar ett effektivt ledarskap. Med utgångspunkt i dessa aspekter på ledarskap redovisas tidigare forskning i kapitlets andra huvudrubrik 2.4.2.

2.4.1. Krisledarskapets uppgifter

I kris vänds blicken mot ledare, varför ledarskap i kris är viktigt både för det politiska systemet och den enskilde ledaren. Boin m.fl. beskriver hur “crises provide real-world ‘stress tests’ to the resilience of political systems and the crisis management capabilities of leaders” (2017, s. 3). I kris består ledarskapets primära uppgift av att “limit the depth and duration of the chaos, bewilderment, helplessness, and anger that this tends to cause, and to mobilize and harness coping capacity from within the community (Boin, 2017, s. 12). För att kunna åstadkomma detta behöver ett antal uppgifter hanteras, vilka beskrivs i det följande.

Bilda lägesbild (sense making)

Att upptäcka tidiga signaler på potentiella kriser är svårt, men av mycket stor betydelse. Hazaa m.fl. (2021) menar att en oförmåga till detta är en av de identifierade anledningarna till misslyckad krishantering. (Mergel m.fl., 2018) menar att organisationer och dess ledare behöver etablera system för att initialt kunna upptäcka, samla, dela, och i förlängningen

tolka och förstå, signaler om förestående kriser. Dessa system är dock ofta, i det fall de existerar, inriktade på redan kända risker, medan krisledarskapets utmaning ofta består i att den behöver vara beredd att snabbt hantera också sedan tidigare okända risker (Nesse, 2022). (Mitroff, 2004) uttrycker det som att det ligger i ledarskapets uppgift att inte bara kunna tänka det otänkbara, utan att också kunna tänka och planera för det absurda. Denna förmåga bidrar till att kunna bedriva effektivt krisledarskap också när det till synes otänkbara sker (Nesse & Stensaker, 2022).

Vid kriser inom offentlig sektor är ofta tiden en särskilt utmanande faktor, då kriser kräver snabba beslut i kontrast till ofta ganska (medvetet) långsamma demokratiska strukturer som inte är anpassade för snabb omställning (Mergel m.fl., 2018; Savage m.fl., 2024). Detta utmanas också av att vi lever i vad Gillberg (2014) beskriver som en ”uppmärksamhetskultur” där samtiden präglas av en ständigt pågående konkurrens om uppmärksamhet. I en sådan kultur uppstår lätt en gravitation mot de frågor som drar till sig störst uppmärksamhet på bekostnad av mer långsiktigt nödvändiga beslut, där effekten blir att ”the urgent drives out the important” (Boin m.fl., 2017, s. 31). Boin m.fl. (2017) beskriver också hur en kris ofta behöver utgöra ett hot mot gemensamt prioriterade värden för att skapa tillräcklig uppmärksamhet för att förmå nå igenom bruset, vilket i fallet med samhällsstörningar består i hotet mot samhällets skyddsvärden och funktionalitet.

För att krishanteringen ska fungera är tillgång till korrekt information av högsta prioritet för att kunna agera på bästa sätt (Sahlin m.fl, 2023; Skagerström m.fl., 2022). Nesse (2022, s.470) beskriver ledarskapets uppgift som att ”asking questions, interpreting information from many sources, and conveying it to all personnel to make sense of the event.” Denna ledarskapsuppgift är också tydligt integrerad i MSB:s vägledning *Gemensamma grunder* (MSB, 2025) där framtagandet av lägesbilder är en prioriterad uppgift för krisledningen. Det är därför av största vikt att ha färdiga system för att snabbt kunna dela information och att tolka densamma. Om detta inte fungerar uppstår omfattande utmaningar: “The result is chaos: critical information floats through the bureaucracy, its ascendance depending on randomness rather than structure.” (Boin m.fl., 2017, s.39).

Fatta beslut och samordna (decision and coordination)

I kris behöver ledare vara både beredda och behöriga att kunna fatta beslut, där Boin m.fl. (2017) menar att det ofta vid kriser tenderar att ske en omstrukturering i beslutsfattande där beslut ska tas på högre nivå, vilket inte alltid är gynnsamt. Tvärtom menar Wang m.fl. (2018) att graden av delegerat ansvar och beslutsfattande till bäst lämpade aktörer har stor betydelse för utfallet och krishanteringens effekt. Nesse m.fl. (2024, s.8) menar i linje med detta att “to utilise the sources of leadership, formal leaders at the top of organisations must let go of control and enable others to lead, through deferring and delegating leadership to others.” Genom möjligheten att delegera ledarskap och beslutsmandat främjas en effektiv krisledningsförmåga genom samverkan mellan ledare i berörda

organisationer. Nesse m.fl. (2024, s. 8) beskriver syftet med samverkan som att "determining if, when and how to coordinate is a matter of understanding what is most important to reach the overall purpose of responding, which requires collaborative effort among leaders across entities."

I litteraturöversikten återkommer flera författare till betydelsen av agila metoder och vikten av adaptivitet i krisledning (Mergel m.fl., 2018; Janssen & van der Voort, 2020). Janssen och van der Voort (2020) menar dock att betydelsen och tolkningen av dessa blandas ihop, varför den definition Mergel m.fl. (2018, s. 291) ger är klargörande, där agil ledning beskrivs som "an 'organizational culture and methods of collaboration to achieve higher level of adaptiveness.'" Således är syftet med att tillämpa agila arbetssätt ett möjliggörande av att uppnå en högre adaptiv förmåga, vilket i krisledning beskrivs som en framgångsfaktor.

Den samverkan som sker menar Boin m.fl. (2017, s. 63) behöver fungera både vertikalt (i hierarkiska system och relationer, exempelvis i relation till myndigheter) och horisontellt (i icke-hierarkisk samverkan, exempelvis i den egna eller jämbördiga organisationer). För att detta ska ha förutsättningar att lyckas är aktörsgemensam tillit avgörande, något som uppstår genom samverkan som söker en fördjupad förståelse för varandras uppdrag, liksom genom att etablera rutiner för att dela relevant information också i vardagen. I sammanhanget är det värt att notera att Larsson m.fl. (2015) menar att samverkan i kris generellt tenderar att fungera bättre i de lägre hierarikierna och utmanas i de högre.

Skapa förståelse (meaning making)

Vid samhällsstörningar behöver krisledarskapet hantera informationsdelning internt, liksom i dialog med samverkande parter. Därtill har krisledningsorganisationer ett uppdrag att säkerställa relevant kommunikation till alla berörda, vilket i en samhällsstörning i en kommun till stor del innebär kommunikation med medborgarna. Detta innebär en stor utmaning i kris eftersom krisen ofta kännetecknas av oklara förutsättningar och tidspress (Alirani m.fl., 2024). Perry och Lindell (2003, s.54) menar dock att kommunikation är en viktig faktor i att lindra oro: "(c)ontrary to popular fiction, the road to anxiety reduction is through providing - not withholding – information".

Det ingår därför i krisledarskapets uppgift att skapa ett narrativ, där ett framgångsrikt sådant bidrar till att åstadkomma flera viktiga aspekter: "it offers a credible explanation of what happened, it offers guidance, it instills hope, shows empathy, and suggests that leaders are in control" (Boin m.fl., 2017, s. 87). I kriser är således delande av korrekt information essentiellt eftersom det vid utebliven och/eller otillräcklig kommunikation uppstår ett informationsvakuum som snabbt bereder plats för andra narrativ (Janssen & van der Voort, 2020; Larsson m.fl, 2015). Perry och Lindell (2003) menar också att det är belagt att människor i en kris, trots en utbredd uppfattning om motsatsen, oftast agerar

rationellt och icke-egoistiskt. Således kan en saklig och korrekt informationsdelning bidra till att kommunikation med allmänheten blir en resurs att nyttja, mer än ett problem att hantera.

En utmanande faktor i kommunikation vid kris består i att ledarna själva behöver ha tillgång till information för att både kunna bilda lägesbilder och för att kunna kommunicera internt och externt. Detta informationsflöde menar Alirani m.fl. (2024) var något som ledare på lokal nivå själva behövde söka och anpassa sig efter under covid-19-pandemin. Ledare befann sig där och då i en verklighet där ordinarie kommunikationsvägar var påverkade, och där informationsflödet behövde röra sig både uppåt och neråt i organisationen. En sådan störning i kommunikationsvägar menar Nesse m.fl. (2024) innebär en betydligt ökad risk för minskad mellanmänsklig tillit. Ett liknande perspektiv visar Savage m.fl. (2024) i sin granskning av covid-19-pandemin där motsägelsefulla och föränderliga direktiv skapade kommunikativa utmaningar och misstro, framför allt inom den egna organisationen.

Ansvarstagande och lärande

Ett förhållandevis uppenbart syfte med krisledning är att leda krisen till ett avslut, något som ofta är en utmaning som pågår under en längre tid:

> The task of crisis leadership, then, is to restore a sense of normalcy: end hostilities, extinguish the fire, treat the wounded, reaffirm public trust in institutions. But leaders often discover, to their bewilderment and dismay, that the worst for them is yet to come when the initial crisis response operations are “on track” or have ceased.” (Boin. m.fl., 2017, s. 103).

I krisledningens uppgifter ingår inte bara att etablera en krishantering, utan också att avsluta den. Som framgår av citatet är det dock sällan en krissituation bedöms färdig och avslutad när den operativa insatsen är över. Istället tar en period av utvärdering vid, där det ofta sker ett fördjupat ansvarsutkrävande, vilket i vissa fall kan leda till vad Nesse (2022, s. 465) beskriver som ett ”blame game”. Det är dock samtidigt viktigt att se att det är ett uttryck för demokrati att samhället kan, och ska, förvänta sig svar på vad som orsakat krisen och hur den hanterats.

Det bör också ligga i krisledarskapets intresse att utvärdera och lära av både det som fungerat och det som inte gjort det. Savage m.fl. (2024, s.8) menar att ”shortcomings experienced during anticipating, are indicative of poor previous systemic learning.” På samma sätt framhåller Alirani m.fl. (2024) betydelsen av att i kriser se det som ett tillfälle att lära och förbättra, något Barack Obamas stabschef Rahm Emanuel beskrev med orden ”You never want a serious crisis to go to waste.” (Seib, 2008).

Boin m.fl. (2017) menar att en väl utvecklad lärandeförmåga rymmer tre viktiga dimensioner av lärande, där den första bottnar i att ha erfarenhet. Detta beskrivs av Weick

(1988) som ett ”institutional memory” som kan användas för lärande. Detta är ofta mer naturligt i organisationer som integrerar utvärdering och lärande i sitt dagliga arbete. Den andra dimensionen som framhålls är att söka efter förklaringar på krishanteringens utfall genom att undersöka orsaks- och verkanssamband. Det tredje perspektivet handlar om förmågan att kunna addera relevant kompetens utifrån den kris som hanterats, både i utvärdering och i en framtida krisledningsorganisation. Detta är också helt i linje med en av hörnstenarna i Bergman och Klefsjös (2020) *hörnstensmodell* (bild 1) för kvalitetsledning där *ständiga förbättringar* utgör en av dessa.

2.4.2. Ledares egenskaper

I följande delar beskrivs de personliga egenskaper och färdigheter som enligt beteendeforskning kännetecknar effektiva ledare (Yukl, 2013). Trots vissa olikheter finns en relativt stor överensstämmelse i tidigare forskning om ledares personliga egenskaper och de faktorer som här redovisas gör det utifrån sin förmåga att bidra till effektivitet och avancemang inom ledarskapet (Yukl, 2013).

Energinivå och stresstolerans

Yukl (2013) beskriver att en hög energinivå och förmåga att hantera stress är viktiga ledaregenskaper då ledare behöver kunna hantera utmaningar som uppstår i kris. Hannah m.fl. (2009) beskriver hur krisen ofta innefattar utmanande erfarenhet av förlust, otydlighet, tidspress, resursbrist, medialt tryck och insikt om att inte kunna hantera krisen inom den ordinarie organisationen. Det är dock värt att understryka att ett visst mått, och rätt typ, av stress kan vara gynnsamt i kris (Boin m.fl., 2017). Ledarrollen är särskilt utsatt för stress genom att beslut ofta behöver fattas utan tillräcklig information, något som tydligt kännetecknade ledarskapets utmaningar under covid 19-pandemin (Alirani m.fl, 2024). Yukl (2013) framhåller därför vikten av att kunna behålla lugnet för ”att förbli fokuserad på ett problem, istället för att få panik, förneka problemets existens eller lägga över ansvaret på någon annan” (2013, s. 74). Detta visar sig vara av stor vikt i krissituationer, där stabilitet är avgörande för att hantera turbulens (Boyne och Meier, 2009). Boin m.fl. (2017) pekar på att vissa ledare har en bättre förmåga att åsidosätta stress än andra, något de menar ofta har en koppling till erfarenhet, och Skagerström m.fl. (2022, s. 393) visar hur en förmåga att hantera stress bidrog till en effektiv hantering av covid-19-pandemin genom att ledare kunde “remaining calm and collected in front of the employees and taking the time to talk to everyone.”

Självförtroende

Yukl (2013, s.74) menar att både *självkänsla* och *tilltro till den egna förmågan* hör till vad som innefattas i begreppet självförtroende. Den bärande kopplingen mellan självförtroende och effektivt ledarskap beskriver Kipnis och Lane (1962) som att ledare med dåligt självförtroende tenderar att undvika personliga diskussioner och istället hänvisa till

överordnade eller att hoppas på att administrativa rutiner ska lösa problemet, där effekten blir vad de kallar en ”buckpassing approach” (1962, s. 294). Yukl(2013) konstaterar att ett högt självförtroende däremot leder till större vilja att anta svåra utmaningar och att sätta höga mål, något som också smittar av sig till omgivningen. Kopplat till krisledarskap konstaterar Yukl också att ”(i) krislägen är det särskilt viktigt att agera självsäkert och beslutsamt som ledare, eftersom framgången ofta beror på de underordnades tro på att ledaren har den kunskap och det mod som krävs för att hantera krisen på ett effektivt sätt” (2013, s. 75).

Havron och McGrath (1961, refererad i Kipnis & Lane, 1962, s. 294) visar i sin tur på hur effektiva ledare karaktäriseras av en ”villighet att agera”. Denna villighet att agera i oklara omständigheter ”using improvisation, prioritizing, and providing alternatives when ordinary routines do not apply” lyfts också som en framgångsfaktor av Alirani m.fl. (2024, s. 2). Det är i sammanhanget också värt att se att ett stort självförtroende kan ha en problematisk sida om det leder till arrogans, högmod eller överdriven riskbenägenhet, vilket Yukl (2013) menar särskilt drabbar ledare som inte nått tillräckligt hög nivå av känslomässig mognad.

Inre kontrollfokus och känslomässig mognad

Yukl (2013) beskriver att ett högt inre kontrollfokus innebär en fallenhet att se händelsers utfall kopplade till egna handlingar. Detta skiljer sig från ett yttre kontrollfokus som istället använder slumpen eller yttre omständigheter som förklaringsmodell för krisens uppkomst. Som en följd av ett inre kontrollfokus finns ett ökat ansvarskännande, lärande av gjorda erfarenheter och blicken vänd framåt. Dessa ledare ”karaktäriseras också av sin anpassningsvilja och sitt flexibla och innovativa sätt att ta sig an problem och utforma ledarstrategier” (Yukl, 2013, s.76). Vidare menar Boin m.fl. (2017) att personer som är vana vid snabba beslut, exempelvis ledare i blåljusorganisationer, ofta har en erfarenhet av att agera på bristfällig information, vilket är en bra förutsättning för mötet med utmaningar i och med att ”crisis managers need to decide which signals to heed, which to ignore and to make sense of a threat that has already materialized and that calls for an immediate response.” (Boin m.fl., 2017, s. 44).

