

**JMG**

# Institutioners organisatoriska lärande från samhällskriser

En studie av redaktioner, myndigheter och resebyråer  
i samband med tsunamivarningen 2012

**Ingrid Lord**



**GÖTEBORGS UNIVERSITET**  
JOURNALISTIK, MEDIER OCH KOMMUNIKATION



Arbetsrapport nr 69

# Institutioners organisatoriska lärande från samhällskriser

En studie av redaktioner, myndigheter och resebyråer  
i samband med tsunamivarningen 2012

Ingrid Lord

ISSN 1101-4679  
2013-05-02

Institutionen för journalistik, medier och kommunikation  
Göteborgs universitet  
[www.jmg.gu.se](http://www.jmg.gu.se)



# Innehållsförteckning

Abstract .....	7
<b>1. Hotet om en ny tsunami .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Kriskommunikation och organisatoriskt lärande .....</b>	<b>11</b>
Fokus på akuta krisfasen .....	11
Kriser möjliggör förändringar .....	11
Lärande organisationer .....	12
Formellt och informellt lärande.....	12
Att lära av omvärlden.....	13
Att lära av erfarenheter.....	13
Att lära genom att observera andra.....	14
Individerna i centrum .....	14
Svårigheter med organisationslärande.....	14
Att lyckas eller misslyckas .....	15
Fokus på kommunikationen .....	16
<b>3. Forskningsdesign.....</b>	<b>17</b>
Syfte .....	17
Metod .....	17
Öppna och halvstrukturerade samtalsintervjuer .....	18
Urval av intervjupersoner .....	18
Intervjupersonerna är inte anonyma .....	19
Materialets brister.....	19
Redogörelse av empirin.....	20
<b>4. Kontext till studien .....</b>	<b>21</b>
Tidslinje över tsunamivarningen den 11 april 2012.....	21
Aktörernas agerande.....	22
<b>5. Nyhetsmedierna: Varje kris innebär lärande.....</b>	<b>25</b>
Nyhetsmediernas agerande de första timmarna 2004.....	25
En ny situation för nyhetsmedierna.....	26
Tsunamins betydelse för organisationslärandet.....	26
Egna lärdomar påverkar det framtida arbetet .....	27
Lärdomar baserade på omvärldsförändringar.....	28
Få nyhetsmedier uppger att de har lärt sig av varandra .....	28
<b>6. Myndigheterna: Stora förändringar efter tsunamin 2004.....</b>	<b>31</b>
Utrikesdepartementet fick utstå mycket kritik .....	31
Lärdomar och förändringar i kölvattnet av tsunamin 2004 .....	32
Myndigheterna fortsätter att lära .....	32
Erfarenhetsbaserat lärande även i andra myndigheter .....	33
Lärdomarna skyndade på inrättandet av en webbportal .....	33

Erfarenhet av regelbundna krissituationer underlättar.....	34
Stödstyrkan – en konkret konsekvens av eget och andras lärande .....	35
Erfarenhetsbaserat lärande dominerar .....	36
<b>7. Resebyråerna: Betydelsen av lärande på plats .....</b>	<b>39</b>
Insåg tsunamins omfattning, men fick ingen hjälp.....	39
Betydelsen av egna erfarenheter.....	39
Betydelsen av andras erfarenheter.....	39
Att lära av och anpassa sig till yttre faktorer .....	40
<b>8. Diskussion.....</b>	<b>43</b>
Nyhetsmedierna genomförde mindre förändringar .....	43
Myndigheterna insåg informationsbehovet .....	44
Resebyråerna får lättare tag i resenärer .....	45
<b>9. Slutsatser .....</b>	<b>47</b>
Betydelsen av erfarenheter .....	47
Lärandet ser olika ut .....	49
Betydelsen av ny teknik .....	49
Lärandets ”tre P” .....	50
<b>Referenser .....</b>	<b>51</b>
<b>Bilaga 1: Intervjupersoner .....</b>	<b>57</b>
<b>Bilaga 2: TT-telegram den 11 april, nedsparade från Mediearkivet.....</b>	<b>59</b>
<b>Bilaga 3: Twitterflödet på www.aftonbladet.se .....</b>	<b>61</b>
<b>Bilaga 4: Redaktionernas agerande.....</b>	<b>63</b>
<b>Bilaga 5: Myndigheternas agerande.....</b>	<b>66</b>
<b>Bilaga 6: Resebyråernas agerande.....</b>	<b>73</b>

## Abstract

This study's purpose is to investigate how Swedish newsrooms, authorities and travel agencies communicated with the public during the tsunami warnings of April 2012, and what they have learned in this aspect from the tsunami disaster in 2004, as well as other crises.

Based on theoretical research on organizational learning in general (Argyris and Schön, 1978, 1996, 1999), and experiential learning and structured environmental learning in specific (Picard and Westlund, 2012), the main question of this study is: What did the learning process look like within newsrooms, authorities and travel agencies and how did the new knowledge change their communicative work?

This report is based on interviews with 17 persons who, in different ways, were all involved in handling the tsunami warning of 2012. The interviewees consist of representatives from four Swedish newsrooms, six national authorities and two travel agencies.

The results of the study show that the most important lessons have been drawn from experiential learning. The newsrooms did not want to give the tsunami disaster in 2004 any "credit" for the changes per se, but rather connect the changes to new technology and a different media landscape. The changes are a result of experiential, structured environmental learning and customer-based learning.

The authorities however, claim to have learned a lot as a direct response to the tsunami disaster of 2004. They have gone through some fundamental changes, and quickly understood the importance of information during the tsunami warning of 2012. At the same time, the work of the travel agencies in many ways has become easier due to better alarm systems and information in the Southeast Asian countries. Local people and representatives have more knowledge and there are special evacuation routes. It has also become easier for agencies to contact travelers and colleagues within the company.

Keywords: crisis communication, organizational learning, experiential learning, vicarious learning, structured environmental learning, tsunami.





# 1. Hotet om en ny tsunami

På förmiddagen den 11 april 2012 inträffade ett jordskalv med magnituden 8,7 i närheten av Banda Aceh i Indonesien. Direkt efter skallet utlyste myndigheter i flera länder vid Indiska Oceanen tsunamilarm och tsunamivarningar. Stränderna evakuerades och det rådde panikstämning. På redaktioner, myndigheter och resebyråer i Sverige steg pulsen. Platsen var för många bekant. Drygt sju år tidigare var det ett skalv i samma område som utlöste den tsunami som kom att ta cirka 250 000 människors liv, varav 543 var svenskar. Vad skulle hända nu? Skulle det komma en ny tsunami, i samma område som 2004?