En känslomässig mognad ökar förutsättningen för flexibilitet i relation till omgivningen och innebär ofta en god förståelse över sina egna styrkor och brister. Vidare finns en orientering mot att vilja utvecklas samt en utvecklad förmåga att kunna hantera sina känslor (Yukl, 2013). Boin m.fl. menar att “(i)n making critical decisions that shape the direction of crisis responses, leaders have to somehow discount the uncertainties, overcome any anxieties they may feel, control their impulses…” (2017, s. 51). Detta understryker att en känslomognad inte är synonymt med avsaknad av känslor, snarare att ha en god förmåga att kunna hantera dem i kris.

Socialiserad maktmotivation

Den forskning Yukl (2013) bygger sin sammanställning på visar att det hos ledare behöver finnas ett visst mått av både behov och vilja att utöva makt för att kunna uppnå ledarskapets syfte om att påverka andra. Denna motivation kan dock vara tvåfaldig, och McClellan och Burnham (1976, s. 126) skiljer mellan personaliserad och socialiserad maktorientering, där den senare förespråkas: ”The manager´s concern for power should be socialized-controlled so that the institution as a whole, not only the individual, benefits”. Boin m.fl. konstaterar dock att erfarenhet från tidigare kriser visat att “executives and agencies may likewise be driven by a combination of altruistic and opportunistic motives in seeking – or seeking to avoid – involvement in the crisis response effort” (2017, s.67). Av detta skäl är det angeläget att krisledarskapet vid en samhällsstörning agerar utifrån en inriktning som syftar till samhällets gemensamt bästa. Larsson m.fl. (2015) beskriver detta beteende som en ”smoothness” och innebär en “(f)reedom from prestige to have it your own way, and the ability to acknowledge the usefulness of the other person’s way, is our interpretation of this kind of smoothness at the individual level” (Larsson m.fl., 2015, s. 549).

Personlig integritet, måttligt hög grad av prestationsorientering och behov av tillhörighet

Integritet är ett begrepp som beskriver samstämmighet mellan värderingar och praktiker, tillsammans med ärlighet och pålitlighet, och Yukl kopplar flera beteenden som uttryck för integritet i ledarskap (2013, s.78):

- Ärlighet
- Förmågan att hålla löften
- Lojalitet och ansvarstagande för anhängarna
- För inte vidare vad som sagts i förtroende
- Föregår med gott exempel och agerar i linje med beslut
- Tar ansvar för sina handlingar och beslut.

Denna aspekt är viktig både i samverkan, ledarskap och i kommunikation. Detta perspektiv är enligt Boin m.fl. (2017) både kopplat till organisationen och till individen, varför en ledare som tidigare agerat i linje med ovanstående egenskaper har bättre förutsättningar att kunna förmedla ett narrativ som bidrar till mer framgångsrik krisledning.

Prestationsorientering innebär en attityd av att vilja vara bäst, vara framgångsorienterad och ha en målfokuserad attityd. Yukl (2013) konstaterar att tidigare forskning om samband mellan prestationsorientering och effektivt ledarskap är tvetydig, och menar att en måttligt hög grad av prestationsorientering generellt tycks vara det som bäst kännetecknar de mest effektiva ledarna. Även i relation till detta är McClelland och Burnhams (1976) forskning

intressant, då en hög prestationsmotivation ofta samverkar med en personaliserad maktorientering, vilken motverkar engagemang och ansvarstagande bland underordnade.

Avslutningsvis beskriver Yukl (2013) hur personer med stort tillhörighetsbehov kännetecknas av en strävan att bli uppskattade och accepterade av andra. Yukl (2013) menar att majoriteten av forskning visar på en negativ koppling mellan ett stort behov av tillhörighet och effektivt ledarskap eftersom de mellanmänskliga relationerna blir viktigare än uppdraget. Å andra sidan är ett alltför lågt behov av tillhörighet också problematiskt genom att ledaren ”misslyckas med att utveckla interpersonella färdigheter samt det självförtroende som krävs för att ha möjlighet att utöva inflytande på andra” (Yukl, 2013, s. 82).

2.4.4. Ledares färdigheter

Yukl (2013) beskriver att forskningen, utöver ledares egenskaper, också visar på färdigheter som är av stor vikt för effektivt ledarskap. Dessa redovisas kortfattat nedan.

Tekniska, begreppsmässiga och interpersonella färdigheter

Tekniska färdigheter innebär att ha grundläggande kunskap om olika metoder, processer och utrustning och ligger också nära vad senare forskning beskriver framhåller som en *systemtänkande* kompetens. Yukl (2013, s. 90) konstaterar att ”förståelsen för hur komplexa relationer mellan olika organisatoriska processer är uppbyggda och påverkas av förändringar förutsätter kognitiva färdigheter och ’systemtänkande’”. Eftersom problem och utmaningar ofta rymmer flera orsaker är det därför av stor vikt att ledare har förmågan att kunna förstå och förhålla sig till komplexa system och att kunna fatta och genomföra beslut som bidrar till att uppnå önskad effekt. Larsson m.fl. (2015, s. 547) menar att en sådan förståelse bidrar till ökad effekt:

> Another leadership aspect emphasized by the informants was having knowledge about the system and what the other actors, including the political level, wanted to know during a crisis. It helped them to shortcut the bureaucratic system and act without first asking for permission.

Yukl (2013) konstaterar att denna förmåga till strategiskt tänkande alltid är relevant för olika typer av ledare, men att den är än mer angelägen för ledare på högre nivåer.

Begreppsmässiga färdigheter exemplifierar Yukl (2013, s. 85) med ”gott omdöme, förutseende, intuition, kreativitet och förmågan att finna mening och struktur i mångtydiga, oklara händelser”. Vidare beskriver Yukl dessa kan kombineras i *kognitiv komplexitet* som innebär en förmåga att:

> ”…göra distinktioner utifrån antydningar, och utveckla kategorier för att klassificera saker och ting, samt förmågan att identifiera komplexa relationer

och utveckla kreativa lösningar på problem” genom att en person med hög kognitiv komplexitet har ”öga för nyanser, förmåga att urskilja komplexa relationsmönster och förutse framtida skeenden utifrån aktuella trender” (2013, s. 85).

Inom krisledning utgör arbetet med, och utifrån, lägesbilder underlag för denna typ av händelser. Agor (1986, s. 6) menar att beslutsfattande inte enbart kan utgå från logiska resonemang eftersom ledare ofta behöver fatta beslut ”in a climate characterized by rapid change and at times also laden with crisis events”, varför hans forskning pekar mot att effektivt ledarskap också behöver kunna ta beslut baserat på *intuition.* Simon (1987) visar att grunden för intuition ofta baseras på erfarenhet och han framhåller vikten av en problemlösande, framför felsökande, attityd i ledarskap och menar att detta är ”a component of the set of intuitions that the manager acquires, one of the key components of effective managerial behavior” (s. 63). Ett liknande begrepp som används av Boin m.fl. är *improvisation,* och författarna konstaterar att ”most effective crisis response operations are characterized by a remarkable degree of improvisation at various levels of government.” (2017, s. 74).

Interpersonella färdigheter är i grund och botten sociala förmågor och berör människors beteende och den samverkan som sker mellan människor. Boin m.fl. (2017) konstaterar att exempelvis empati, social insikt och förmåga att kommunicera väl är av stor vikt för att kunna fungera i ledarskap och kunna påverka andra. Alirani m.fl. (2024) lyfter också betydelsen av att som ledare parallellt kunna hantera den pågående situationen och samtidigt lyssna in och respondera på medarbetares behov.

En viktig interpersonell färdighet som beskrivs av Zaccaro m.fl. (1991) är vad Yukl (2013) kallar *självövervakning*. Zaccaro m.fl. (1991, s. 309) menar att detta kan ta sig tre konkreta uttryck: ”a concern for social appropriateness, a sensivity to social cues, and an ability to control one´s behavior in ressponse to those ques”, vilket indikerar en förmåga till adaptivitet i relation till både situationen och medarbetarna.

3. Metod

3.1. Vetenskaplig ansats

Denna studie genomförs i form av en kvalitativ fallstudie med en induktiv ansats. Backman (2016) menar att det kvalitativa angreppssättet innebär en förståelse av omvärlden som baserad på ett subjektivt perspektiv och Bryman sammanfattar den kvalitativa forskningens strategi som ”induktivistisk, konstruktionistisk och tolkande” (2018, s. 829). Detta innebär i praktiken att teorin primärt genereras ur den praktik som framkommer i det undersökta materialet. Det *konstruktionistiska* perspektivet är kopplat till ontologi och förståelsen av verklighetens beskaffenhet som något som konstrueras. Det innebär att en förståelse av

exempelvis en organisation eller kultur inte bygger på predestinerade eller på förhand givna värden, utan att verkligheten är något som i stor utsträckning formas av respondenterna. Det *tolkande* perspektivet innebär att det kräver en annan form av tolkningsarbete än det som kännetecknar naturvetenskapens metoder. Tolkningen är således nödvändig för att kunna förstå och förklara det mänskliga handlandet utifrån övertygelsen att ”sociala företeelser och deras mening är något som sociala aktörer kontinuerligt får till stånd” (Bryman, 2018, s. 58). Det *induktivistiska* perspektivet innebär att det är tematisering och analys av de utförda intervjuerna som primärt utgör forskningens resultat.

Merriam och Tisdell (2016, s. 17) menar att det är ett kännetecken för kvantitativ forskning att den är ”richly descriptive” till sin natur, något som har goda förutsättningar genom användningen av semistrukturerade AI-intervjuer. Dock har dessa beskrivningar av etiska skäl, främst kopplat till anonymitetskravet, samt av utrymmesskäl funnits med i analys- och tematiseringsprocessen men till stor del utelämnats i rapportens beskrivningar.

3.2. Förförståelse

Merriam och Tisdell (2016, s. 16) beskriver hur ”the researcher is the primary instrument for data collection and analysis”. Detta är viktigt att ta i beaktande tillsammans med att kvalitativa forskare bär med sig en förförståelse som påverkar förståelsen av forskningen (Langemar, 2008). I denna studie finns en sådan förförståelse genom att författaren till vardags delvis arbetar med de frågor som berörs i studien. Det innebär att delar av denna förförståelse ofrånkomligen finns integrerad i tolkningen av respondenternas svar i intervjuerna. Merriam och Tisdell (2016, s. 16) beskriver dock att den mänskliga aspekten i datainsamling, genom förmågan att vara ”responsiv och adaptiv” i grunden bör förstås som en tillgång för att kunna förstå det som avses att undersökas. De konstaterar dock samtidigt att det i kvalitativa studier är viktigt att vara medveten om att det i tolkningen alltid finns ett mått av subjektivitet hos forskaren.

3.3. Val av metod

3.3.1. Appreciative Inquiry

Den empiriska grunden i denna studie utgörs av semistrukturerade intervjuer med förankring i Appreciative Inquiry-metodiken. AI är i grunden utvecklat som en modell för förändringsarbete och tar sin utgångspunkt i de goda exemplen om vad som av respondenten upplevts fungera och som inspirerar, och bygger således på identifikation av livgivande framgångsfaktorer framför problemorientering (Cooperrider m.fl., 2008). Den är till sin natur ett uttryck för den kvalitativa forskning som Merriam och Tisdell (2016) beskriver som ”narrative inquiry”, vilken innebär att berättelsen fungerar som primär källa för att förstå vad som är meningsbärande i respondenternas erfarenhet.

AI bygger enligt Cooperrider m.fl. (2008) på fem grundprinciper där den konstruktivistiska (*constructionist*) principen framhåller vikten av att förstå organisation och kultur som levande, mänskliga konstruktioner. Principen om simultanitet (*simultaniety*) understryker att genomförande av undersökningar är nära sammanflätat med att åstadkomma förändring genom att det människor pratar om stimulerar dialog och genererar bilder för potentiellt konstruktiva framtida utvecklingsmöjligheter. Den poetiska (*poetic*) principen betonar möjliggörandet av en frihet i att kunna studera en mängd olika typer av ämnen utifrån människors upplevelser och erfarenheter kombinerat med en insikt om att framtiden inte är predestinerad, utan något som kontinuerligt konstrueras av de personer som är involverade genom att ”words create worlds” (Cooperrider m.fl., 2008, s. 42).

Den förutseende (*anticipatory*) principen säger att en organisations själva existensberättigande finns i att den rör sig i riktning mot den föreställda långsiktiga visionen. Den sista principen är den positiva (*positive*), vilken bottnar i erfarenheten av att förändring behöver stimuleras av positiva exempel och erfarenheter: ”Organizations, as human constructions, are largely affirmative systems and thus are responsive to positive thought and positive knowledge” (Cooperrider m.fl., 2008, s. 10). Betydelsen av detta perspektiv menar Bushe och Coetzer (1995) är att ju mer positiva frågor som används inom organisationsutveckling, desto mer långsiktig och effektiv blir förändringen.

3.3.2. Framtagande av intervjufrågor

De genomförda intervjuerna bygger på ”4D-modellen” vilken är en del i AI-metodiken och som utgår från fyra faser (Cooperrider m.fl., 2008). Upptäcksfasen (*discovery*) syftar till att upptäcka det bästa i det som nu är. Drömfasen (*dream*) handlar i sin tur om att identifiera vad som skulle kunna bli, medan designfasen (design) handlar om att identifiera vad som vore optimalt och rymmer en konstruktiv dimension kring en önskad framtida design genom att identifiera ”provocerande förslag” (*provocative* propositions) (Cooperrider m.fl., 2008, s. 45). Den avslutande fasen, *öde* (destiny), strävar efter att identifiera vilket stöd och lärande som behövs för att kunna åstadkomma och upprätthålla den önskade framtiden.

Utifrån dessa perspektiv konstruerades en intervjumall som utgjorde en grundstruktur för intervjuerna (bilaga 1). Dessa frågor kompletteras dock med öppna följdfrågor utifrån respondenternas svar och samtalets utveckling. Vägledande för de frågor som togs fram var den övergripande frågan hos Boin m.fl. (2017) om ledarskapets uppgifter samt de kriterier Yukl (2013) menar kännetecknar ledares *egenskaper* och *färdigheter.* I intervjuguide och intervjuer eftersträvades att de slutsatser som identifierats i studiens initiala litteraturöversikt inte skulle fungera styrande eller normerande, utan snarare utgöra en ram som respondenternas svar kunde fylla med innehåll.

3.4 Genomförande

Efter att krisledarskap i kommunal kontext identifierats som studiens primära syfte gjordes sökningar och genomläsningar av befintlig teori för att få en bild av det aktuella fältet. Sökningar gjordes i SCOPUS, Google Scholar och i Miun Discovery (Mittuniversitetets biblioteksresurs). Förutom att ge överblick av forskningsläget så kunde också ett antal återkommande perspektiv identifieras. Utifrån detta gjordes bedömningen att det fokus på krisledarskapets *uppgift* som fanns hos Boin m.fl. (2017) och det fokus som fanns på ledares *egenskaper* och *färdigheter* som fanns hos Yukl (2013) utgjorde ett lämplig ramverk för att identifiera vilka perspektiv som bedöms relevanta för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar.

Därefter skickades frågan om medverkan ut via e-post till sju personer som samtliga arbetar som räddningschefer i kommunal räddningstjänst. Av de tillfrågade tackade fem personer ja, en nej och en gav inget svar. I urvalet har också kommunstorlek beaktats för att ge en bred representation, och av de intervjuade arbetar två respondenter i mindre kommuner (0-50 000 invånare), en i en medelstor kommun (50 000-100 000 invånare) och två i större kommun (större än 100 000 invånare).

Merriam och Tisdell (2016), s. 108) menar att ”interviewing is (also) the best technique to use when conducting intensive case studies of a few selected individuals”, vilket stämmer överens med ambitionen i denna studie. Intervjuerna genomfördes i fyra fall vid ett fysiskt möte, vid ett tillfälle digitalt via Microsoft Teams. Intervjuerna varade mellan 55 och 85 minuter och ljudet spelades in via Microsoft Word. I efterhand lyssnades materialet igenom, innan en första transkribering gjorts med hjälp av Microsoft Word. Intervjuerna lyssnades därefter igenom igen och transkriberingen redigerades för att justera felaktigheter. Därefter genomfördes ytterligare en genomlyssning för att identifiera citat som uppfattades vara relevanta för frågeställningarna. I denna fas kunde också konstateras att det i intervjuerna fanns stora likheter och samstämmigheter, varför resultatet bedöms ha uppnått en mättnad genom att helt ny information inte tillkom i någon större utsträckning i de senare intervjuerna (Bryman, 2018).

Intervjuerna genererade 275 meningar och korta citat som skrevs ut på mindre lappar. Dessa bearbetades därefter i ett släktskapsdiagram där sex huvudkategorier kunde identifieras (Klefsjö, 1999). Dessa skrevs i sin tur in i ett Microsoft Excel-dokument för att där kunna systematiseras i linje med den metod som Graneheim och Lundman (2004, s. 107) beskriver där de identifierade citaten inom respektive huvudkategori beskrivs som ”meaning units” (*meningsbärande enheter*). Innebörden av dessa tolkades därefter och kortades ner till ”condensed meaning units” (*kondenserad meningsbärande enhet/tolkad mening*). Utifrån denna kodning kunde underkategorier identifieras genom att koppla varje meningsbärande enhet till en huvud- respektive underkategori. Detta har

sedan utgjort grundstrukturen i analys och resultat avseende frågeställning 1 (bild 4). Utifrån detta underlag gjordes därefter en ny innehållsanalys av respondenternas svar för att identifiera svar med direkt koppling till frågeställning 2. Dessa sorterades därefter för att skapa en struktur för bearbetning och analys av frågeställning 2 (bild 5).

3.5. Urval

Bryman (2018) beskriver att urval av respondenter kan göras på flera nivåer. Det urval som gjorts i denna studie är ett målstyrt urval där syfte och frågeställning legat till grund för vilka respondenter som tillfrågats. Urvalet av personer har gjorts utifrån att de tillhör en yrkesgrupp som ofta arbetar både strategiskt och operativt vid kriser och samhällsstörningar och som har en hög grad av samverkan både inom den egna kommunen och med andra aktörer vid samhällsstörningar. De kriterier som legat till grund för urvalet har gjorts a-priori, vilket innebär att urvalet legat fast och inte förändras utifrån vad genomförda intervjuer kommer fram till (Bryman, 2018).

Ett visst mått av bekvämlighetsurval har också tillämpats, då urvalet gjorts i organisationer med mer eller mindre nära koppling till författaren, vilket gör att en personkännedom i varierande grad funnits mellan student och respondent.

3.6. Etiska överväganden

Bryman (2018, s. 170) beskriver flertalet etiska aspekter inom forskningen som bör tas i beaktande kring ”frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet” för respondenterna. Vetenskapsrådet (2024) framhåller, med utgångspunkt från forskarsamhället i Sverige och Europa, vikten av att forskningen utgår från fyra grundprinciper: *Tillförlitlighet*, *Ärlighet*, *Respekt* och *Ansvar* (2024, s. 11). För att säkerställa detta har ett informationsbrev skickats i förväg till alla respondenter med löfte om anonymitet och information om att det när som helst är möjligt att avbryta sin medverkan. Likaså har garantier givits om att personliga uppgifter hanteras med största försiktighet, att materialet enbart används för forskningens ändamål och att underlagen raderas när studien godkänts vid Mittuniversitetet. Ytterligare en etisk aspekt är att denna studie eftersträvat att koppling mellan respondent och eventuella beskrivningar av den egna kontexten inte ska finnas för att motverka att kunna avläsa respondenternas identitet, varför studien inte redogör för vilken respondent som sagt vad.

3.7. Tillförlitlighet och äkthet

Inom kvantitativ forskning används begreppen *reliabilitet* och *validitet* för att avgöra kvaliteten på en genomförd undersökning (Bryman, 2018). Bryman (2018) pekar dock på att det bland kvalitativa forskare finns en kritisk diskussion om dessa begrepps relevans inom kvalitativ forskning. Viss kvalitativ forskning tillämpar dessa begrepp med mindre betoning

på frågor som kopplar till mätning. Lincoln & Guba (1985) och Guba & Lincoln (1994), refererade i Bryman (2018), definierar istället två grundkriterier för kvalitativ forskning: *tillförlitlighet* och *äkthet.*

För att säkerställa dessa perspektiv har intervjuguiden fungerat som en gemensam utgångspunkt i alla intervjuer för att på bästa möjliga sätt säkerställa att intervjuns grundstomme är identisk vid alla intervjuer. Eftersom det efterföljande analysarbetet genomförs av studenten så har särskild vikt lagts vid att läsa och lyssna igenom intervjuerna flera gånger för att så långt som möjligt säkerställa att respondenterna tolkas rättvist utifrån samtalets kontext och helhet. Likaså har ambitionen varit att ge en så tydlig bild som möjligt av urval, kontext och forskningsprocessens olika delar. Samtidigt har vissa beskrivningar hanterats med försiktighet i slutversionen för att värna anonymitetskravet. Denna begränsning bedöms dock inte ha fått någon reell påverkan på den slutliga rapporten och dess resultat och de slutsatser som kan dras av studien.

3.8. Användande av AI

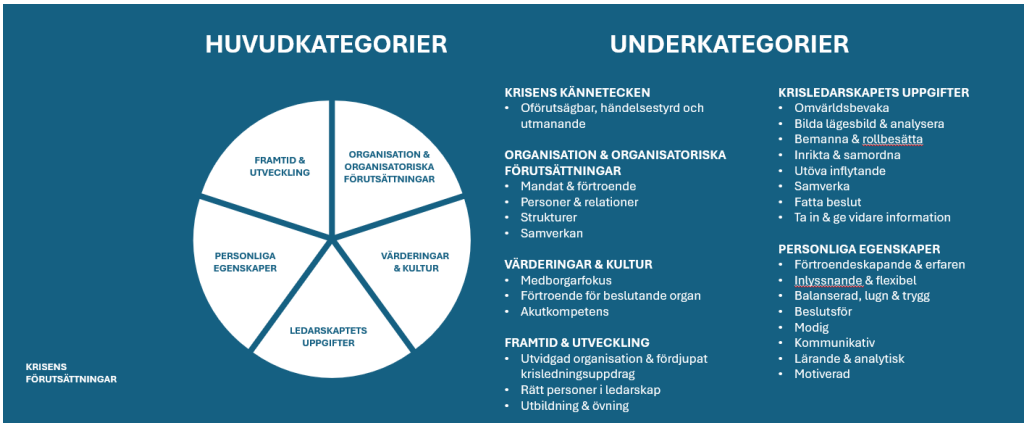
I studien har AI använts som stöd med hjälp av Microsoft Copilot vid översättning av sammanfattning till engelska.

4. Resultat och Analys

Resultatet av de genomförda intervjuerna har analyserats och sammanställts tematiskt under sex huvudrubriker. Dessa huvudkategorier har tagits fram genom en tematisk analys av intervjuernas 275 identifierade meningsbärande enheter. Dessa har i sin tur ytterligare analyserats tematiskt för att identifiera underkategorier inom varje huvudkategori av framgångsfaktorer. Resultatet redovisas i avsnitt 4.1 och utgör svaret på frågeställning 1.

Därefter har ytterligare en tematisk analys gjorts för att identifiera i vilken utsträckning och på vilket sätt det engagerade ledarskapet påverkar och utmanas vid kris och samhällsstörningar. Resultatet av den analysen presenteras i 4.2 och utgör svaret på frågeställning 2.

Bild 4
De identifierade huvud- och underkategorierna



Kategorierna (bild 4) är i många avseenden överlappande med varandra, vilket innebär att samma meningsbärande enhet kan kopplas mot flera kategorier. Således bör inte dessa kategorier förstås som vattentäta skott, utan bör förstås som en helhet där kategorierna syftar till en ökad möjlighet att få en överblick av studiens resultat.

4.1. Resultat och analys utifrån frågeställning 1

Nedanstående kapitel redogör för innehållet i de genomförda intervjuerna som avser att besvara forskningsfråga 1: ”Vilka framgångsfaktorer framhåller studiens respondenter för krisledarskap vid hantering av kriser och samhällsstörningar i kommunal kontext?”

4.1.1. Krisens kännetecken

I intervjuerna återkommer respondenterna till vad som uppfattas vara återkommande kännetecken för kriser och som därigenom det bör finnas medvetenhet om och beredskap för att kunna hantera, oavsett vilken kris som ledarskapet har att hantera. Krisens kännetecken utgör den kontext inom vilken krisledningens övriga delar bedrivs, och i denna huvudkategori identifierades 9 meningsbärande enheter.

Oförutsägbar, händelsestyrd och utmanande

Hos respondenterna finns en gemensam upplevelse av krisens natur som oförutsägbar och händelsestyrd, vilket innebär att det uppfattas mer eller mindre ofrånkomligt *att* kriser kommer uppstå, men att det inte är möjligt att veta *hur* den kommer att materialiseras. Krisledningsförmåga behöver därför byggas för generiska kriser, med möjlighet att anpassa utifrån den inträffade händelsen eftersom oförutsägbarhet är en närmast garanterad beståndsdel i hela processen från krisens uppkomst till krisledningsarbetets uppstart, genomförande och avslut.

Mot denna bakgrund menar respondenterna att det är nödvändigt att ha en generell vaksamhet över händelser som avviker, eller kan antas komma att avvika, från det normala och utifrån det en förmåga att snabbt kunna agera. Ytterligare en följd av detta perspektiv

är att majoriteten av respondenterna framhåller övning som en framgångsfaktor för att kunna hantera på förhand identifierade, men framför allt oförutsedda, kriser. En respondent beskriver att ”det är sådant jag ser till att förbereda här då, att alla grupper är ute och övar, testar och kopplar ihop så att man vet hur det fungerar om vi skulle hamna där”.

I linje med detta beskrivs betydelsen av erfarenhet hos individer och kollektiv som en ovärderlig resurs i krishantering och krisledarskap, oavsett vilken kris som inträffar. Detta bidrar också till att minska risken för negativ stress, vilket i krissituationer alltid är en reell risk eftersom ”tidsskalorna är ihoptryckta” (Referent).

4.1.2. Organisation och organisatoriska förutsättningar

I samtliga intervjuer framkommer aspekter som berör organisatoriska förutsättningar, både i den egna organisationen, inom kommunen och i extern samverkan. I denna huvudkategori identifierades 63 meningsbärande enheter.

Mandat och förtroende

För att kunna bedriva krisledning och säkerställa ett effektivt ledarskap menar samtliga respondenter att organisatoriskt och personligt förtroende för krisledarskapet är en grundförutsättning. Ett konkret uttryck för detta är att det finns förståelse och flexibilitet att skala och förändra i ordinarie arbetsuppgifter och rutiner när uppkomna krissituationer kräver omprioriteringar. Här menar samtliga respondenter att det är en fördel att:

> Räddningstjänsten generellt har väl inte varit de som suttit på händerna. Men… Men, vi går ännu snabbare fram nu och lite grann också med ålderns rätt: ’Äh, nu kör vi!’ Det kan inte bli mer än att jag får lite smisk på fingrarna och så får väl be om ursäkt om det blir lite fel. (Respondent)

Detta kopplar mot en aspekt som flera respondenter lyfter fram, vikten av att ha ekonomiska förutsättningar att kunna bedriva ett effektivt krisledningsarbete. För att det ska vara möjligt behöver det finnas ekonomiskt stöd för att kunna bygga den organisation som är nödvändig.

Det framkommer också att det som ledare inte bara är nödvändigt att *ha* och *få,* utan också att *ge*, förtroende och mandat genom att det delegeras både uppåt och neråt i organisationen. En respondent framhåller betydelsen av ”decentraliserat beslutsfattande” som ger ledaren möjlighet att förankra

> ”…kraft och mod ute i organisationen. Det finns ju en uppenbar risk i att det lokala mer förlitar sig på att det nationella ska lösa allt. Men, men i en kris är det ju liksom tvärtom: vissa händelser är bottom-up och andra är top-down

och det är helt… det är helt olika var… initiativ och ledarskapet ska vara någonstans” (Respondent).

Flera respondenter betonar också vikten av att alla som potentiellt kan bli berörda av situationen ”…ska vara med från början. Ja, behövs de inte sen ja, då kan de droppa av” (Respondent). Det är således en viktig ledaruppgift i kris att identifiera, leda och samverka med alla berörda aktörer, vilket en respondent beskriver som att ”ha förtroendet i förväg, att ha förtroendet uppåt, och även inåt, men också förtroendet emellan.”

Personer och relationer

I en krissituation menar respondenterna att formella yrkestitlar tenderar att minska i betydelse, medan uppbyggda relationer och personkännedom tvärtom ökar i betydelse. En respondent konstaterar att ” Mitt mandat för att det står räddningschef, det är ju, det är ju fullständigt skit samma i det här sammanhanget.” Värt att notera i sammanhanget är att detta är något som av de mindre kommunerna beskrivs som särskilt viktigt givet deras förutsättningar, samtidigt som de beskriver det som en tydlig fördel att vara en mindre kommun, genom att närheten ökar och att personkännedomen är stor och ”på förnamnsnivå” med många. Majoriteten av respondenterna menar utifrån detta att det nätverksbyggande som görs i vardagen blir en strategiskt viktig tillgång i kris, eftersom det alltid är en framgångsfaktor i kris att snabbt kunna nå personer man behöver samverka med.

Vidare framträder bilden av att det är nödvändigt att i vardagen också bygga goda relationer till den egna organisationens ledning, där flera av respondenterna beskriver en regelbunden dialog i vardagen som avgörande för att skapa ömsesidigt förtroende.

Strukturer

En kris utmanar ordinarie strukturer och blottlägger ”organisatoriska mellanrum”. Detta innebär att också organisatorisk flexibilitet och adaptivitet är nödvändigt. Dock menar respondenterna att detta behöver kombineras med att bygga en funktionell organisation med stabila rutiner. Tillsammans bidrar kombinationen av stabilitet och flexibilitet till det organisatoriska förtroende som är viktigt att bygga i förväg. På samma sätt behöver rollerna i krisledning hanteras genom det finns tydligt definierade roller och ansvar, men att dessa också har en flexibilitet att kunna anpassas utifrån krisledningens behov. En respondent beskriver det som att hierarkin”…*är vad den är, men att den liksom ändå är lite töjbar på något sätt.”*

Samverkan

En röd tråd i intervjuerna är vikten av samverkan, både internt och externt. En respondent beskriver en kommun som en amöba som kan vara svår att förstå, varför det i aktörsgemensam samverkan är viktigt med perspektivförståelse för olika organisationers

och förvaltningars förutsättningar och uppdrag. Också avseende detta perspektiv beskrivs personkännedom som viktigt och en respondent berättar om en händelse där detta fick avgörande betydelse genom att ”i det fallet så var det ett ansiktsuttryck som gjorde att jag insåg att det här är riktigt allvarligt, så här har inte han sett ut i normala fall”, något som inte hade kunnat förstås och tolkas utan personkännedom.

4.1.3. Värderingar och kultur

I intervjuerna framkom flera svar som kopplade till vad som uttrycktes vara värderingar och kultur som är integrerade i den egna organisationen och som beskrivs ha en positiv inverkan på effektivt och framgångsrikt krisledarskap. I denna huvudkategori identifierades 21 meningsbärande enheter.