Efter tsunamin 2004 fick svenska regeringen och svenska myndigheter mycket kritik. De förstod allvaret för sent, räddningsinsatserna dröjde och kommunikationen med allmänheten fungerade dåligt. Samtidigt var nyhetsmedierna snabbt på plats och fick på många sätt ta över det arbete myndigheterna misslyckades med. Många anhöriga vände sig till nyhetsmedierna för att få den information de saknade från Utrikesdepartementet eller andra myndigheter, och redaktionellt utrymme på tidningarnas nätupplagor användes för att publicera namn och bilder på saknade.

Tsunamivarningarna 2012 avblåstes efter några timmar. Någon stor våg kom aldrig och således inträffade inte heller någon katastrof. Men de båda händelserna är trots allt viktiga att jämföra av flera anledningar. För det första var det till stor del samma aktörer inblandade nu som 2004. För det andra inträffade skallet på ungefär samma plats som 2004 och tsunamivarningarna gällde ungefär samma områden. För det tredje innebar varningarna i våras att beredskapen såg annorlunda ut.

Den här studien utgår från vad redaktioner, myndigheter och resebyråer kunde dra för organisatoriska lärdomar av tsunamin 2004, och på vilket sätt dessa, tillsammans med lärdomar från andra situationer, kom att förändra deras arbete vid tsunamivarningarna 2012. Tsunamin 2004 var ett uppvaknande, men lärande sker hela tiden vilket även rapporten avser att fånga in.

Med utgångspunkt i teorier om organisationslärande (främst att lära genom egna erfarenheter, att lära av andras och att lära av omvärlden) ämnar således den här studien svara på frågan: Hur har lärandet hos svenska redaktioner, myndigheter och resebyråer påverkat deras kommunikativa arbete?

Rapporten inleds med ett teoretiskt avsnitt där forskning om organisationslärande presenteras. Därefter följer en kort redogörelse för hur redaktioner, myndigheter och resebyråer arbetade under tsunamivarningen den 11 april 2012. Rapporten innehåller även ett avsnitt om själva resultaten – det vill säga vad aktörerna upplever att de lärt sig – och avslutas med diskussion och slutsatser. En mer omfattande och deskriptiv del om dessa aktörers agerande finns som bilaga.

Rapporten har gjorts inom ramen för forskningsprojektet "Kriskommunikation 2.0" på Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (JMG) vid Göteborgs universitet. Forskningsprojektet undersöker digitala mediers betydelse för kommunikation i samband med samhällsliga kriser och katastrofer.



## 2. Kriskommunikation och organisatoriskt lärande

När tsunamilarmen kom i april 2012 valde de flesta aktörer i studien att snabbt kommunicera till allmänheten. Flera av dem uppgav att en av orsakerna var att kommunikationen fungerade bristfälligt efter tsunamin 2004 och att de inte ville hamna i samma situation igen. Lärdomarna från tidigare händelser gjorde med andra ord att de reagerade och agerade snabbare än de kanske hade gjort annars.

Vid en kris är det viktigt att vara snabb, konsekvent och öppen. Vissa kriser kräver bara att organisationen medger att någonting har hänt, medan andra kräver konkreta åtgärder (Caldiero et al., 2010). Dessa kan vara att utöka telefonsystemet, etablera speciella grupper för offer och anhöriga, arrangera frekventa presskonferenser och erbjuda studiomiljöer för tv-team så fort som möjligt.

Oavsett krisens omfattning spelar en nära, effektiv kommunikation en central roll för hur krisen uppfattas (Larsson, 2010). Organisationers förtroende i stort är nära kopplat till hur deras kriskommunikation fungerar (Boin et al., 2005). Om förtroendet för den aktör som är ansvarig för att hantera krisen är lågt, kan det leda till att kriskommunikationen inte upplevs trovärdig. Omvänt kan bra kommunikation bidra till ett ökat förtroende.

Kriskommunikation är den företeelse som utgör studiens utgångspunkt. Studiens studieobjekt är dock inte kriskommunikation i sig, utan tre institutioners organisatoriska lärande i förhållande till samhälleliga kriser.

### Fokus på akuta krisfasen

Även om kommunikation är en viktig del av krishantering, och det finns många studier av kommunikation i den akuta krisfasen, är forskningen om förberedande och förebyggande kriskommunikation fortfarande relativt outvecklad (Johansson och Nord, 2011). Den krisforskning som finns handlar till stor del om fallstudier, vad som hände i en enskild kris och hur detta hanterades av myndigheter, organisationer eller medierna (Larsson, 2010).

Men det är inte bara forskning om förebyggande kriskommunikation som är bortprioriterat. Även fasen efter en kris studeras i låg grad och de lärdomar som organisationer drar, eller misslyckas att dra, av en kris bör studeras mer i framtiden. De flesta organisationer hamnar trots allt någon gång i en kris av något slag och tvingas arbeta med krishantering och kriskommunikation.

Många teorier kring hur man bäst förbereder sig för en kris, möts dessutom av kritik (Johansson och Nord, 2011). De kritiseras för att inte ta tillräcklig hänsyn till att kriser är starkt präglade av tid och plats och att eventuella lärdomar därmed kan invägga organisationer och myndigheter i en falsk trygghet. När man i detaljerade krisplaner försöker förenkla den komplexa verkligheten, bortser man från att kriser aldrig är helt förutsägbara och att många faktorer kan förändra deras förlopp. Det i sig kan göra att krisplanerna snarare stjälper än hjälper.

### Kriser möjliggör förändringar

Kriser kan i det långa loppet vara bra för organisationer då de innebär en chans att tänka efter och förnya sig (Boin et al., 2005; Ulmer et al., 2010; Larsson, 2010; Johansson och Nord, 2011, m.fl). En kris signalerar att tidigare planer, riktlinjer eller praxis har misslyckats och skapar därmed möjligheter för förändringar och reformer som i annat fall varit otänkbara. Enligt samma princip är det till och med nödvändigt att organisationer misslyckas för att kunna lära sig. En kris kan helt enkelt skapa möjligheter för en organisation att konfrontera sina problem eller brister och i det sammanhanget blir

även ett misslyckande från organisationens sida ett nödvändigt steg på vägen mot förbättring (Ulmer et al., 2010). En kris kan därmed ses som ett bra tillfälle att ”städa upp och börja om på nytt” (Boin et al., 2005).

## Lärande organisationer

Teorier kring hur organisationer lär och anpassar sig efter såväl yttre som inre omständigheter kallas för organisationslärande (*organizational learning*). Pionjärerna inom forskningsområdet var amerikanerna Argyris och Schön som redan på 1970-talet började utveckla teorin genom att ställa grundläggande frågor, såsom *vad är organisationslärande? I vilka avseenden är organisationer kapabla att lära, och hur går det till?* Med en lärande organisation menas en organisation som har förmågan att lära för att därmed bli mer förändringsbenägen. Organisationslärandet sker genom en process där medlemmarna (personalen) upptäcker fel (eller vad som fungerar bra) och missförhållanden, vilka sedan kan rättas till genom att organisationen förändrar sina rutiner och värderingar (Argyris och Schön, 1996).