Medborgarfokus

Ett återkommande perspektiv som framhålls och kopplar mot flera av de identifierade kategorierna är vikten för ledare i kris att komma ihåg vem man är till för: ”vi måste … ha ett fokus, ett tydligt fokus, på uppdraget som vi har. Det tror jag är det allra, allra viktigaste. Det finns så många organisationer som tappar bort sig där och sen så blir man navelskådande, kliar varandra på ryggen och så vet man egentligen inte varför man håller på”. Här menar ett par respondenter att kriser i motsats till detta snarare tycks ha en förmåga att skärpa fokus på att krisledningsuppdraget i första hand är till för medborgarna, och att det primärt är i relation till effekten för medborgarna som krishanteringen bör utvärderas. Ledarskapet bör därför ställa sig frågan om vad medborgarna förväntar sig, och forma sin verksamhet och organisation i vardagen utifrån det svaret. För krisledarskapet kan detta vara utmanande, men det är också ett meningsskapande perspektiv: ”…det är det väldigt fina i det offentliga uppdraget att få jobba med medborgaren som uppdragsgivare. … Det ligger väldigt mycket potential i det” (Respondent).

Också detta perspektiv kräver flexibilitet och adaptivitet för att bidra till att forma en kultur som uppmuntrar till att ”även om inte det är räddningstjänsten alla gånger som ska… ’Nej, men kan vi göra det jobbet?’ … Men då gör vi det och så tar vi diskussionen efteråt” (Respondent). För att en sådan kultur ska bli integrerad i organisationskulturen så pekar flera av respondenterna på vikten av att det finns en samverkan mellan organisation, arbetssätt och återkommande påminnelser om vem man ytterst är till för som återspeglas i de prioriteringar som görs och i de metoder som tillämpas.

Förtroende för beslutande organ

Den kommunala organisationen leds ytterst av politiska organ. Tidigare har betydelsen av att *få* förtroende nämnts, men det är också tydligt att respondenterna unisont framhåller vikten av att också *ha* förtroende för de beslutande organen så att man ”hela tiden har kunnat se politiken i ögonen och säga exakt hur vi ser på det…” (Respondent). Flera av respondenterna beskriver det som nödvändigt att regelbundet mötas i vardagen och värna

ärliga och öppna dialoger för att definiera gemensamma målbilder. Bland de intervjuade framstår detta i stor utsträckning som välfungerande och kopplat till positiva erfarenheter. På så sätt har en kultur formats som framhålls som en starkt bidragande förutsättning till förmågan att kunna både leda, och hantera, kriser. Här beskrivs både vikten av att goda relationer skapas till enskilda politiker, men också att säkerställa att det inte byggs in alltför starka personberoenden. En återkommande utmaning är att det i stora organisationer alltid finns en rörlighet och föränderlighet. Detta tar sig uttryck både i form av politiska förändringar och avvägningar, liksom genom personalomsättningar. Därför är det både utmanande och nödvändigt att relationsskapandet sker brett och kontinuerligt.

Akutkompetens

Den organisationskulturella egenskap som främst lyfts fram av respondenterna är vad flera beskriver som ”akutkompetens,” vilken kommer ur erfarenheten hos Räddningstjänst att återkommande tvingas fatta snabba beslut på dåliga och/eller begränsade underlag. Akutkompetensen är i vardagen primärt kopplad till den operativa verksamheten och samtliga respondenter menar att det är av yttersta vikt att denna kompetens får genomsyra krisledningsarbetet, också i händelser som inte hanteras av operativ räddningstjänst.

En av respondenterna beskriver hur denna kompetens kan övas genom strategiska ledningsbeslut om att välja att agera kraftfullt när potentiella kriser uppstår. Genom detta blir sannolikt insatsen överdimensionerad nio gånger av tio, men genom att ledningen väljer att se det som ”träningsmatcher” så byggs en förmåga som är till stor nytta i den tionde krisen: ”Du lär nog inte vinna en VM-final om du inte har spelat en träningsmatch” (Respondent). Ett sådant förhållningssätt är i det korta perspektivet förenat med större kostnader, och därför är det en utmaning för ledarskapet att skapa förutsättningar för att kunna fortsätta arbeta på detta sätt.

4.1.4. Krisledarskapets uppgifter

I denna kategori riktas fokus mot vilka uppgifter respondenterna uppfattar hamnar på ett krisledarskap att hantera vid samhällsstörningar. I denna kategori har 85 meningsbärande enheter identifierats.

Omvärldsbevaka

I intervjuerna lyfts återkommande vikten av att ha en ständigt pågående omvärldsbevakning med syfte att kunna identifiera tidiga signaler på potentiella kriser. Flera menar att denna omvärldsbevakning behöver vara bred och utföras både i den egna organisationen och med en blick på globala frågor för att kunna identifiera händelseutvecklingar som skulle kunna få en påverkan på kommunen. Här är akutkompetensen viktig eftersom detta arbetssätt har stora likheter med det arbete som pågår i räddningstjänstuppdraget där det också är avgörande att fånga

händelseutvecklingen så tidigt som möjligt. Detta område beskrivs som utmanande och i behov av ständig utveckling och förmågehöjning:

> Jag skulle vilja bli bättre på att fånga upp de där tidiga signalerna. Krusningarna på ytan som gör att man reagerar. En kommun generellt väntar ju till alla tio triggers lyser rött och det kommer ett lagkrav. Då reagerar ju alla, men jag skulle vilja vara som person … att vi som organisation blir mer ännu mer agila att kunna reagera på de här tidiga triggersen. (Respondent)

En fungerande omvärldsbevakning höjer enligt flera förmågan till proaktivitet, vilket är värdefullt i en kris. Här framträder samtidigt det som flera beskriver som den kommunala organisationens utmaning i kris, att ha förmåga att hitta snabba vägar och proaktivitet i en organisation som ofta arbetar med mer utdragna tidsskalor.

Bilda lägesbild och analysera

En uppgift som blir mycket central är att, utifrån omvärldsbevakningen, snabbt kunna upprätta lägesbilder som kan ligga till grund för analysen av potentiella händelseutvecklingar där ledare och beslutsfattare kan se att ”Så här är läget nu. Så här kommer läget förmodligen och troligen se ut om en dag, om en vecka, utifrån prognosen. I värsta läget ser det ut så här. Och då kommer vi ha de här konsekvenserna...” (Respondent). Detta arbete behöver etableras snabbt, samtidigt understryker alla respondenter att detta snart behöver leda till aktörsgemensamma lägesbilder ”så att vi, att vi liksom har samma bild över vad som händer och sker. Och den bilden är ofta sammansatt från flera olika aktörer. Det är ju ingen av oss som har den bilden själv.” (Respondent).

Vid sidan av att ge en orientering av aktuell händelsestatus och potentiella utvecklingar så framhålls lägesbild och analys som nödvändiga för att bedöma åtgårdsbehov. För att kunna förstå och tolka en uppkommen krissituation är det avgörande att upprätta en samlad lägesbild av all tillgänglig fakta, göra en bedömning av rimliga antaganden samt identifiera potentiella åtgärdsbehov.

Bemanna och rollbesätta

Det framgår tydligt i samtliga respondenters erfarenhet att krisledarskap är ett kollektivt arbete, och att det förutsätter en förmåga att kunna anpassa ledarskap och roll utifrån varje given situation. Vidare beskrivs vikten av att snabbt kunna etablera en krisledningsorganisation med rätt kompetenser, kunskaper och personliga förutsättningar. Flera respondenter beskriver vikten av att se varje kris som unik, vilket gör att behov behöver inventeras vid varje kris. Samtidigt menar en av de intervjuade att ”I krisledning så skulle jag säga att du… Du ska ju snarare ha en generalistkompetens än en specialistkompetens.” (Respondent) I det fall krisledningsarbetet blir utdraget behöver

krisledningen också fasas in i det ordinarie linjearbetet över tid, och krisledarskapet har ofta en utmaning i att flera roller behöver hanteras parallellt där ”man går mellan att, att vara liksom chef för sin förvaltning till att vara en del i det här lilla ledningsteamet och i förlängningen i kommunens ledningsgrupp där man är en av en större grupp.” (Respondent). Också inom detta område är samverkan viktigt, varför det är viktigt att det finns en förståelse för de olika aktörernas organisation, uppdrag och resurser.

Inrikta och samordna

I en kris uppstår behovet av att komma fram till en aktörsgemensam inriktning och att samordna arbetet utefter den. Detta framhålls av samtliga, och det görs oftast genom inrättandet av en aktörsgemensam ISF, inriktnings- och samordningsfunktion (MSB, 2025). Här formuleras en aktörsgemensam målbild av vad som ska uppnås i krishanteringen. Flera av respondenterna menar att Räddningstjänsten ofta får den samordnande rollen genom förankringen i en organisation med akutkompetens i vardagen genom vilken man har ”den där förmågan att gå in i något kaos och bringa någon ordning” (Respondent).

Utifrån krisens oförutsägbara natur så beskriver respondenterna erfarenheter av att sakna kontroll: ”Man har ju inte kontroll, då måste man någonstans in i händelsen, förstå den och ta… ta och göra, få något kontrollövertagande” (Respondent). I en sådan ambition av kontrollövertagande framhåller majoriteten arbetet med aktörsgemensam inriktning och samordning som en tydlig framgångsfaktor. Också här görs en koppling till vikten av medborgarfokus, att komma ihåg vem man är till för. Genom detta blir det också lättare att veta vilken inriktning krisledningen ska ha och samordnas mot.

Utöva inflytande

För att den beslutade inriktningen ska kunna effektueras menar respondenterna att krisledarskapet har en viktig uppgift att utöva inflytande för att åstadkomma en effektiv krishantering. I detta framhåller flera att personkännedom och etablerat förtroende är tydliga framgångsfaktorer för att tidigt kunna påverka i önskad riktning. Vidare beskrivs att en tillkommande omständighet i kris är att ett krisledarskap ”måste på något sätt utöva inflytande över väldigt många chefer” (Respondent), medan en annan beskriver hur en annan person ”ledde det arbetet med väldigt mycket inspel från mig.” (Respondent) Det beskrivs återkommande att detta perspektiv är nödvändigt för att kunna påverka utvecklingen genom att det är relativt sällan som den som fungerar som krisledare har total beslutanderätt, varför det är essentiellt att ha både förmåga och förtroende att kunna påverka beslutsfattare i flera olika organisationer.

Samverka

Vikten av samverkan är beskriven i 4.2.4, men det är tydligt att respondenterna beskriver samverkan också som en lagstadgad, konkret arbetsuppgift i krisledning. Det är ett aktivt

arbete och inte per automatik en självklarhet, inte heller när involverade aktörer har goda relationer till varandra.

Ytterligare en aspekt som samtliga respondenter framhåller är betydelsen av regional samverkan genom att bygga relationer i, men också utanför den egna organisationen med andra aktörer i den geografiska närheten. Detta blir inte minst framgångsrikt vid kriser som rör sig över kommungränser, där flera respondenter ser en positiv utveckling där krisledning idag ofta börjar i regional samverkan och därifrån förs ut till kommunerna. Detta kontrasterar den tidigare tendensen att oftast börja lokalt, för att vid behov möjligen utvidga.

Fatta beslut

Det har tidigare beskrivits hur arbetet med att utöva inflytande ofta sker i samverkan med beslutsfattare. I krisledarskapet är det dock inte alltid att besluten kan eller hinner tas av någon annan, varför en beredskap att kunna fatta erforderliga beslut behöver finnas. Eftersom tiden är en utmanande faktor i krisledning behöver det finnas ett mod att kunna fatta tidiga beslut när situationen kräver det: ”Att kunna, kunna värdera situationen, inkommande delar, göra någon form av samlad analys och värdering och sedan utifrån det, antingen ett jättebra beslutsunderlag eller… Ändå kunna fatta beslut.” (Respondent). Flera återkommer också till vikten av att inte bara fatta beslut, utan att också i det fortsatta arbetet ta ansvar för det så ”att man verkligen vågar ta besluten ibland på… på vaga grunder och… Och sen får stå för det också.” (Respondent).

De förutsättningar som samtliga aktörer beskriver som nödvändiga för att kunna utöva ett effektivt krisledarskap är dels att det finns en faktabaserad och uppdaterad lägesbild samt en analys av möjliga utvecklingar för att ha bästa möjliga underlag att fatta beslut på. Därtill beskrivs också vikten av att ha och känna ett förtroende från beslutsfattarna att kunna och förväntas agera. I samtliga intervjuer är detta respondenternas erfarenhet, men flera beskriver tidigare erfarenheter av att ha saknat ett sådant förtroende och att det bidrog till en osäkerhet som i sin tur ledde till utdraget beslutsfattande, och i många fall inte tillräckligt modiga beslut.

Ta in och ge vidare information

Också uppgiften att på olika sätt hantera information är frekvent återkommande hos respondenterna. Krisledarrollen innebär att både behöva kunna ta emot, tolka och att föra vidare information både externt och internt. Det är en förhållandevis samstämmig erfarenhet att inkommande information i en kris alltid upplevs otillräcklig, och ibland också visar sig vara felaktig. Trots detta framhåller respondenterna vikten av att kommunicera vad man vet, så länge det inte riskerar att skada krisledningsarbetet: ”Du måste kommunicera. Och du måste släppa viss information, annars kommer människor att hitta sina egna sanningar. ” (Respondent). Vidare måste den information som ges måste vara

ärlig och sann. Du inte kan säga allt, men där det du säger måste vara med den i stunden tillgängliga sanningen överensstämmande.

Också avseende information beskrivs att det är viktigt att kommunicera tidigt i händelsen. För att kommunikationen ska vara framgångsrik behöver den inge förtroende och bottna i kloka analyser och avväganden. Samtidigt måste det finnas en medvetenhet om att den ovissa händelseutvecklingen i kriser riskerar att göra att (med facit i hand) felaktiga beslut fattas och kommuniceras. Respondenterna menar att detta alltid är en reell risk i kris, och när det sker är det viktigt som ledare att ta ansvar, erkänna om kommunikationen brustit eller att de fattade besluten inte visade sig vara de bästa.

4.1.5. Personliga egenskaper

Vid sidan av organisatoriska förutsättningar och konkreta uppgifter så har intervjuerna också visat på personliga egenskaper som respondenterna lyfter fram som viktiga ledaregenskaper i krisledarskap. Inom denna kategori har 82 meningsbärande enheter identifierats.

Förtroendeskapande och erfaren

Förtroende återkommer upprepade gånger i samtliga intervjuer som en nyckel, och respondenterna beskriver vikten av att *ha*, *få* och *ge* förtroende. Som förutsättning för att möjliggöra detta framhålls dels betydelsen av att tidigare ha uppvisat god ekonomisk hushållning, men framför allt beskrivs att erfarenhet ger förtroende. Genom att ha fungerat i krisledarskap tidigare väcks tilliten till att ledaren har kompetens att hantera också nya kriser på ett klokt och effektivt sätt. Också detta förtroende behöver finnas både uppåt och neråt i organisationen: ”Med ett uppbyggt förtroendekapital så kan man ju faktiskt komma med, liksom, förslag: ’Nej, men vi borde göra så här.’ Och det är inte alltid det går igenom såklart, men ofta så… Man lyssnas man ju på när man har byggt det där långsiktiga förtroendekapitalet.” (Respondent)

Det är dock tydligt i flera av intervjuerna att förtroende inte primärt byggs i den akuta krisen, utan i samverkan i vardagen. Därför återkommer respondenterna till betydelsen av att bygga och prioritera olika nätverk för att bygga förtroende, tillsammans med det förtroendekapital som praktisk krisledningserfarenhet ger.

Samtidigt belyser flera av respondenterna att även förtroende behöver röra sig i två riktningar, där det vid sidan av att få och ha förtroende också är viktigt att som ledare delegera vidare förtroende ut i organisationen: ”Ledarskapet måste ju ge, vad ska man säga, kuraget eller modet för resten av organisationen att arbeta i den riktningen som vi vill.” (Respondent). För att inte göra förtroendet strikt personbundet är det viktigt att låta det egna förtroendet också få delegeras vidare, så att förtroende och tillit byggs till flera individer.