En viktig del i teorierna om organisationslärande är uppdelningen av av single-loop- och double-looplärande. Single-looplärande uppstår när ett fel av olika anledningar upptäcks men kan korrigeras utan att man ifrågasätter de underliggande värderingarna (Argyris, 1999; Larsson, 2010). Det innebär ett slags enkelkretslärande som i sig inte skapar några lärande organisationer eftersom det inte leder till ny kunskap, utan snarare till smärre justeringar (Filstad, 2012). Genom single-looplärande kan en organisation hantera problem utan att förändra själva kärnan. Denna typ av lärande är vanlig efter en kris (Boin et al., 2005). Till exempel skriver Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) i en av flera rapporter som handlar om deras lärande från mindre incidenter att det ofta räcker med ett så kallat enkel-loop-lärande (MSB, 2012).

Men för att hantera större svagheter krävs ett double-looplärande. I motsats till single-looplärandets enkelkretstänkande innebär double-looplärande ett dubbelkretstänkande, det vill säga att man reflekterar och analyserar för att därmed kunna genomföra förändringar (Filstad, 2012). Felen åtgärdas inte bara genom att man ”gör rätt”, utan först efter att man har utrett och förändrat värderingar och rutiner (Boin et al., 2005). Double-looplärande leder till att normer kastas omkull och ifrågasätter själva kärnan i organisationen, vilket kan vara både smärtsamt och svårt. Även om double-looplärande är vad de flesta organisationer strävar efter, har de flesta organisationer bara single-looplärande, där man fokuserar på att uppnå målen utan att göra någon bedömning av de värden man ska följa för att nå dessa mål (Filstad, 2012).

## Formellt och informellt lärande

All personal är involverad i olika sorters förnyelse och lärande i organisationer, men i vilken utsträckning och på vilket sätt de är involverade varierar (Picard och Westlund, 2012). För att förstå organisationsförändringar är det viktigt att betänka att lärandet kan ske kontinuerligt, genom formella processer, eller sporadiskt och informellt. Medan formellt lärande sker genom ansträngningar som specifikt syftar till att skaffa ny kunskap sker det informella lärandet utan att aktörerna uttryckligen försöker lära sig. Trots det skaffar de sig kunskap genom tillfälliga observationer och gradvisa förändringar.

Förutom att lärandet kan ske formellt eller informellt kan fokus även ligga på internt eller externt lärande (Picard och Westlund, 2012). Picard och Westlund beskriver lärandet med hjälp av en modell som de kallar *The dynamic innovation learning model*, vilket kan översättas som den dynamiska förnyelsemodellen. Modellen innehåller fyra dimensioner av förnyelse och lärandeprocesser: 1)

Structured environmental learning (utåtriktat och formellt), 2) Experiential learning (inåtriktat och informellt), 3) Vicarious learning (utåtriktat och informellt) och 4) Customer-based learning (inåtriktat och formellt). Den första dimensionen, *structured environmental learning*, innebär att lära genom att scanna av och analysera omvärlden, *experiential learning* innebär att lära av sina erfarenheter medan *vicarious learning* betyder att lära av andras. Den sistnämnda dimensionen, *customer-based learning*, handlar om att undersöka och analysera vad kunder tycker och gör för att till exempel förbättra en produkt. Det är dock viktigt att se modellen som en glidande skala. Både experiential och vicarious learning sker till exempel i form av informellt lärande när det utförs på spontana initiativ av personalen, blir mer formellt när personalen uppmanas av ledningen att åka på en konferens för att lära sig, och ytterligare mer formellt när personalen engagerar sig i organiserade aktiviteter (Picard och Westlund, 2012).

Då rapporten handlar om hur redaktioner, myndigheter och resebyråer arbetade under tsunamivarningen den 11 april 2012 i relation till tidigare lärdomar, är det relevant att fördjupa sig ytterligare i de fyra dimensionerna, framför allt experiential learning.

### **Att lära av omvärlden**

Men för att behålla strukturen är det enklast att börja med det förstnämnda perspektivet, nämligen structured environmental learning som innebär att lära av omvärlden. Tack vare teknik kan nyhetsredaktioner till exempel hålla koll på realtidsstatistik över vilka artiklar som läses flitigast på webben, vilket i sin tur kan påverka nyhetsvärderingen och arbetet på redaktionen. Inom detta perspektiv är det vanligt att prata om Business Intelligence (BI) som ett sätt att beskriva bland annat de tekniker och metoder som gör det enklare att förstå omvärlden. För nyhetsmediernas del innebär framför allt läsarbeteendet hos allmänheten även att lära av kunderna, det vill säga customer-based learning.

### **Att lära av erfarenheter**

För att kunna hantera och leda en kris så effektivt som möjligt spelar lärdomar från tidigare extrema händelser en viktig roll (Larsson, 2010; Boin et al., 2005). Att uppleva en kris, till exempel flodvågskatastrofen 2004, är för många oförglömligt och minnena kan ge en individ eller en organisation nya insikter om vad som krävs för att klara av en liknande kris igen. Att lära genom att prova kallas även för *trial-and-error learning* och innebär att organisationer gradvis tar till sig nya rutiner eller strategier. Att ha rutiner garanterar inte bara en slags förutsägbarhet och pålitlighet. Det minimerar även misstag, reducerar kostnader och ökar effektiviteten (Picard och Westlund, 2012).

Att lära sig genom sina erfarenheter kallas för *experiential learning*. Men då stora kriser inträffar relativt sällan, i alla fall i enskilda organisationer, är personalens erfarenhet begränsad. Visserligen kan de genomgå olika övningar, läsa rapporter eller höra berättelser, men detta kan enbart ses som komplement till att faktiskt uppleva en kris på riktigt (Boin et al., 2005).

Att själv ha erfarenhet av en kris spelar framför allt stor roll i inledningskedet, då det leder till att man agerar snabbare (Larsson, 2010). Har du varit med om en liknande kris tidigare vet du vilka trådar du ska dra i, hur verksamheten ska struktureras upp, vilka kontakter som ska tas och vilka konsekvenser man kan vänta sig för varje beslut. Kommunikationsavdelningarna vet hur olika nyhetsmedier eller kanaler fungerar i en krissituation och vilka problem som kan uppstå i spridningsprocessen. Aktörer som har varit med i kriser förut har ofta detaljerade och tydliga minnen oavsett hur lång tid som har gått. Att erfarenheten är en värdefull tillgång är därmed uppenbart. Vetskapen att man har hanterat extrema händelser förut ger dessutom en inre säkerhet.

Att lära genom att göra, det vill säga ”learning by doing”, är själva kärnan i experiential learning. Men trots att teorierna har hyllats i litteraturen de senaste 20 åren, bör även framtida forskning belysa hur medieföretag och deras organisering, förnyelse, arbetsprocess och uppfattningar har formats baserat på just erfarenheter från det förflutna.

### **Att lära genom att observera andra**

Organisationer lär sig inte enbart genom att utgå från sin egen kunskap och kompetens från tidigare händelser. Personlig erfarenhet av kriser kan och bör kompletteras med den kunskap andra besitter (Boin et al., 2005). Att lära av andra, det Picard och Westlund kallar *vicarious learning*, är svåröversatt till svenska, men betyder ungefär ett slags ställföreträdande eller vikarierande lärande. Det vill säga ett lärande som inträffar då organisationer observerar och lär av andra. Lärandeprocessen har studerats inom organisationsforskningen med utgångspunkten att organisationer lär sig genom att följa och imitera andra organisationer. Det kan till exempel vara i form av studiebesök och konferenser eller genom att bli bekant med konkurrenter.

Organisationer tenderar att ta efter dem som finns inom samma fält och som uppfattas som legitima eller framgångsrika (Westlund, 2011). När en organisation tar efter en annan kan det vara ett tecken på osäkerhet. Organisationen som blir härmad kan vara omedveten om det och om den vet om det är det inte säkert att det blir uppskattat (DiMaggio och Powell, 1983). Att på detta sätt ta in erfarenheter och rutiner från andra organisationer kallas även för rutinbaserad inläring (Lewitt och March, 1988).

Även om många organisationer ändrar sig för att bli mer lika sina konkurrenter eller kollegor, är skillnaden stor i vilken omfattning det sker (DiMaggio och Powell, 1983). Vissa organisationer ändrar sig väldigt snabbt när de upplever ett tryck utifrån, medan det för andra sker först efter en lång tids motstånd. En del äldre och större organisationer når dessutom en punkt då de kan dominera sina miljöer snarare än att anpassa sig efter dem.

### **Individerna i centrum**

Grundstommen i teorier om organisationslärande är att lärandet är en pågående process snarare än ett färdigt resultat (Lewitt och March, 1988). I strävan efter att utveckla organisationer (och självklart även dennes kriskommunikation) som är mer flexibla, kundinriktade och innovativa har lärandets betydelse alltmer kommit att uppmärksammas (Filstad, 2012). Det är individerna som genomför själva förändringen, ofta med hjälp av en kollektiv kunskapsbank, även om organisationerna kan skapa förutsättningar för att underlätta. Det kan tyckas att eftersom en organisation består av individer så lär sig organisationen någonting när de individuella medlemmarna, eller en del av dem, gör det. Men ett sådant resonemang har sina svaga punkter. En organisation kan ju trots allt göra sådant som medlemmarna inte stödjer eller som de tycker är felaktigt.

### **Svårigheter med organisationslärande**

Organisationer har svårast att lära när problemen är besvärliga, pinsamma eller hotande – med andra ord när det är som viktigast att lära (Argyris, 1999; Larsson, 2010; Boin et al., 2005). Hot-och stelhetsteorin går ut på att folk tenderar att bli stela och inflexibla när de ställs inför hot och osäkerhet (Boin et al., 2005). De kan då inte längre ta till sig information på ett lämpligt sätt, vilket kastar dem tillbaka in i inlärd rutiner och reflexer. Under en kris tenderar rädslan att stå i vägen för ett konstruktivt agerande, vilket man kan se även direkt efter en kris. Ledare som är rädda för att förlora

sin position är troligtvis inte så villiga att uppmana andra att noggrant utreda exakt vad som gick fel före och under krisen.

Även om många hävdar att framsteg kräver att man lär sig av sina misstag och att kriser ofta anses stimulera lärande är det inte helt enkelt. För det första är det inte alltid så lätt att reda ut vad som gick fel och vad som behöver åtgärdas för att förhindra att misstag upprepas. För det andra är det inte heller lätt att få olika intressenter att enas om vilka som är de rätta lärdomarna att dra. Det är också en fråga om hur mycket tid och resurser man är beredd att avsätta på en sådan utvärdering, samt hur högt det prioriteras.

Att förändra sitt beteende anses vara det främsta kriteriet för att utveckla organisationens förmåga att hantera oväntade händelser effektivt (Argyris, 1999). Men de flesta organisationer visar upp kraftfulla organisatoriska försvarsmekanismer som aktiveras när deltagarna kommer i kontakt med problem som är pinsamma eller hotfulla. Dessa försvarsmekanismer är överbeskyddande, hindrar lärande och skapas för att deltagarna tror att de är nödvändiga för att de själva och organisationen ska kunna klara sig. När behovet av att lära är som störst, är kanske förmågan hos ledare och deras organisationer dessvärre lågt. Relationen mellan kris och reform kan med andra ord vara problematisk. I många kriser kämpar eliten och medarbetare för att bevara snarare än att tänka nytt (Boin et al., 2005).

Många kriser skapar inte bara en politiskt laddad atmosfär, de framkallar också en stark motivation hos folk på alla nivåer inom organisationen att inte bli tagna på sängen framöver. En kris som synliggör brister innebär trots allt en möjlighet för organisationen att utvecklas till det bättre. Huruvida lärdomarna utnyttjas eller inte beror till stor del på om man har en konservativ eller en reformvänlig ansats. Den konservativa inställningen innebär att man vill försvara och upprätthålla rådande praxis. Man anser att det bästa är att förbättra snarare än att genomföra radikala förändringar. Det är inom den här ansatsen de flesta ledare befinner sig i dessa situationer (Boin et al., 2005). En reformvänlig ledare vill däremot ändra praxis och rutiner för att kunna skaffa nytt förtroende. Detta kräver ett risktagande från ledningens sida. Förmågan att dra de rätta slutsatserna kan beskrivas med begreppen *puzzling* och *powering*, det vill säga att pussla och styra. Med *puzzling* menar de förmågan att lära vad som gick fel, varför det gjorde det och vad som behöver ändras så att det inte händer igen. *Powering*-delen hänvisar å sin sida till förmågan att reformera, det vill säga om ledarna kan ta initiativ till verkliga förändringar i kölvattnet av en kris (Boin et al., 2005).

Trots att det är en allmän uppfattning att en kris ger ett utmärkt tillfälle att öka organisationens lärande så tas den möjligheten sällan aktivt tillvara i praktiken (Johansson och Nord, 2011). Nästa kris kanske innebär helt andra påfrestningar och för att en organisation ska klara dessa räcker det inte bara med färdiga lösningar på gamla problem. Lärandet måste också inkludera kunskap om hur vi skapar kapacitet och förmåga att handla kreativt när oförutsedda och oförutsägbara händelser inträffar.