Inlyssnande och flexibel

I intervjuerna beskrivs återkommande vikten av att kunna lyssna in andra, både i den egna organisationen och i samverkan med andra. På samma spår beskrivs betydelsen av att också kunna lyssna in andra perspektiv: ”Så kommer det ett inspel från han som är helt snett från sidan och som… som helt och hållet vände upp och ner: ’Ja just det, så kan man ju tänka också.’”(Respondent). Genom detta betonas vikten av prestigelöshet och förmågan att välkomna konstruktiva idéer och förslag från andra. En utmaning som beskrivs kopplat till detta är betydelsen av att ändå kunna ta beslut, varför en god inlyssningsförmåga samtidigt inte får bli till en ursäkt för att dröja med beslut och handling.

Flera respondenter lyfter fram vikten av att också kunna lyssna in, och ha förståelse för, det drabbade sammanhanget. Också här beskrivs en balansakt mellan att lyssna och känna empati med de drabbade, men att samtidigt inte låta det leda till underlåtenhet att agera.

En avgörande aspekt som också beskrivs är att en ledare i kris måste kunna bibehålla ett fokus på att lösa situationen. Således behövs en flexibilitet och adaptivitet som gör att det alltid finns en förmåga att tänka nytt och börja om ifall den planerade hanteringen av någon anledning inte fungerar. På samma sätt behöver det också finnas en öppenhet för att anpassa den egna rollen i krisledning utifrån krisens förutsättningar. Värdet av denna flexibilitet framkommer i samtliga intervjuer utifrån att det beskrivs som en utmaning att definiera krisledarrollen, eftersom den till stor del är kontextstyrd, vilket innebär att den egna upplevelsen sett olika ut beroende på krishändelsen och dess kontext.

Balanserad, lugn och trygg

Parallellt med att kunna ta beslut, agera och leda så betonas också betydelsen av att vara lugn, balanserad och förmedla trygghet som ledare i krissituationer. I flera av intervjuerna beskrivs detta som en balansgång för att kunna möta arbetsgrupper utifrån behov, där långsamhet i vissa situationer behöver kombineras med handling och genom att personer som vill gå alldeles för fort fram behöver balanseras med eftertänksamhet.

Generellt framhåller dock respondenterna att en lugn och trygg personlighet är att föredra i krisledarskap: ”Du behöver ha lite kyla.” (Respondent). Det framgår också att detta förhållningssätt blir viktigt både internt och externt, där en respondent beskriver en reaktion i mötet med allmänheten: ”Det jag ofta får höra … det är att de blir de blir lugna, alltså att jag bidrar till att skapa lugn. Att jag är lugn och trygg när jag kommunicerar.”

Beslutsför

Beslutsfattande har tidigare beskrivits som konkret uppgift i krisledarskap, men den återkommer också tydligt i fråga om personliga egenskaper, där samtliga respondenter beskriver det som avgörande för en ledare att vara trygg i, och vid behov ha förmåga, att fatta beslut. Detta framställs samtidigt som något som kan vara utmanande i kommunal

kontext: ”Man kan inte bara gå och dra, det är ju lite en kommunal utmaning. Generellt skulle jag vilja säga att man är van att ha rätt långa processer.” (Respondent)

Modig

Nära kopplat till förmågan att vara beslutsför är betydelsen för ledare att ha mod. Respondenterna identifierar mod som en förutsättning för ledarskap i kris eftersom det ofta innebär att behöva fatta beslut på begränsade underlag, vilket innebär att avsteg måste göras från ordinarie rutiner och ibland också bryta mot konventioner för att uppnå effekt.

Kommunikativ

Gällande krisledarskapets uppgifter har betydelsen av att kommunicera beskrivits ovan. I intervjuerna framkommer detta också som en viktig personlig egenskap för ledare i kris. I detta perspektiv handlar det inte främst om att få eller ge vidare information, utan att ha förmågan att nå fram med ett budskap. Respondenterna beskriver också betydelsen av att kunna kommunicera inåt och utåt och ha förmågan att anpassa sitt budskap på ett sätt som är anpassat för målgruppen och bidrar till önskad effekt.

Lärande och analytisk

Ytterligare en egenskap som återkommer i intervjuerna är nödvändigheten av att ha en god analysförmåga, något en respondent beskriver som en ”basförutsättning”. Denna förmåga bedöms också vara viktig för att kunna reflektera över det egna ledarskapet i syfte att lära och utvecklas. På samma sätt behöver ledaren ha en förmåga att lyssna in signaler i det pågående arbetet, både i den egna organisationen och i samverkan, för att kunna anpassa sitt ledarskap. En god analysförmåga beskrivs också som en fördel när det gäller att förstå en krissituation och snabbt identifiera lämpliga personer och kompetenser. Vidare beskrivs hur en lärande förmåga kan innebära att tillgodogöra sig andras erfarenheter genom att: ”ta till sig erfarenheter och… och lärande av andra, andras erfarenhet om inte man har dem själv. Det behöver inte vara den egna erfarenheten.” (Referent)

Motiverad

I intervjuerna understryks vikten av att ett krisledarskap har rätt drivkraft och motivation. Bland de motivationsfaktorer som nämns finns en grundläggande vilja att hjälpa andra. I detta finns en dubbelhet i att arbeta för att kriser å ena sidan inte ska uppstå, och att å andra sidan drivas av viljan att vara involverad när kriser ändå inträffar. Detta är en premiss som beskrivs som tydligt närvarande i bland annat Räddningstjänstens ordinarie verksamhet och som ses som en bidragande orsak till att bygga upp en akutkompetens.

Avslutningsvis lyfts återigen betydelsen av att alla involverade, och särskilt ledare, i kris har ett medborgarfokus och inte tappar bort vem man finns till för. Det är också viktigt att en

aktörsgemensam händelsehantering bottnar i detta perspektiv, varför personer i krisledarskap behöver påminnas om vad krisledaruppdraget djupast sett handlar om:

> Det är inte makten eller statusen eller något som är viktigt, utan det… det är liksom hur den enskilde har det. Sen vilken väg man… Vilken, vilken roll eller vilken befattning jag behöver för att komma dit… Ja, det, det är bara för att komma dit. (Respondent)

4.1.6. Framtidsutmaningar

De genomförda intervjuerna har till största del bestått av erfarenheter som respondenterna gjort fram till nu. Dock har blicken också riktats mot framtiden genom intervjuguidens avlutande del. I analys- och systematiseringsarbetet har 15 visionära och framåtblickande meningsbärande enheter identifierats.

Utvidgad organisation och fördjupat kommunalt krisledningsuppdrag

Samtliga respondenter menar att det i krisledning är svårt att tänka särskilt långt framåt eftersom kriser till sin natur är oförutsägbara. Det blir dock tydligt att alla respondenter ser en framtid där den egna krisledningsorganisationen förhoppningsvis och sannolikt kommer att utökas personellt, inte minst inom krishanteringsområdet. Också vid en positiv utveckling i världsläget bedömer flera att ett sådant behov ändå kommer finnas genom att nya kriser uppstår, samt att kriser med långa tidslinjer, såsom klimatförändringar, kommer finnas kvar och sannolikt öka i antal och omfång. Vid eventuella rekryteringar menar flera respondenter att det är avgörande att ”rätt” personer involveras i den egna och samverkande organisationer, samt i det politiska ledarskapet.

Därtill ser majoriteteten en önskad framtid där den krishantering som sker i den egna organisationen idag ännu tydligare kommer integreras, och ha en ännu mer tydligt utpekad ledarroll, i det breda kommunala krisledningsarbetet.

Utbildning och övning

En aktivitet som tydligt framkommer i respondenternas önskade utveckling är en utökad övnings- och utbildningsverksamhet kopplat till krisledning. Detta behov finns både utifrån att det kontinuerligt sker personalförändringar, men även för det finns behov att öva och förbättra den generella krisledningsförmågan:

> Vi behöver öva mer på krisledningen. Vi har bytt ut väldigt mycket personal i kommunen liksom som gör att det… det just nu råder en viss osäkerhet kring sina roller. Vi behöver alltså öva mer, prata mer om detta och, ja, men ja hanteringen, alltså handpåläggningen kring en kris, tror jag liksom att vi behöver … Öva mer. Och bli bättre. (Respondent)

4.2. Resultat och analys utifrån frågeställning 2

Med utgångspunkt i resultatet i 4.1 görs här en analys med fokus på frågeställning 2: *Hur påverkar och utmanas det engagerade ledarskapet vid kriser och samhällsstörningar?* Meningsbärande enheter identifierats i respondenternas svar, varefter ett släktskapsdiagram använts för att identifiera mönster, vilka redovisas här i generella förutsättningar, samt i det som sker *före, under* och *efter* krisen.

Bild 5

Krisledarskapets huvudkategorier och tidsaspekter

4.2.1. Generella förutsättningar

Den bild som tecknas av det engagerade ledarskapets påverkan och utmaningar vid kris är mångfacetterad, och visar att ”allt hör ihop med allt”. En generell utmaning som framträder är behovet att som ledarskap i kris kunna beakta flera perspektiv som vid en första anblick kan tyckas stå i konflikt med varandra. Exempelvis framhålls behovet av att vara inlyssnande parallellt med behovet att kunna ta beslut, liksom vikten av att vara analytisk och lugn och samtidigt handlingskraftig och proaktiv. Det är utifrån detta, i enlighet med respondenternas erfarenheter, sannolikt ett rimligt antagande att det engagerade ledarskapet i längden inte kan utgöras av en enskild individ, utan behöver bäras upp kollektivt.

Ytterligare en utmanande faktor i kris är de ihoptryckta tidsskalorna tillsammans med det faktum att snabbt agerande framhålls som en framgångsfaktor. Därtill tycks det vara närmast en given utgångspunkt att krisen innebär ett stort mått av kontrollförlust. Detta innebär sammantaget både tydliga och otydliga utmaningar för det engagerade ledarskapet, samtidigt som ledarrollen också innebär en möjlighet att påverka andra

individer och bidra till en effektiv hantering. För att kunna hantera dessa utmaningar återkommer respondenterna till betydelsen av att komma ihåg och agera utifrån ett fokus på vem man är till för. Likaså understryks återkommande betydelsen av att krishanteringen över tid hanteras gemensamt med andra berörda aktörer i förtroendefull samverkan som möjliggörs genom att etablera goda relationer.

4.2.2. Före krisen

Genom grundligt och medvetet förberedelsearbete innan krisen är ett faktum kan förutsättningar skapas att för att effektivt kunna hantera kommande kriser. I detta skede har ledare stor påverkansmöjlighet förutsatt att ett antal grundförutsättningar finns. Omvänt innebär en avsaknad av någon, eller flera, av dessa stora utmaningar för att kunna utöva ett engagerat ledarskap.

En absolut nödvändig förutsättning i respondenternas erfarenhet är att det behöver finnas ett förtroende både för, och inom, hela organisationen. Detta förtroende behöver vara både organisatoriskt och personligt, och respondenterna framhåller att detta är något som byggs över tid varför detta innebär en möjlighet för ledare att agera proaktivt genom att medvetet arbeta förtroendeskapande i vardagen. I studien framkommer att en nyckel i att möjliggöra förtroende hör samman med erfarenhet. Detta är också något respondenterna framhåller som essentiellt för ledare att eftersträva, vilket görs genom att prioritera aktivt engagemang och närvaro i relevanta nätverk, verksamheter och roller. Inte minst framställs denna erfarenhet som viktig i relation till de personer man ska fungera som arbetsledare för, där trovärdighet är en nyckel. En respondent beskriver erfarenheten av att ha begränsad erfarenhet i ledarrollen, varför det blev än viktigare att investera ett stort och helhjärtat engagemang när krisen drabbade eftersom att ”man vet ju i början för att vinna förtroende hos någon så kanske man ger lite… Alltså, järnet.”

Med ett etablerat förtroende ökar ledarens påverkansmöjligheter, varför studien visar att det är en strategiskt viktig ledaruppgift att ha ett långsiktigt engagemang i både människor, organisation och samhälle för att på djupet kunna förstå krisledningens utmaningar och därigenom skapa bättre förutsättningar för framtida krisledning. Samtidigt är det för det engagerade ledarskapet avgörande att ha förmågan att lyssna in och skapa delaktighet, varför det också behöver finnas en vilja och förmåga att lyssna in och agera också utifrån andras erfarenhet och upparbetade förtroenden, något som stärker bilden av krisledarskapets kollektiva aspekter.

Vidare återkommer betydelsen av att organisatoriska förutsättningar finns. Inte minst är ekonomiska förutsättningar nödvändigt för att för att kunna bygga en krishanteringsförmåga som kan omsättas till effekt. Detta är en av få saker som kommer fram i studien och som inte explicit nämns i någon större utsträckning i litteraturöversikten. Också den ekonomiska aspekten framstår som starkt påverkad av att det finns ett

organisatoriskt och individuellt förtroende för organisationen och ledarskapet. Återigen understryks betydelsen av att etablera, vårda och upprätthålla goda och långsiktiga relationer till beslutande organen för att kunna bedriva ett effektivt och engagerat ledarskap. Det framgår dock tydligt att också med etablerat förtroende och stabila ekonomiska förutsättningar behöver ständiga prioriteringar och avvägningar göras, varför det är en parallell utmaning och möjliggörare för det engagerade ledarskapet att i vardagen prioritera vad som bedöms generera störst nytta för medborgarna.

Den aspekt som ständigt återkommer som en framgångsfaktor i arbetet före krisen är otvetydigt upparbetade och goda interpersonella relationer. Ett brett nätverk med strategiskt viktiga nyckelpersoner i olika roller och inom olika organisationer framstår som den potentiellt största framgångsfaktorn för att som ledare kunna påverka genom att utöva inflytande. Detta innebär att ett engagerat ledarskap inte primärt kan byggas på slumpmässiga möten, utan det byggs genom strategiska nätverk och medvetna relationsbyggen. Detta behöver kontinuerligt byggas i både den egna organisationen och i relation till samverkande parter, och den behöver byggas både uppåt och neråt i hierarkin. Samtidigt är relationer delvis rörlig materia genom att det sker en naturlig rotation i olika roller, varför detta behöver vara ett ständigt pågående arbete för det engagerade ledarskapet. Detta är särskilt en utmaning för den som är ny i sin roll, men det är också en kontinuerlig utmaning för det engagerat ledarskap att skapa, vårda och upprätthålla relationer över tid. Därtill behöver detta byggas brett eftersom du inte på förhand vet vad krisen kommer innebära, vilka som blir involverade och vilka resurser som blir relevanta.

Flera av respondenterna framhåller också vikten av att prioritera övning och utbildning som en nyckel i att skapa förutsättningar för effektiv krishantering. Ett fungerande övnings- och utbildningsarbete blir för ledare ett konkret sätt att både säkerställa och höja krishanteringsförmågan, men den blir också ett sätt att sätta frågorna på agendan. Därför framstår det som viktigt för det engagerade ledarskapet att bygga en strategisk utbildnings- och övningsverksamhet över tid, och att se varje kris som ett övningstillfälle som bör tas tillvara eftersom ”(y)ou never want a serious crisis to go to waste” (Seib, 2008).

4.2.3. Under krisen

Den övervägande majoriteten av vad som beskrivs i intervjuerna rör det som sker under krisen. När krisen slår till är den oberäknelig och kräver snabba åtgärder. Det innebär att ett krisledarskap omgående behöver påbörja den arbetsuppgift som för ledare kommer att pågå under hela krisen: att fatta beslut. Beslutsfattandet utgör sannolikt krisledarskapets viktigaste uppgift för att leda arbetet framåt. Respondenterna understryker unisont betydelsen av att identifiera tidiga signaler och att tidigt fatta beslut om att agera, också med bristfällig och/eller obefintlig information. Denna förutsättning framhålls som en av krisledarskapets största utmaningar och det är avgörande att detta inte leder till passivitet.