### **Att lyckas eller misslyckas**

Vad är det då som avgör om en organisation/aktör hanterar en kris bra eller dåligt? Ett sätt att se det är att organisationen har lyckats när ledarna känner att de och systemet i sin helhet har fungerat bra vilket får dem att upprepa sina strategier och handlingar även om/när en ny kris inträffar (Boin et al., 2005). Krisen anses då som en formande erfarenhet och man ser till att minnet av den förs vidare. Men eftersom kriser sällan återvänder i samma form, kan detta hyllande snarare förvandlas till en belastning i nästa kris.

Samma effekter syns även hos medieorganisationer. Om en specifik redaktions bevakning och sättet den agerar tas emot positivt stärks den organisationen. Omvänt försvagas redaktionens position om bevakningen blir dåligt mottagen eller ignoreras (Boin et al., 2005).

Under de senaste decennierna har dessutom tekniken globaliserat mediemarknaden, vilket har lett till ett förändrat medielandskap under normalläge såväl som under krisläge. Vissa kriser kan till och med skynda på införandet av ny teknik, eller användandet av redan existerande teknik som är ny för organisationen (Caldiero et al., 2010).

### **Fokus på kommunikationen**

Kriser möjliggör förändringar så till vida att organisationer får en chans att analysera, utvärdera och förändra såväl arbetssätt som strukturer. Forskning om organisatoriskt lärande handlar om olika nivåer av lärande, det vill säga om man lär sig för att "rätta till" eller för att verkligen genomföra förändringar, samt olika perspektiv på detta lärande. Till stor del fokuserar den här studien på att lära av egna erfarenheter och att lära genom att studera omvärlden. Fokus ligger således på hur redaktioner, myndigheter och resebyråer agerade kommunikativt under tsunamivarningen den 11 april 2012 i förhållande till vad de har lärt sig från tidigare händelser och katastrofer, framför allt flodvågskatastrofen 2004. Gemensamt för de intervjuade aktörerna är att de alla (med webbportalen krisinformation.se som undantag) på olika sätt var inblandade i arbetet i samband med tsunamin 2004. De har således egna erfarenheter, experiential learning, av denna såväl som av andra händelser och katastrofer och har dragit lärdomar av dessa. Flera aktörer har även lärt sig genom att studera omvärlden, det som kallas structured environmental learning.



### 3. Forskningsdesign

Efter att tsunamivågorna drog in över kustområdena vid Indiska oceanen julen 2004 fanns det från flera håll ett stort behov av att utvärdera rutinerna och diskutera eventuella förändringar. Redaktioner, myndigheter och resebyråer kunde dra olika lärdomar av händelsen, vilka på olika sätt kom att förändra deras arbete framöver. För att få reda på vilka slutsatser som drogs av insatserna i samband med tsunamin 2004, och hur aktörerna anpassade sina praktiker och rutiner efteråt, undersöks här det organisatoriska lärandet hos, i nämnd ordning, redaktioner, myndigheter och resebyråer.

Självklart innebär det organisatoriska lärandet att aktörerna lär sig av fler händelser, situationer och erfarenheter än enbart tsunamin 2004, men det är ur denna katastrof studien tar avstamp. Det i sig gör studien ovanlig. Efter tsunamin 2004 gjordes flera studier och rapporter om hur de olika aktörerna agerade (bland andra Katastrofkommissionen, 2005). Den här studiens främsta bidrag är att genom kvalitativa intervjuer med tre institutioner kunna ta ett systematiskt vetenskapligt grepp på lärandet hos de tre institutionernas lärande under en specifik tidsperiod, och utifrån en specifik händelse.

#### Syfte

Studien undersöker lärandet hos tre olika typer av aktörer, nämligen redaktioner, myndigheter och resebyråer. Syftet är att undersöka hur det organisatoriska lärandet hos svenska redaktioner, myndigheter och resebyråer har påverkat deras kommunikativa arbete.

För att sätta lärdomarna i ett sammanhang innehåller rapporten även ett avsnitt om hur aktörerna konkret agerade under tsunamivarningen 2012. De intervjuade har fått berätta hur de fick reda på att en tsunamivarning utfärdats, hur de reagerade på larmen och vad de gjorde kommunikativt. Då denna del mer är till för att kontextualisera händelsen är den relativt kort i rapporten, men desto längre i bilagorna.

#### Metod

Rapporten bygger på en kvalitativ undersökning i form av 17 samtalsintervjuer via telefon (vissa har dock intervjuats flera gånger och vissa har kompletterats med hjälp av mejlintervjuer) och en kortare intervju via e-post. Intervjuerna har gjorts via telefon och mejl och genomfördes omedelbart efter tsunamivarningen den 13-30 april 2012 samt kompletterades mellan den 7 januari och den 6 februari 2013. Förutom intervjuerna har vi även samlat in 47 TT-telegram från den 11 april samt sparat ner flera artiklar från [aftonbladet.se](http://aftonbladet.se), [dn.se](http://dn.se), [expressen.se](http://expressen.se), [svd.se](http://svd.se) och även reseinformation från Sveriges ambassader i Bangkok och Jakarta.

Det är inom krisforskning vanligt att man granskar katastrofer och samhällskriser genom intervjuer med olika inblandade aktörer (Ekström och Larsson, 2010). Intervju som huvudsaklig metod rekommenderas särskilt när man vill få grepp om människors uppfattningar och erfarenheter, till exempel om man studerar en redan inträffad händelse eller ett nyhetskeende.

Begreppet "samtalsintervjuer" är i detta fall att föredra framför det mer vanligt förekommande "djupintervjuer". Den senare termen kan bli missvisande, då intervjuer sällan når det djup termen antyder. Även "samtalsintervjuer" kan dock lätt leda fel. Även om målet med intervjuerna är att de ska vara i form av ett samtal vore det fel att hävda att det rör sig om ett ömsesidigt informationsutbyte. Ett annat begrepp man kan använda är "personliga intervjuer", men då detta snarare hänvisar till intervjuer "face-to-face" används i denna studie begreppet "samtalsintervju".

Intervjupersonerna har till viss del spelat rollen som både respondenter och informanter. Journalisterna har till stor del uttalat sig utifrån egna intryck och sin egen livsvärld (respondenter), medan myndighetsrepresentanter och resebyråernas personal har uttalar sig mer som informanter (det vill säga om systemnivå). Flera av dem har dock överlappat båda dessa roller. De som uttalade sig mer konkret om agerandet den 11 april har till större del rollen som respondent, medan de som från olika chefspositioner talar mer allmänt om lärande mer spelar rollen som informanter.

## **Öppna och halvstrukturerade samtalsintervjuer**

En intervju ska vara fokuserad på bestämda teman, gärna baserad på teoriforskning, men intervjuaren måste även vara öppen för ny och oväntad information (Ekström och Larsson, 2010).

Metodlitteraturen brukar nämna tre former av frågestrategier, nämligen öppna intervjuer, halv- eller semistrukturerade och strukturerade intervjuer. En öppen intervju innebär att forskaren ställer en eller ett fåtal breda frågor, till exempel om ett händelseförlopp (Ekström och Larsson, 2010). Den strukturerade formen innehåller flera konkreta frågor, men den som intervjuas får inga svarsalternativ, utan förväntas ge öppna svar.

I den här undersökningen har vi använt oss av både öppna intervjuer och halvstrukturerade. I intervjuer med resebyråer har vi ställt öppna frågor för att få fram mer allmänt hur kommunikationen ser ut under en kris, medan intervjuerna med redaktioner och myndigheter har haft mallade frågeformulär, dock av typen ”vad gjorde ni då?”, ”vad hände sen?”. Detta beror till största del på att intervjuerna har genomförts av olika personer och därmed på olika sätt. De halvstrukturerade intervjuerna har varit lättare att jämföra. Intervjupersonerna har följt ett visst mönster och har hållit sig på en mer konkret nivå. En risk är dock att viljan att hinna med så många förberedda frågor som möjligt innebär att intressanta svar missas att följas upp. De öppna intervjuerna har varit mer spontana och dragit i väg åt lite olika håll. Här har intervjupersonerna själva lättare kunnat styra intervjun genom att välja vad de själva anser mest viktigt. Det har gjort efterarbetet svårare så till vida att intervjuerna är svårare att jämföra. Å andra sidan har svaren lett till nya spår och idéer, som vi i annat fall hade riskerat att gå miste om. När det gäller frågor om konkret agerande under tsunamivarningen anser jag de halvstrukturerade intervjuerna vara bättre. När det handlar om lärande har det i stället sig visat vara de öppna som har fungerat allra bäst eftersom intervjupersonerna då har kunnat resonera mer fritt. Det var även den metoden jag använde när jag gjorde kompletterande intervjuer.

I flera metodböcker (Ekström och Larsson, 2010, m.fl) betonas det att alla intervjuer ska skrivas ut in extenso, det vill säga med alla ord som uttalas och med pauser och upprepningar. Vi har valt att transkribera alla intervjuer, men inte på den detaljerade nivån att till exempel pauser skrivs ut. Detta för att ämnet helt enkelt inte är av den känslighetsgraden att pauser i sig kan leda till specifika slutsatser.

## **Urval av intervjupersoner**

Materialet består av intervjuer med nyckelpersoner på nyhetsredaktioner, myndigheter och resebyråer. De undersökta nyhetsmedierna är Sveriges Radio, Sveriges Television, Dagens Nyheter och Aftonbladet. Totalt har sju journalister med uppgifter som nyhetschef och webbredaktör intervjuats. De undersökta myndigheterna är Utrikesdepartementet i Stockholm, ambassaden i Bangkok, Socialstyrelsen, Rikskriminalpolisen och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) inklusive [www.krisinformation.se](http://www.krisinformation.se). Här rör det sig om åtta intervjuer med dels personer med informationsansvar, dels personer som på olika sätt hade ledande funktioner under tsunamivarningen.

När det gäller resebyråer har vi varit i kontakt med Ving och Fritidsresor. Vi sökte även Apollo som aldrig svarade.

De första tre myndigheterna (inklusive ambassaden) valdes på grund av att de alla skulle bli inblandade om en tsunami inträffade, samt för att de även var med 2004. MSB fanns 2004 i form av föregångaren Krisberedskapsmyndigheten och krisinformation.se var under uppbyggnad. Om en kris eller katastrof inträffade i dag skulle de båda ha en stor funktion.

När det gäller intervjuer med resebyråer och myndigheter vände vi oss hela tiden till informations- eller kommunikationschefen och blev ibland hänvisade till någon kollega, till exempel den som hade beredskap den aktuella dagen. Vad gäller ambassader valde vi enbart att kontakta den i Bangkok eftersom Thailand är ett större turistmål för svenskar än övriga länder i regionen.

Av tids- och resursskäl genomfördes intervjuerna via telefon. De personer som har intervjuats är inte handplockade av oss personligen. Vi har valt vilka redaktioner, myndigheter och resebyråer vi vill ha med, har kontaktat dessa och därefter låtit dem svara själva eller hänvisa oss till den som är mest lämpad. På så sätt har vi bland annat kunnat intervjua de nyhetschefer och förstasidesredaktörer på olika nyhetsredaktioner som var i tjänst den specifika dagen (11 april 2004). Att vi valde just Dagens Nyheter och Aftonbladet beror på att det är de största nyhetstidningarna i Sverige vad gäller upplaga (Statistiska Centralbyrån, 2011) och även, framför allt Aftonbladet, har välbesökta hemsidor.

## **Intervjupersonerna är inte anonyma**

Det finns flera metodforskare som anser att intervjupersoner bör få så god anonymitet som möjligt (Ekström och Larsson, 2010). Andra menar de bör skrivas ut med namn och det är den metod jag har valt att arbeta efter. Anledningarna är flera; de flesta som intervjuas från resebyråer och myndigheter arbetar på olika sätt med information och kommunikation och att uttala sig å organisationens vägnar är således deras jobb. När det gäller de journalister som har intervjuats så sitter många av dem på tunga positioner, till exempel i form av nyhetschef, eller hade på något sätt ansvar för rapporteringen under den aktuella dagen. För det tredje bedömer jag inte uppgifterna som särskilt känsliga då de handlar om konkreta åtgärder. Vad organisationen gjorde den specifika dagen eller vad de inblandade hade lärt sig sedan den förra tsunamin är, enligt min bedömning, inte frågor som behöver beläggas med anonymitet hos de svarande. Alla respondenter som har velat läsa den transkriberade texten har fått göra det. Denna respondentvalidering är viktig då den stärker undersökningens kvalitet, inte minst då det kan förekomma faktafel som behöver korrigeras. Vi har även varit öppna från första början med vad studien gäller och att samtalet spelas in.

Förutom intervjuer har vi även samlat in material från hemsidor, till exempel reseinformation från ambassaderna, artiklar och 45 TT-telegram. Detta ligger till grund för beskrivningen av händelseförloppet.