Därför behöver det engagerade ledarskapet ha både mod och förmåga att vara lugn och analytisk för att kunna avgöra vilket agerande som bäst säkerställer en effektiv hantering.

Samtidigt som utmaningen är stor är detta parallellt ett tillfälle där ledaren verkligen kan göra det som flera beskriver som en mycket central uppgift: utöva inflytande. Kopplat till den aktuella frågeställningen tycks det på detta område finnas stora utmaningar, men samtidigt innebär det stora möjligheter att påverka. Detta tycks det i intervjuerna finnas en medvetenhet om, och det är också detta som flera framhåller som en möjlighet att verkligen utöva ledarskap.

Ytterligare ett sätt som ledaren i en kris både kan och behöver påverka utvecklingen genom är genom att upprätta en organisation för krishanteringen. För att detta ska vara möjligt behöver personer tillsättas och mandat delegeras för att driva olika delar av arbetet vidare. I detta har ledaren en påverkansmöjlighet i val av personer, men det innebär också en utmaning genom att behöva lämna ifrån sig ett visst mått av kontroll. Vid aktörsgemensamma händelser behöver också andra berörda sammanhang identifieras och samverkan upprättas, också här är en snabb åtgärd en utpekad framgångsfaktor av respondenterna. Ytterligare ett perspektiv på krisledningsorganisation som framkommer i intervjuerna är vikten av att den är flexibel och adaptiv utifrån händelseutvecklingen, varför ledare kontinuerligt behöver utvärdera om det etablerade arbetssättet är det bästa och vid en långvarig kris ha förmåga att fasa in krishanteringen i det ordinarie linjearbetet.

En primär praktisk åtgärd är skapandet av aktörsgemensamma lägesbilder för att rama in händelsen och att utifrån detta analysera möjliga åtgärder. Lägesbilder är dock ögonblicksbilder, varför det engagerade ledarskapet behöver ha en förmåga att titta framåt för att identifiera och planera för potentiella händelseutvecklingar. I detta, som med så mycket annat, återkommer respondenterna till vikten av ett inlyssnande ledarskap som har förmåga att både lyssna in och fatta beslut utifrån andras analyser och bedömningar. Det är därför nödvändigt att ledare har en förmåga att se andras erfarenhet och kompetens som en möjlighet, inte ett hot.

Ytterligare en central uppgift för ledare i kris är att kommunicera. Samtliga respondenter beskriver vikten av både intern och extern kommunikation. Detta är ofrånkomligen den åtgärd som får allra störst påverkan utanför den egna organisationen, samtidigt som den också har stor påverkan internt. Därför är kommunikation sannolikt den främsta påverkansmöjligheten för det engagerade ledarskapet, samtidigt som det är den mest utmanande utifrån krisens natur som innebär att mycket är oklart och osäkert. Det tycks dock ställt bortom allt tvivel att det i alla lägen är en framgångsfaktor att kommunicera, framför att vara tyst. En respondent beskriver att ledarskapet har ett behov av att ”äga arenan” genom att skapa ett narrativ för händelsen och en annan respondent beskriver det som en avgörande ledarskapsförmåga att ha förmåga att ”nå fram med ett budskap.”

4.2.4. Efter krisen

För det engagerade ledarskapet är det också av största vikt att fungera efter en kris. En aspekt som lyfts fram av respondenterna är att det är integrerad del i ledarrollen att också i efterhand ta ansvar för hur krisen hanterats och för de beslut som fattats. Detta kan naturligtvis rymma stora utmaningar, särskilt i fall då kritik riktas mot beslut och agerande, där ledaren också kan behöva stå till svars för beslut som delegerats till någon annan. Å andra sidan framkommer i intervjuerna bilden av att det också kan vara förtroendeskapande att offentligt och utan omsvep ta ansvar.

Det som beskrivs ha störst påverkan för det engagerade ledarskapet efter en kris är dock förmågan att analysera och utvärdera både krisledningens olika uppgifter och det egna ledarskapet. I intervjuerna framgår tydligt att detta är en viktig uppgift, och att det grundläggande och primära syftet är att lära, utveckla och förbättra för att vara ännu bättre rustade i mötet med nästa kris. Genom att på ett systematiskt sätt uppmuntra och ta tillvara gjorda erfarenheter kan ledare på det här sättet påverka en framtida krisledningsförmåga och uppmuntra en kultur av att vilja ta tillvara på erfarenheter och kunskap för att vara något bättre rustade för nästa kris.

4.3 Resultat i relation till tidigare teori

Denna studie görs med en induktiv ansats, vilket innebär att den främst söker generera en teoretisk förståelse för studiens frågeställningar ur de genomförda intervjuerna utan att påverkas eller styras av den teori som finns i tidigare forskning (2.4.). I detta skede är det dock intressant att lägga dessa sida vid sida för att undersöka samstämmighet, olikheter och eventuella motsättningar.

4.3.1. Krisledarskapets uppgifter

Vad gäller det engagerade ledarskapets uppgifter i kris kan det konstateras att det råder stor samstämmighet mellan respondenternas erfarenheter och de huvudrubriker som finns i Boins m.fl. (2017) sammanställning. Respondenterna återkommer till vikten av att tidigt upptäcka och tolka signaler, vilket stämmer med vad litteraturöversikten visar (Hazaa m.fl., 2021; Mergel m.fl., 2018). Respondenterna konstaterar, i linje med litteraturen (Mergel m.fl., 2018; Savage m.fl., 2024), att ordinarie rutiner ofta behöver kunna anpassas i kris på grund av sin långsamhet i vardagen. Dock tycks respondenterna mena att detta ofta visat sig fungera i krissituationer, inte minst när gemensamma värden är hotade (Boin m.fl., 2017), varför medborgarfokus beskrivs som avgörande.

Vidare råder stor samstämmighet mellan litteratur och respondenternas erfarenhet kring vikten av kommunikation (Alirani m.fl., 2024; Perry & Lindell, 2003; Sahlin m.fl., 2023; Skagerström m.fl., 2022). Detta ligger också nära behovet av fungerande samverkan, vilket respondenterna återkommer till i enlighet med Wang m.fl. (2018) och Nesse m.fl. (2024). I

denna samverkan lyfter både tidigare forskning och respondenterna vikten av adaptovitet och flexibilitet (Janssen & van der Voort, 2020; Mergel m.fl., 2018).

Likaså finns stor samstämmighet mellan litteratur och intervjuer i förståelsen av systematiskt lärande som en bärande del i krisledarskap (Alirani m.fl., 2024; Boin m.fl., 2017; Savage m.fl., 2024). Här tycks samtliga perspektiv av lärande som Weick (1988) beskriver finnas representerade med särskild tonvikt på betydelsen av att etablera ett ”institutional memory”.

En viss nyansskillnad kan dock anas mellan respondenternas erfarenheter och den studerade litteraturen genom att den senare i något större utsträckning problematiserar frågor kring beslut, mandat och hierarkiska strukturer (Boin m.fl. 2017; Wang m.fl. 2018). I de genomförda intervjuerna beskrivs dessa aspekter som framgångsfaktorer än som problem i den kommunala krisledningen. Utifrån intervjuerna tycks detta stämma överens med bilden av att samverkan tenderar att fungera bättre i de lägre hierarkierna, i detta fall genom regional och kommunal samverkan, än i de högre (Larsson, 2015). På liknande sätt finns i jämförelse med litteraturen en mer positiv bild hos respondenterna kring både kommunikation i kris och det efterföljande ansvarsutkrävandet, där detta hos respondenterna i större grad är områden där positiva erfarenheter framhålls.

Den aspekt som inte nämns i någon större utsträckning i litteraturen, men som majoriteten av respondenterna lyfter som viktig är att ett uppbyggt förtroende också återspeglas i det att det finns ekonomiska möjligheter att bygga en organisation för kris. Ingen respondent beskriver en situation utan ekonomiska gränser, men samtliga beskriver både erfarenheten och betydelsen av att det finns rimliga ekonomiska ramar att verka inom.

4.3.2. Krisledarskapets egenskaper och färdigheter

Kopplat till de egenskaper och färdigheter som framhålls i litteraturen så betonar litteraturen mer utmaningar kring *stress, självförtroende inre kontrollfokus och känslomässig mognad* än vad som framkommer i intervjuerna (Hannah m.fl., 2009). Även om det i intervjuerna fanns en viss motvillighet hos respondenterna att tala om sig själva så framkom det ändå tydligt att lugn, trygghet och erfarenhet var egenskaper och förutsättningar som uppfattades som framgångsfaktorer i krisledning (Yukl, 2013).

Dessa tycks ha en viss samhörighet med det som en av respondenterna kallar *akutkompetens.* Detta är till stor del något som uppstår som en konsekvens av att till vardags arbeta i en manifest krisledningsorganisation som har huvudansvaret för krisledning. Det innebär att en operativ vana att agera på akuta händelser med otydliga förutsättningar hanteras i vardagen (Alirani, m.fl., 2024; Havron & McGrath, 1961). Denna vana menar flera av respondenterna utgör en framgångsfaktor i att kunna hantera också

större krishändelser, där denna erfarenhet kan bidra till ett lugn hos ledaren som i sin tur också inger förtroende till andra.

En intressant koppling mellan litteraturöversikten och vad som framkommer i intervjuerna är sambandet mellan det som beskrivs som vikten av socialiserad maktmotivation (McClellan & Burnham, 1976) och det återkommande perspektivet i intervjuerna att sätta medborgaren i fokus. Detta linjerar också väl med den hörnsten Bergman & Klefsjö (2020) beskriver som att *sätta kunden i centrum*.

Avseende de färdigheter som beskrivs i teorin utifrån Yukl (2013), så finns referenser till både tekniska och begreppsmässiga färdigheter hos respondenterna. Här beskrivs vid flera tillfällen att erfarenhet blir viktigt för att kunna tillgodogöra sig god teknisk förståelse som underlättar den förståelse för system som Larsson m.fl. (2015) framhåller som viktig. Det framgår dock tydligt att betydelsen av interpersonella färdigheter är det som respondenterna tydligast framhåller som den allra viktigaste förutsättningen för att kunna utöva ett engagerat och effektivt krisledarskap (Alirani m.fl., 2024; Boin m.fl., 2017).

5. Diskussion

5.1. Resultatdiskussion

Studiens resultat visar på stor samstämmighet hos respondenterna om vad som utgör krisledningens uppgifter, vilka framgångsfaktorer som identifierar för att möjliggöra en effektiv kommunal krisledning, samt vilka personliga egenskaper som framhålls som viktiga för att kunna bedriva ett engagerat krisledarskap. Utifrån detta bedöms studiens resultat ha uppnått en tillfredsställande nivå av mättnad. Studiens resultat linjerar i stor utsträckning med de uppgifter som Boin m.fl. (2017) pekar ut, liksom med de personliga egenskaper som Yukl (2013) sammanställer utifrån den egenskapsinriktade forskningen. Samtidigt bidrar resultatet med insikter om hur krisledning kan bedrivas inom den sedan tidigare relativt outforskade och komplexa kommunala krisledningsmiljön (Granholm, 2019; Solli, 2015).

Resultatet visar på betydelsen av att en krisledningsorganisation byggs systematiskt och medvetet i vardagen genom samverkan och relationsskapande. Detta perspektiv gynnas sannolikt av att samtliga respondenter är verksamma i manifesta krisledningsorganisationer (Danielsson, Enander & Larsson, refererade i Sparf, 2014). Detta bidrar troligen också till resultatets tydliga fokus på betydelsen av att veta ”vem man är till för”. I intervjuerna framträder ett mycket starkt kundfokus, vilket utgör själva kärnan i hörnstensmodellens struktur för offensiv kvalitetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2020). En intressant observation är att flera respondenter menar att detta fokus tenderar att skärpas i kris och bidrar därigenom till att underlätta beslut och vägval för inriktning och samordning. Detta

ger intressanta indikatorer för frågan om ett kvalitetsfokus är möjligt att upprätthålla i kris, där bilden är att detta tycks stärkas genom att kvalitetsperspektiven bidrar till en mer effektiv krisledning med fokus på medborgaren. Denna förmåga är också i linje med den *socialiserade maktmotivation* som McClellan och Burnham (1976) lyfter som en framgångsfaktor för effektivt ledarskap.

Resultatet visar också på stor samstämmighet mellan respondenternas erfarenheter och tidigare forskning om betydelsen av flexibilitet och adaptivitet (Mergel m.fl., 2018; Janssen & van der Voort, 2020). Värt att notera är att bilden som framträder i litteraturöversikten är att den offentliga och kommunala sektorn är uppbyggda på långsamma och trögrörliga strukturer (Mergel m.fl., 2018; Savage m.fl., 2024). Detta är en bild respondenterna sannolikt också delar avseende hur verksamheten bedrivs i vardagen, men i de erfarenheter som beskrivs av kriser framträder istället bilden av en god förmåga till anpassning i den kommunala kontexten när behov av snabbt agerande uppstår. Detta stärker bilden som Larsson m.fl. (2015) tecknar av en större förmåga till fungerande samverkan i de lägre hierarkierna, ett sammanhang som ofta kännetecknas av samverkan i vardagen.

Ett perspektiv som tydligt återkommer i intervjuerna är betydelsen av att *få* och *ha* förtroende. Också i litteraturöversikten tangeras detta, men då med ett primärt fokus på strukturella perspektiv som exempelvis tydlig delegering (Boin m.fl., 2017). I de beskrivningar respondenterna ger framträder detta, men deras erfarenheter beskriver i större utsträckning betydelsen av att ha en subjektiv upplevelse av att ha förtroende från ledning, kollegor och samverkande aktörer. I flera av intervjuerna beskrevs detta i termer av att detta är ett förtroende att förvalta, vilket indikerar att förtroende också kan fungera som en motivation för ledare att ständigt vilja utvecklas för att förvalta detta förtroende på bästa sätt. Parallellt beskrivs återkommande vikten av att inte bara få och ha förtroende, utan att också ge det vidare till andra. Således tycks det inte vara en orimlig slutsats att förtroende kan antas ha en multiplicerande effekt när det både får tas emot och ges vidare och på så sätt bidra till en både förtroendeskapande och förtroendegivande kultur.

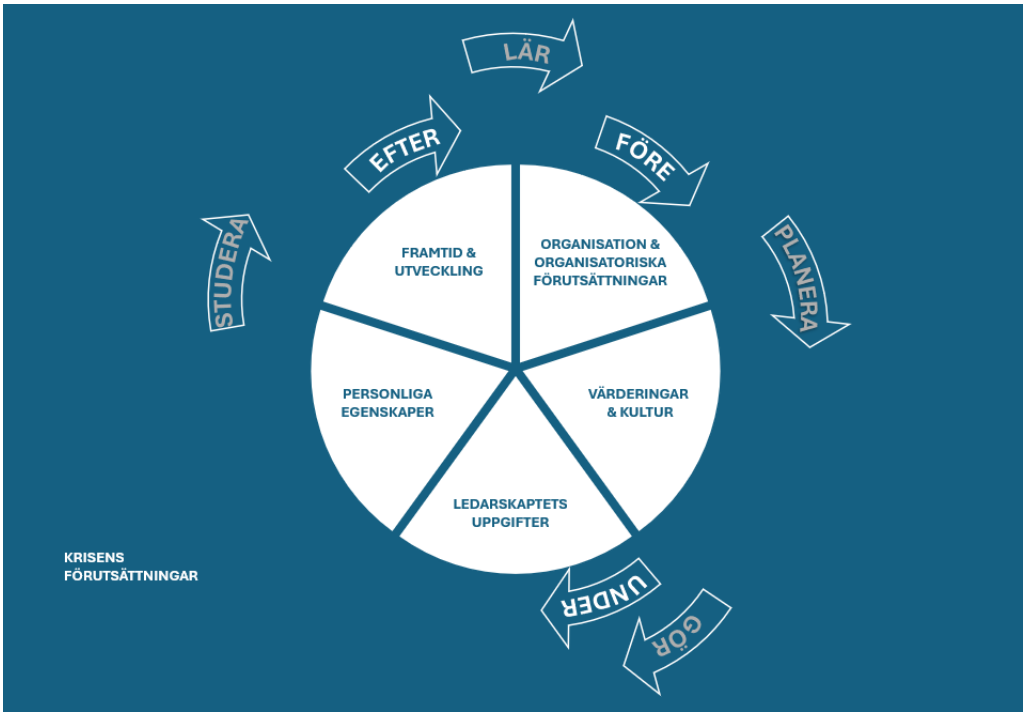
Nära kopplat till frågan om förtroende lyfts också betydelsen av etablerade och goda personliga relationer i vardagen. Här linjerar respondenternas erfarenheter med de *interpersonella färdigheter* som Yukl (2013) beskriver som viktiga hos ledare. Studien indikerar att en god förmåga att bygga relationer i vardagen kan ses som närmast avgörande för att vid en kris eller samhällsstörning kunna bedriva ett effektivt krisledningsarbete i samverkan med och mellan flera berörda aktörer.

Den avslutande frågeställningen i studien fokuserar på i vilken utsträckning och på vilket sätt det engagerade ledarskapet påverkar och utmanas i kommunal krisledning. Det är inte en fråga som enkelt låter sig besvaras, då krisens natur är händelsestyrd och utmanande i många avseenden (Hannah m.fl., 2009). Dock tycks studiens resultat indikera att det finns ett reciprokt förhållande mellan utmaning och påverkansmöjlighet i kommunal krisledning. Det är uppenbart att det finns stora mängder utmaningar i att bedriva ledarskap i kris. Det tycks dock samtidigt vara så att dessa utmaningar är möjliga att både påverka och hantera genom ett engagerat ledarskap. Ett engagerat ledarskap framstår i respondenternas erfarenheter inte som en solitär syssla, utan det bedrivs i samverkan med flera. Studiens resultat indikerar att svaret på frågan om hur det engagerade ledarskapet utmanas i kris är: ”mycket”. Men det framgår också, vilket är betydligt mer hoppfullt, att också svaret på frågan om hur det engagerade ledarskapet påverkar i kris är ett minst lika tydligt ”mycket”. Således tycks studiens resultat slå fast att ett engagerat ledarskap har stora möjligheter att påverka utfallet och hanteringen av kriser och samhällsstörningar (Runnquist, 2019).

Ett avslutande perspektiv som framkommer i resultatet är betydelsen av det engagerade ledarskapet är ett *lärande* ledarskap (Alirani m.fl., 2024; Savage m.fl., 2024). Betydelsen av att ett kontinuerligt lärande framhålls av samtliga respondenter, och detta är också ett perspektiv som ligger nära kvalitetsledningens värderingar om att *basera beslut på fakta* och att *arbeta med ständiga förbättringar* (Bergman & Klefsjö, 2020). Ett konkret verktyg för detta är den förbättringscykel som nämndes inledningsvis och som beskriver en metod för att iterativt *planera, göra, studera* och *lära.* Det kan konstateras att mycket av det respondenterna beskriver har stora likheter med en PDSA-cykel, där det i det arbete som pågår *före* krisen sker ett viktigt planeringsarbete. När krisen väl materialiseras övergår planeringen till att *göra* under det att krisen pågår. Utifrån hanteringen finns viktiga erfarenheter att dra genom att *studera* utfallet, och att utifrån detta göra *lärdomar* som kan ligga till grund för framtida krisledningsarbete. Studiens resultat pekar på att de erfarenheter som respondenterna beskriver till stor del bedrivs som ett iterativt PDSA-arbete för ständiga förbättringar (bild 6).

Bild 6

Krisledarskapets huvudkategorier och tidsaspekter tillsammans med en PDSA-cykel



5.2. Metoddiskussion

Valet av metod för datainsamling i form av AI-intervjuer bedöms ha fungerat väl för att kunna besvara studiens frågeställningar. Den positiva ansatsen bidrar till att stimulera en dialog och rör sig bortom de binära ja/nej-frågornas begräsningar. Därtill bidrar ett fokus på positiva erfarenheter till att få respondenterna att vilja berätta mer, vilket är positivt. Det framstår också som en styrka i metoden att stickspår tillåts och att associationer kan leda berättelsen framåt. En möjlig utmaning med den positiva ansatsen är att den skulle kunna tysta ner kritik och utmaningar, det är dock författarens uppfattning att mycket av dessa frågor ändå kom fram och benämndes i intervjuerna, men att de inte utgjorde huvudfokus, utan snarare gav kontext till de utmaningar respondenterna mött i uppdraget.

Vidare bidrar den positiva ansatsen gynnsamt till den etiska aspekten eftersom de intervjuade inte uppmuntras att leta fel eller baktala personer eller organisationer, vilket bidrar till att respondenterna upplever sig kunna tala öppet och ärligt.

En utmaning med metoden är det omfattande materialet som tillsammans med den breda frågeställningen bidrar till ett stort material att hantera. I detta bedöms dock Släktskapsdiagrammet (Klefsjö, 1999) har varit en effektiv metod för att systematisera materialet tillsammans den kodning utifrån meningsbärande enheter som Graneheim & Lundman (2004) beskriver. Även med hjälp av dessa är dock materialet stort, och möjligen hade ytterligare någon summering gynnat läsbarhet och tillgänglighet.

Den litteratur som identifierades på området inledningsvis lämnades därefter obearbetad till stora delar av intervjuerna genomförts. Detta bidrog till en minskad risk att styra intervju och dialog i en viss riktning, vilket också intervjuguiden bidrog till. På så sätt har det induktiva anslaget tillvaratagits i resultat och analys genom att en uppföljande jämförelse mellan teori och resultat först gjorts i 4.3 och i 5.1 för att inte ha en styrande påverkan på resultat och analys.

5.3. Bidragsdiskussion

Denna studie har identifierat framgångsfaktorer i kommunal krisledning samt på hur det engagerade ledarskapet påverkas och utmanar i kommunal krisledning. Fokus för studien har primärts riktats mot aspekter som ofta beskrivs inom *soft TQM,* såsom ledarskap och ledarskapsbeteenden. I studiens inledning refererades Cronemyr m.fl. (2018) som beskriver ett tomrum i att mäta dessa aspekter inom kvalitetsledning. Genom studien har ingen formell mätning gjorts, men däremot en intervjustudie av som resulterat i vad respondenterna beskriver som framgångsfaktorer, samt belyst dessa ur ett engagerat ledarskapsperspektiv. Således bedöms studien bidra till att fylla en lucka genom att särskilt fokusera på de aspekter som faller inom *soft TQM* .

På samma sätt beskrevs i inledningen hur det i Försvarsberedningens rapport *Motståndskraft* (Ds 2017:66) framgår att ledningsförmåga i kommuner behöver höjas och en översyn av ordinarie verksamhet genomföras som en förberedelse inför en eventuell situation av höjd beredskap. Genom att studera ledningsfrågan och att lära av goda erfarenheter i ordinarie krisledningsverksamhet bedöms studien bidra till viktiga perspektiv på vad som är framgångsfaktorer i dagens krisledningsverksamhet för att utifrån detta bygga en höjd förmåga inför en eventuell situation av höjd beredskap.

Ytterligare ett bidrag görs genom att undersöka kopplingen mellan kvalitetsperspektiv, i detta fall det engagerade ledarskapet, i relation till krisledningsperspektivet. Inte heller detta tycks ha utforskats i någon större utsträckning, varför studien bidrar med ett perspektiv på kopplingen mellan kvalitet och krisledning.

6. Slutsatser

Denna studie har syftat till att identifiera framgångsfaktorer för krisledarskap på kommunal nivå vid samhällsstörningar och att utifrån detta undersöka hur det engagerade ledarskapet påverkar och utmanas i kommunalt krisledarskap. Utifrån detta syfte har två frågeställningar varit vägledande för arbetet:

- Vilka framgångsfaktorer framhåller studiens respondenter för krisledarskap vid hantering av kriser och samhällsstörningar i kommunal kontext?

- I vilken utsträckning och på vilket sätt påverkar och utmanas det engagerade ledarskapet vid kris och samhällsstörningar i respondenternas erfarenheter?

De framgångsfaktorer som identifierats visar på att mycket av tidigare forskning stämmer väl överens med respondenternas erfarenheter avseende vilka huvuddelarna i krisledarskap är. Respondenternas svar visar dock på nyanseringar och tillämpningar som blir specifika i den undersökta kontexten. Inte minst framhålls här vikten av att ett engagerat ledarskap har stora utmaningar, men också stora möjligheter att påverka, både *före*, *under* och *efter* krisen.

Dessa utmaningar och påverkansmöjligheter påverkar flera olika områden, genom att en *organisation med organisatoriska förutsättningar* i viss utsträckning behöver finnas och fungera i vardagen. Likaså framstår det mycket viktigt att denna organisation medvetet bygger gemensamma *värderingar* och formar en *organisationskultur* som bottnar i de önskvärda värderingarna. Med detta som utgångspunkt tillkommer flertalet *uppgifter* för ledarskapet att hantera i en kris, i vilket *personliga egenskaper och färdigheter* blir viktiga att identifiera och nyttja för att etablera en effektiv krisledning. Vidare framstår det vara av största vikt att gjorda erfarenheter kan tas tillvara och möjliggöra ett förbättrings- och utvecklingsarbete för att vara bättre rustade att hantera nästa kris. Detta görs inte minst genom att kontinuerligt utbilda och öva krisledningsarbetet.

Resultatet indikerar både vilja och förmåga hos respondenterna att ständigt vilja lära och förbättra det engagerade ledarskapet. Studien indikerar därför att ovanstående arbetssätt med fördel skulle kunna användas som ett pågående PDSA-arbete med syfte att iterativt *planera, göra, studera* och *lära* hur ett engagerat ledarskap kan skapa förutsättningar för ett effektivt krisledarskap.

7. Framtida forskning

Krisledningsområdet är ett område under omdaning, varför det finns all anledning att fortsätta forska inom området, inte minst ur ett kvalitetsledningsperspektiv. Här fanns indikationer i denna studie om att den undersökning som inriktades på *det engagerade ledarskapet* också fick svar som antyder att betydligt fler av hörnstenarna ryms inom kommunal krisledning. Detta vore ett intressant perspektiv att utforska vidare.

Likaså hade det varit intressant att göra en liknande undersökning som denna mot en större grupp med geografisk spridning för att utreda om det finns stora skillnader eller likheter mellan olika kommuners förutsättningar, och i så fall vilka.

Ett tredje område i linje med detta hade varit att göra en studie som jämför skillnader och likheter mellan stora, mellanstora och mindre kommuner för att se vilken påverkan det får på resultatet. I denna studie fanns samtliga tre storlekar representerade, men underlaget bedöms vara för litet för att kunna dra hållbara slutsatser av resultatet.

Referenslista:

Agor, W. (1986). The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions. *Organizational Dynamics, 14*(3), 5-18, https://doi.org/10.1016/0090-2616(86)90028-8

Alirani, G., Oscarsson, O., Olausson, P.M., & Danielsson, E. (2024). Adaptive Capacity in a Crisis: Turbulence Managers in Street-Level Organizations*, Journal of Contingencies and Crisis Management*, *33*(70017), 1-14. https://doi.org/10.1111/1468-5973.70017

Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. (3., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2020). *Kvalitet från behov till användning*. (Sjätte upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Bloch, E. & Elmgart, A. (2017). *Kundfokus: skapa kundvärde och hållbara resultat*. (Första upplagan). Stockholm: Liber.

Bobe, B.J., & Teklay, B. (2025). Integrating total quality management and management control systems: a systematic literature review and proposed integrative framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, *21*(7), 56-89. http://dx.doi.org/10.1108/JAOC-10-2024-0337

Boin, A., Hart, P.'., Stern, E.K. & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: public leadership under pressure*. (Second edition.) New York: Cambridge University Press.

Boyne, G & Meier, K. (2009). Environmental Turbulence, Organizational Stability, and Public Service Performance. *Administration & Society, 40*(8), 799-824, https://doi.org/10.1177/0095399708326333

Bushe, G. R., & Coetzer, G. (1995). Appreciative inquiry as a team-development intervention: A controlled experiment. *Journal of Applied Behavioral Science, 31*(1), 13–30. https://doi.org/10.1177/0021886395311004

Cooperrider, D.L., Whitney, D.K. & Stavros, J.M. (2008). *Appreciative inquiry handbook: for leaders of change*. (2. ed.) Brunswick, OH: Crown Custom Publishing, Inc..

Cronemyr, P., Bäckström, I., & Rönnbäck, Å. (2017). Quality culture deployment – using behaviours to explain, diagnose and improve a quality culture. *International Journal of Quality and Service Sciences, 9*(3/4), pp. 498-518, http://dx.doi.org/10.1108/IJQSS-02-2017-0008

Ds 2017:66. Motståndskraft Inriktningen av totalförsvaret och utformningen av det civila försvaret 2021–2025.

Gillberg, N. (2014). *Uppmärksamhetssamhället*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Granholm, M. (2019). *Materialitetens roller och förutsättningar i kommunal krisledning* [Licenciatsuppsats, Mid Sweden University]. DiVA. https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1271612/FULLTEXT01.pdf

Graneheim, U. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today, 24*, 105–112, https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001

Hannah, S., Uhl-Bien, M., Avolio, B. & Cavaretta, F. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly, 20,* 897-919, http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.006

Hazaa, Y., Almaqtari F. & Al-Swidi, A. (2021) Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for future research, *Cogent Business & Management,* 8(1), 1878979, https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1878979

Ingelsson, P. (2013). *Creating a quality management culture – Focusing on values and leadership* [Doktorsavhandling, Mid Sweden University]. DiVA. https://miun.diva-portal.org/smash/get/diva2:592550/FULLTEXT02.pdf

Janssen, M. & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management, 55, 1-6,* https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180

Kipnis, D. & Lane, W. (1962). Self-confidence and leadership. *Journal of applied Psychology, 46*(4), 291-295, https://doi.org/10.1037/h0044720

Klefsjö, B. (red.) (1999). *De sju ledningsverktygen: för effektivare planering av förbättringsarbetet*. Lund: Studentlitteratur.

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: att låta en värld öppna sig*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.

Larsson, G., Bynander, F., Ohlsson, A., Schyberg, E. & Holmberg, M. (2015). Crisis management at the government offices: a Swedish case study. *Disaster Prevention and Management, 24*(5), 542-552, https://doi.org/10.1108/dpm-11-2014-0232

Liker, J.K. (2022). *The Toyota way: 14 ledningsprinciper för Lean i världsklass*. (Andra upplagan). Stockholm: Liber.

Lindbom, H., & Tehler, H. (2020). Enhetlig terminologi kring begreppet förmåga i det förebyggande och förberedande arbetet över hela hotskalan. Lund University.