## **Materialets brister**

De första intervjuerna i april 2012 genomfördes så snabbt som möjligt efter tsunamivarningen för att fånga en skarp minnesbild från intervjupersonerna. Fokus på frågorna låg på hur de gick till väga och hur arbetet såg ut under dagen. Brådskan gjorde att frågorna inte blev helt strukturerade. I efterhand kan det uppfattas som en brist, men agerandet har fördelen att minnesbilderna var färskas hos intervjupersonerna. När det var dags att skriva rapporten saknades därför en del uppgifter som fick kompletteras med nya intervjuer. Intervjuerna i april syftade till att ge konkreta svar på hur vederbörande (redaktion, myndighet eller resebyrå) arbetade under tsunamivarningen och saknade ofta frågor om organisationslärande eller hur arbetet har utvecklats sedan tsunamin 2004. Denna vinkel var

helt enkelt inte upparbetad vid de första intervjutillfällena. När de kompletterande intervjuerna gjordes visade det sig att flera av intervjupersonerna inte jobbade 2004 eller inte kände att de kunde uttala sig om lärande och förändring. Det har inneburit ett merarbete att försöka få tag på någon som kan uttala sig om det. En brist i rapporten är därför att teorigrunden och intervjuerna inte alltid passar så bra ihop som önskat.

Det har även varit svårt att få tag i vissa aktörer. Resebyrå Apollo svarade aldrig och ambassaden i Thailand fick vi tag i när rapporten nästan var färdigskriven, vilket ger det stycket en liten annan karaktär. Från ambassaden har vi mest kunnat få kommentarer och tankar kring agerandet i våras, men har inte fått tag i någon som kan uttala sig mer generellt om lärdomar.

Hur nyhetsmedierna agerade 2004 finns väl dokumenterat i olika rapporter och studier, likaså myndigheterna. Jag har inte hittat liknande offentliga studier av hur resebyråerna agerade vilket har gjort den delen tunnare. Eftersom bara en aktör från resebranschen intervjuas (plus en kortare intervju i mejlform) är rapporten något obalanserad. Myndigheterna får betydligt större utrymme i rapporten än vad resebyråerna får. Utan samma tillgång till bakgrundsinformation är det även svårare att granska resebyråernas arbete, vilket gör att den biten är kortare.

Det finns en risk att det ibland sker viss sammanblandning av begreppen Tsunami Watch och Tsunami Warning. Vissa pratar om tsunamivarningar, när det kanske egentligen rör sig om en Tsunami Watch. Den sistnämnda utfärdas när en jordbävning inträffat och man följer konsekvenserna av denna. Därefter är det upp till varje land att utfärda själva tsunamivarningen. Det kan ha rått viss förvirring kring dessa begrepp, i såväl material som i intervjuer, men jag har låtit intervjupersonerna själva välja sina begrepp och sedan hållit mig till dem.

Det är även viktigt att påpeka att även om aktörerna höjde beredskapen och vissa inrättade sin krisstab, så inträffade aldrig någon katastrof våren 2012. Tsunamivarningen i våras ska därför inte heller behandlas eller på något sätt betraktas som en sådan, utan som en potentiell händelse som satte fokus på lärande och utveckling hos aktörerna. Det går således inte att jämföra en katastrof med en händelse som aldrig inträffar. En stor skillnad 2012 gentemot 2004 är att det nu fanns andra möjligheter till beredskap. Folk hann sätta sig i säkerhet, nyhetsmedier, myndigheter och resebyråer kunde informera resenärer och anhöriga redan innan den befarade tsunamin skulle slå till.

Samtidigt är tsunamivarningen väldigt viktig att studera. Under de få timmar den varade, tvingades flera aktörer sätta sina kunskaper på prov och händelsen blev därmed ett test på vad aktörerna lärt sig efter 2004.

## **Redogörelse av empirin**

Jag har valt att använda ett journalistiskt berättargrepp i den empiriska delen som finns med som bilaga. Jag inser att detta gör att jag själv tar ett steg bakåt och blir mindre drivande, och att empirin därmed kan skilja sig från den berättarteknik som vanligtvis används i akademiska texter. Jag anser dock att det i det här fallet stärker rapporten och att det gör det möjligt för den som är intresserad av en mer detaljerad beskrivning att följa förloppet på ett mer läsvänligt sätt.

## 4. Kontext till studien

Skalvet som gav upphov till tsunamivarningarna den 11 april 2012 inträffade klockan 10.38 svensk tid, 15.38 lokal tid. Epicentrum låg 43 landmil från den indonesiska storstaden Banda Aceh och den svenska nyhetsbyrån TT rapporterade om skalvet 16 minuter senare. Detta avsnitt avser dels att beskriva händelseutvecklingen under de följande fem timmarna, dels att med hjälp av en kort beskrivning redogöra för hur de studerade nyhetsredaktionerna, myndigheterna och resebyråerna agerade under tsunamivarningen. Beskrivningen är avsedd att vara en dokumentation och språngbräda för att kontextualisera den övriga analysen. Tre längre beskrivningar av agerandet hos aktörerna finns, som tidigare nämnts, som bilagor för respektive aktör.

### Tidslinje över tsunamivarningen den 11 april 2012

- 10.54 TT skickar ut ett första telegram om jordskalvet nära Aceh. Enligt telegrammet har jordskalvet magnituden 8,9 på Richterskalan, vilket en kvart senare justeras till 8,7. En tsunamivarning har utfärdats i området.
- 10.58 Ett så kallat tsunami-meddelande, snäppet under en varning, har utfärdats för hela Indiska oceanen.
- 11:12 Indien utfärdar en tsunamivarning för Andamanerna och delar av fastlandet, uppger Reuters.
- 11.18 Seismologen Reynir Bödvarsson, vid Uppsala universitet, säger till TT att magnituden är tillräcklig för att kunna generera en tsunami, men eftersom skalvet skedde så långt ut till havs tar det ungefär en timme innan en eventuell tsunami kommer till land och i så fall kommer den sannolikt inte att vålla så stora skador.
- 11.21 Indien befarar tsunamier på upp till sex meter höga.
- 11.30 TT skickar ut ett flash-meddelande om att Thailand uppmanar folk längs landets västkust att söka sig till högre mark.
- 11.34 Enligt AFP har förutom Indien även Sri Lanka utfärdat en tsunamivarning. I Indonesien är särskilda räddningsgrupper redan på väg till Aceh.
- 11.40 En talesman för Indonesiska räddningstjänsten uppger att elektriciteten är bruten och att sirener och koranrecitationer från moskéerna hörs överallt medan det råder trafikstockningar för att nå högre mark, enligt Reuters.
- 11.46 Reuters meddelar att Thailand utfärdat en tsunamivarning för provinserna Phuket och Phang Nga, ungefär samma område som drabbades hårt 2004.
- 11.48 Det råder panik i indonesiska Banda Aceh, uppger lokala medier, enligt AFP. Reuters meddelar även att ett efterskalv, med magnituden 6,5, har känts av i Aceh.
- 11.55 Fritidsresor uppmanar sina resenärer i Ao Nang-området och Krabi att bege sig från stränderna. Strax därpå meddelar TT att även Ving har kontaktat sina resenärer.
- 12.01 Chefen för det thailändska katastrofvarningscentret säger i thailändsk tv att en tsunami på mellan 1,6 och 2 meter är att vänta mot Phuket och Phang Nga, enligt Reuters.
- 12.03 UD:s presschef uppger att alla berörda på departementet är informerade och att de har kontakt med alla ambassader i regionen.
- 12.05 Enligt Indonesiens president finns ”inget tsunamihot, även om vi har full beredskap”, rapporterar Reuters.