McClelland D. & Burnham, D. (1976). Power Is the Great Motivator. *Harvard Business Review, 73*(1), 126-139, https://doi.org/10.4324/9781315250601-20

Mergel, I., Gong, Y. & Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly, 35,* 291-298, https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.04.003

Merriam, S.B. & Tisdell, E.J. (2016). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. (4. ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Mitroff, I.I. (2004). *Crisis leadership: planning for the unthinkable*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2024a). *Centrala koncept: En grund för aktörsgemensamt arbete med ledning, samverkan och övrig styrning* [Broschyr]. https://rib.msb.se/filer/pdf/30886.pdf

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2025, 20 maj). *Gemensamma grunder – ramverk för ledning och samverkan.* https://www.msb.se/sv/amnesomraden/krisberedskap--civilt-forsvar/gemensamma-grunder--ramverk-for-ledning-och-samverkan/

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2024b). *Klimatförändringarnas effekter på förekomsten av naturolyckor (2024)* [Broschyr]. https://rib.msb.se/filer/pdf/30922.pdf

Nesse, S. & Stensaker, I. (2022). Coping, Not Choking, Under the Pressure of a Terrorist Attack: A Crisis Leadership Coping Model. *The Journal of Applied Behavioral Science, 58*(2), 223-255, https://doi.org/10.1177/00218863211066569

Nesse, S., (2022). The Emergence of Collective Leadership During a Terrorist Attack: Dynamic Role Boundary Transgressions as Central in Aligning Efforts. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 29*(4), 461-485, https://doi.org/10.1177/15480518221115036

Perry, R. & Lindell, M. (2003) Understanding Citizen Response to Disasters with Implications for Terrorism. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 11*(2), 49-60, https://doi.org/10.1111/1468-5973.1102001

Rahman, S. (2004). The Future of TQM is Past. Can TQM be Resurrected?. *Total Quality Management & Business Excellence*, *15*(4), 411-422, https://doi.org/10.1080/1478336042000183550

Regeringen. (u.å.a.). *Mål för krisberedskap.* Hämtad 20 maj, 2025, från: https://www.regeringen.se/regeringens-politik/krisberedskap/mal-for-krisberedskap/

Regeringen. (u.å.b.). *Regeringens prioritering: Säkerhetspolitiska läget.* Hämtad 14 april, 2025, från https://www.regeringen.se/regeringens-politik/regeringens-prioriteringar/sakerhetspolitiska-laget/

Runnquist, C. (2019). *Att leda i kris*. (Första upplagan). Stockholm: Liber.

Sahlin, S., Sjöstrand, M., Styf, M. & Lund, S. (2023). Novice principals coping strategies during the Covid-19 pandemic in Sweden. *Educational Management Administration & Leadership, 0*(0), https://doi.org/10.1177/17411432231208789

Savage, C., Tragl, L., Malmqvist Castillo, M., Azizi, L., Hasson, H, Sundberg, C. & Mazzocato, P. (2024). Building resilience: analysis of health care leaders' perspectives on the Covid-19 response in Region Stockholm. *BMC Health Services Research, 24*(408), 1-11, https://doi.org/10.1186/s12913-024-10886-4

Seib, G. (2008, 21 november). In Crisis, Opportunity for Obama. *Wall Street Journal.* https://www.wsj.com/articles/SB122721278056345271

SFS 2006:544. *Lag om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap.* https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-2006544-om-kommuners-och-regioners-atgarder_sfs-2006-544/

Simon, H. (1987). Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive, 1*(1), 57-64, https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275905

Skagerström, J., Fernemark, H., Nilsen, P., Seing, I., Hårdstedt, M., Karlsson, E. & Schildmeiljer, K. Challenges of primary health care leadership during the COVID-19 pandemic in Sweden: a qualitative study of managers' experiences. *Leadership in Health Services, 36*(3), 389-401, http://dx.doi.org/10.1108/LHS-08-2022-0089

Solli, R. (2015). *Styrmetodernas förutsättningar – offentlig sektor som exempel på komplexitet* (Styrning, Organisering och Ledning 2015:6). Högskolan i Borås. https://www.hb.se/globalassets/global/hb---externt/forskning/6-den-komplexa-organisationen.pdf

SOU 2021:25. *Struktur för ökad motståndskraft.*

Sparf, J., Petridou, E., Granberg, M., Becker, P. & Onn, B. (2022). Pandemic responses at the subnational level: Exploring politics, administration, and politicization in Swedish municipalities. *Eur Policy Analysis*, *00*, 1-18, https://doi.org/10.1002/epa2.1151

Statskontoret. (u.å). *Myndigheterna under regeringen.* Hämtad 20 maj, 2025, från https://www.statskontoret.se/fokusomraden/fakta-om-statsforvaltningen/myndigheterna-under-regeringen

Strålskyddsmyndigheten. (2025, 22 maj). *Samverkan med andra aktörer.* https://www.stralsakerhetsmyndigheten.se/omraden/krisberedskap-och-civilt-forsvar/vart-uppdrag-inom-krisberedskap/samverkan-med-andra-aktorer/

Trump: Amerikanska drömmen ostoppbar (2025, 5 mars). *Dagens nyheter.* https://www.dn.se/varlden/trump-amerikanska-drommen-ostoppbar/

Vetenskapsrådet. (2024). *God forskningssed 2024.* [Nedladdningsbar pdf]. Vetenskapsrådet. https://www.vr.se/download/18.4c9f221a191e4edf9053a474/1727853946433/God%20forskningssed%20VR%202024.pdf

Wang, C., Medaglia, R. & Zheng, L. (2018). Towards a typology of adaptive governance in the digital government context: The role of decision-making and accountability. *Government Information Quarterly*, *35*, 306-322, http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2017.08.003

Weick, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Managment Studies, 25*(4), 305-317, https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x

Whitney, D.K. (2010). *Appreciative leadership : focus on what works to drive winning performance and build a thriving organization [Elektronisk resurs]*.

Yukl, G.A. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

Zaccaro, S., Kenny, D. & Foti, R. (1991). Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations. *Journal of Applied Psychology, 76*(2), 308-315, https://doi.org/10.1037//0021-9010.76.2.308

Bilaga 1: Intervjuguide

Intervjuguide ”Ledarskap i kris”

Introduktion

Först av allt: stort tack för att du valt att tacka ja till denna intervju. Som du tidigare informerats om så kommer dina svar i denna intervju vara anonyma och du kan när som helst välja att avbryta din medverkan.

Intervju kommer att spelas in och sedan transkriberas. Materialet sparas fram till uppsatsen är framlagd och godkänd och det inspelade materialet raderas sedan. Citat kommer att användas i uppsatsen, men i rapporten kommer alla underlag att vara anonymiserade.

Modellen för intervjun heter *Appreciative Inquriy* och den kännetecknas av att den primärt fokuserar på styrkor och framgångsfaktorer, och därför tar vi utgångspunkt i erfarenheter av framgångsrikt krisledarskap.

Men jag skulle inledningsvis gärna vilja höra något om din väg fram till idag, och hur du hamnade i den roll du idag har där krisledning och att hantera samhällsstörningar är en del.

Intro (ca 5 min)

- *Hur skulle du beskriva din roll/ditt uppdrag kopplat till krisledning vid samhällsstörningar?*
- *Hur har i stora drag vägen in i detta arbete sett ut för dig? Hur länge har du arbetat med dessa frågor?*
- *Vad var det som först lockade dig i den här riktningen?*
- *Hur skulle du beskriva innebörden i ditt arbete när det känns som allra mest meningsfullt?*

Dicovery (ca 20 min)

Uppsatsen jag skriver görs i magisterprogrammet för kvalitets- och ledarskapsutveckling, där en av de s.k. hörnstenarna i kvalitetsledning utgörs av vad som beskrivs som *engagerat ledarskap,* vilket handlar om betydelsen av ett stödjande och engagerat ledarskap för att skapa engagemang och delaktighet i organisationer genom att ledarskapet fungerar som föredömen och genererar både *självkänsla* och *självförtroende* hos medarbetarna.

Fokus för min undersökning är *hur det engagerade ledarskapet påverkar och utmanas i kommunal krisledning*. Krisledarskap är ju i många avseenden utmanande och per definition problemorienterat utifrån att det handlar om att hantera en situation som helst hade undvikits. Men jag skulle ändå vilja vända på perspektivet och be dig att tänka tillbaka på erfarenheter du gjort och då särskilt välja ut ett tillfälle där du varit involverad i ledarskap vid en samhällsstörning där den samlade bilden är att hanteringen blev lyckad och framgångsrik och något du idag känner dig stolt över (även om det beskriver en situation som inneburit svårigheter för de drabbade). Så, med fokus på frågan om engagerat ledarskap:

- *Kan du tänka på en sådan händelse/situation, och kan du beskriva händelsen? Vilka var involverade? Vad är det som gör att du tänker på denna händelse?*
- *Vad i den händelsen är det som gör att du betraktar den som en höjdpunkt för hanteringen av en samhällsstörning?*

- *Vilken betydelse tror du att ledarskapet och hur hade i att kunna hantera händelsen på ett effektivt sätt?*

- *Om vi leker med tanken att jag också skulle prata med personer som arbetat tillsammans med dig i hanteringen av en kris – om du försöker att inte vara alltför blygsam;*
    - *Om jag skulle be dem nämna tre egenskaper i ditt ledarskap som bidragit positivt – vilka tror du det skulle vara?*
    - *Vad i ditt ledarskap tror du själv som viktigt bidragande till framgång?*

- *Om vi vänder på perspektiven: finns det personer du kan tänka på som varit viktiga för dig i bilden av ett engagerat ledarskap? Vad hos dem ser du som eftersträvansvärt?*

- *När du ser tillbaka på din erfarenhet i allmänhet och ovanstående händelse i synnerhet– kan du identifiera <u>uppgifter (uppgiftstyper)</u> i krisledarskapet som du tror är särskilt viktiga? Kan du se aspekter av <u>hur</u> de genomfördes som du tror är viktigt?*
- *Kan du vid sidan av de konkreta uppgifterna se <u>personliga</u> <u>egenskaper</u> hos ledarskapet som du tror är viktiga för ett positivt utfall? Hur tar detta sig uttryck hos dig och hur kan du se det hos andra?*
- *Samhällsstörningar och hanteringen av dem är ofta utmanande inom många områden. Finns det specifika typer av <u>förmågor, kompetens eller kunskap</u> inom något område som du har sett är särskilt viktiga för att nå ett positivt resultat? På vilket sätt har den kompetensen nyttjats?*

Dream /Design (ca 15 min)

Utifrån de framgångsfaktorer du nämnt kopplat till den här specifika händelsen finns det mycket lärdomar att dra, och jag är nyfiken på om det utifrån denna händelse, tillsammans med dina samlade erfarenheter, finns perspektiv på krisledarskap som du ser framför dig kan och skulle kunna bidra till en fortsatt utveckling i både din egen och organisationens ledarskap. Så mot den bakgrunden skulle jag vilja fråga:

- *Vad i er organisation och i ert ledarskap ser du som särskilt angeläget att bibehålla i hur ert arbete bedrivs idag?*
    - *Finns det aspekter av ledarskapet som särskilt utmanas i krissituationer? Hur tar detta sig uttryck?*

    - *Kan du se konkreta utvecklingsområden inom befintliga strukturer och uppdrag som skulle kunna stärka förmågan och höja kvaliteten?*
    - *Finns det utvecklingsmöjligheter som skulle kunna förverkligas genom att addera något ytterligare?*

- *Finns det uppgifter i krisledningsarbetet du ser utvecklingspotential i? Uppgifter du tror vore gynnsamt att få större rådighet över?*

- *När du tänker på personliga egenskaper: finns det egenskaper du själv hade velat utveckla för ökad effektivitet?*
    - *finns det personliga egenskaper du hade velat säkerställa omkring dig?*

- *Finns det kompetenser du hade varit extra mån om att säkerställa eller addera? Vilken typ av kompetenser?*

Destiny (ca 15 min)
Jag skulle avslutningsvis vilja göra ett tankeexperiment. Tänk dig att du vaknar upp, men den här gången inte efter en natts sömn - utan 10 år. Under tiden du sover utvecklas organisationen du arbetar i, konkreta åtgärder vidtas, och din organisation blir vad du önskar att den skulle vara. När du vaknar så återvänder du till ditt arbete, det är 2035 och du känner dig stolt över det du ser.

- *När du ser den här bilden framför dig och tittar på helheten: vad är det du ser som är nytt, förändrat, bättre, mer effektivt och framgångsrikt?*
    - *Vilka uppgifter ser du att organisationen framför allt arbetar med?*
    - *Vilka egenskaper ser du kännetecknar organisationens ledarskap? Vilka personliga egenskaper är representerade i krisledningsarbetet?*
    - *Vilken kompetens ser du finns i ledarskapet och krisledningsorganisationen?*
- *Vilka åtgärder tror du vidtagits från nu fram till 2030 för att ni ska vara där ni är 2035?*

- *Eventuellt: Vilka tre drömmar och önskningar hade du velat genomföra för att förändra och/eller utveckla förutsättningarna för ett engagerat krisledarskap i din organisation?*

- *Finns det någon aspekt av krisledarskap som du anser viktig att belysa, men som inte berörs i ovanstående?*

Med detta så är mina frågor slut och jag vill tacka dig för din generositet med både tid och erfarenheter. Skulle det finnas frågor eller funderingar som dyker upp i efterhand så går det bra att kontakta mig – annars återkommer jag när uppsatsens slutliga version är färdig. Stort tack!

Publiceringsvillkor

1. Mittuniversitetet är anslutet till DiVA (Digitala Vetenskapliga Arkivet).
DiVA är ett digitalt repositorium för registrering och lagring av forskningspublikationer och självständiga arbeten, med möjlighet att göra handlingarna publika.

2. Genom att författarens verk laddas upp och publiceras i DiVA görs det tillgängligt för allmänheten.
Uttrycket "tillgängligt för allmänheten" betyder att i princip alla och envar har möjlighet att ta del av verket. Forskarsamhället räknas i den meningen till "allmänheten". Författaren behåller sin upphovsrätt, och allmänhetens nyttjande av informationen i DiVA regleras av Upphovsrättslagen. (Se även Pkt 9)

3. Författaren svarar själv för att han/hon innehar erforderlig upphovsrätt för att publicera verket i DiVA.

Eftersom författaren inte överlåter någon del av upphovsrätten, står Lärosätet/DiVA utan ansvar för eventuella brott mot upphovsrättsliga regler avseende författarens verk. Lärosätet tillhandahåller enbart en plattform, vilket innebär att författaren är "den som publicerar" i DiVA.

4. Examinator ansvarar för att det examinerade verket i fulltext skickas till berörd fakultetshandläggare.
Författaren ansvarar sedan själv för att verket har godkänts för publicering; avhandlingar, examensarbeten och liknande måste vara godkända för publicering innan de får läggas ut i DiVA. Fakultetshandläggare ansvarar för att ladda upp och publicera godkänd fulltext i DiVA.

5. Publiceringen i DiVA vilar på icke-kommersiella grunder.
Lärosätet debiterar ej författaren några avgifter för publiceringen i DiVA. Författaren har inte rätt till ekonomisk ersättning från Lärosätet för publiceringen i DiVA. Lärosätet har inte rätt att ta ut avgifter för allmänhetens användning av författarens verk i DiVA.

6. Lärosätet har rätt att ta bort författarens verk från DiVA om författaren bryter mot Publiceringsvillkoren.
Enligt Lärosätets anvisningar för publicering i DiVA är författaren skyldig att ta del av och godkänna Publiceringsvillkoren. Detta bekräftas genom knapptryckning i DiVA:s registreringsmodul, vid uppladdning av fulltextfil.

7. Den som lägger upp fulltext i DiVA svarar för att samtliga författare till verket informerats om och godkänt Publiceringsvillkoren.
Denna punkt reglerar ansvarsförhållandena vid flerförfattarverk samt sådana fall där någon annan än författaren, på dennes uppdrag, lägger in verket i DiVA.

8. Författaren har möjlighet att avstå från delar av sin förfoganderätt till verket.

Genom att förse verket med särskild licens, till exempel av typen Creative Commons, kan författaren ge användarna rättighet att använda verket inom vidare ramar än vad som gäller enligt Upphovsrättslagen.

9. Publiceringsvillkoren gäller i tillämpliga avseenden även om Lärosätet övergår till annan systemlösning än DiVA.

Metadata och uppladdade filer överförs i sådana fall till det nya systemet.