- 12.18 Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB, meddelar att de följer händelseutvecklingen. Enligt biträdande enhetschef har MSB, efter förfrågan från UD, kapacitet att skicka de första personerna i stödstyrkan inom några timmar.
- 12.24 Indonesiens president säger att situationen i Aceh är under kontroll. ”Det råder lite panik, men folk kan ta sig till högre marker”, säger han på en presskonferens, enligt Reuters. I Phuket hålls flygplatsen tills vidare stängd.
- 12.30 Enligt svenska ambassaden i Thailand är tsunamivarning utfärdad av thailändska myndigheter för sex provinser i södra Thailand. Provinserna är Phuket, Krabi, Phang Nga, Ranong, Trang och Satun. Ambassaden uppmanar svenska medborgare att följa de thailändska myndigheternas rekommendationer.
- 12.34 Andreas Magnusson vid den svenska ambassaden i Bangkok säger till TT att det finns tusentals svenskar i de aktuella provinserna, men att folk nu håller på att evakueras. Han säger också att de torn och system som finns för tsunamivarningar verkar ha fungerat och larmat.
- 12.42 Seismologen Bödvarsson säger till TT att han inte tror att det blir någon tsunami efter dagens jordskalv. Orsaken är att jordbävningen har en horisontell rörelse, inte den vertikala som behövs för att generera en tsunami.
- 12.52 Fritidsresor går ut med SMS till sina resenärer i framför allt de södra delarna av Thailand med Phuket och Krabi om att de ska bege sig från strandområdena.
- 13.01 Ytterligare ett stort skalv utanför Indonesien har uppmätts till 8,6, rapporterar Reuters.
- 13.02 Ögonvittnen uppger för Reuters att vattnet vid Simeulue-ön, nära det första skalvets epicentrum, har setts dra sig tillbaka ungefär tio meter.
- 13.14 Myndigheterna i Indonesien utfärdar en förlängd tsunamivarning i två timmar till med anledning av efterskalven, enligt Reuters.
- 13.37 Chefen för Röda Korset i Indonesien berättar för TT att han fått rapporter från Aceh om att en fem meter hög våg har nått land. Tio minuter senare meddelar organisationen via Twitter, med hänvisning till uttalandet, att ”läget vid kusten i Aceh kan nu betecknas som i det närmaste normalt”.
- 13.52 Indonesiska myndigheter har enligt Reuters uppmätt mindre än en meters höjning av vattennivån vid havet i västra och norra Aceh. I Thailand har myndigheterna registrerat en decimeters höjning av vattennivån hittills.
- 15.12 Utrikesminister Carl Bildt säger till TT att den svenska tsunamiberedskapen är betydligt bättre i dag än 2004, att ambassaderna har fått instruktioner och att kriskansliet följer situationen löpande.
- 15.29 I land efter land vid Indiska oceanen dras nu tsunamivarningarna tillbaka. Först ut är Indonesien som liksom USA:s varningscenter på Hawaii har blåst faran över.

### **Aktörernas agerande**

På nyhetsredaktionerna kom informationen om jordskalvet via olika nyhetsbyråer och även via tips från svenskar på plats. Alla intervjuade journalister uppger att pulsen steg och att känslan var speciell med tanke på att platsen var ungefär densamma som under den stora tsunamin 2004.

Nyhetsredaktionerna kontaktade sina utrikeskorrespondenter och stringers på plats och några valde till och med att skicka egna reporterteam till platsen. Vid det laget hade ett jordskalv inträffat, men ingen tsunami kommit, så inget av etermedierna valde att ha någon extrasändning. Däremot publicerade samtliga nyhetsredaktioner nyheten överst på webben. De hade flera länkar, samlade vittnesuppgifter från svenskar på plats och följde Twitterflödet. Några av redaktionerna valde även att livesända från

områdena och att minutrapporera under händelseförloppet. Flera medarbetare uppmanades även internt att via sina privata Facebook-konton försöka få tag i personer som kunde berätta mer.

Flera av intervjupersonerna uppger att de valde att gå ut stort på hemsidan eftersom allmänintresset hos svenska folket var så pass stort, inte minst med tanke på katastrofen som ägde rum på ungefär samma ställe 2004. När varningarna klingade av, vinklades artiklar och inslag om till att i stället handla om svenskar på plats och om paniken som hade varit. Ingen av redaktionerna kallade in någon extrapersonal, men alla var beredda att göra det om händelsen inte hade stagnerat.

Även hos myndigheterna väckte larmen om jordskalvet och tsunamivarningarna speciella känslor. Inte minst på Utrikesdepartementet, som var en av de myndigheter som kritiserades hårdast efter tsunamin 2004. För att inte riskera att hamna i samma situation igen, om en tsunami skulle slå in över kusterna, valde man därför att gå ut med så mycket information man kunde i så många kanaler som möjligt. Även ambassaden i Bangkok valde att utöka sin verksamhet. Den höll öppet efter stängningstid och valde att besvara frågor direkt från nyhetsmedierna, vilket annars görs via Utrikesdepartementet i Stockholm. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB, fanns inte 2004, men bildades till viss del som en konsekvens av flodvågskatastrofen. När larmen om tsunamivarningen kom hade man på myndigheten på känn att det inte skulle bli någon större händelse av det, men valde ändå att informera på hemsidan med hänsyn till allmänintresset. Flera myndigheter agerade även i förebyggande syfte. Den så kallade stödstyrkan, som är beredd att åka utomlands med kort varsel, informerades och var beredd, Rikskriminalpolisen såg jordskalvet som en ”särskild händelse” och upprättade ett kontaktcenter dit anhöriga kunde ringa. Webbportalen krisinformation.se, vars syfte är att samla myndighetsinformation till allmänheten, insåg att informationsbehovet troligtvis var stort och valde även den att informera i alla sina digitala och sociala kanaler.

Resebyråerna samlar numera in alla sina resenärers mobiltelefoner inför en resa, vilket gör att de lättare kan nå dem på plats. Strax efter TT:s första utskick om jordskalvet uppmanade därför flera resebyråer via SMS sina kunder i vissa thailändska områden att bege sig från stränderna och följa lokala instruktioner. Ving skickade sammanlagt tre SMS till resenärerna under dagen med ny information. Företaget valde att informera via alla sina digitala kanaler. Numera har de alltid en person som på kontorstid enbart svarar på frågor via webben. Resebyråernas arbete underlättades mycket tack vare att arbetet på plats i områdena blivit bättre. Lokalbefolkning, myndigheter och hotellpersonal har mer information om bland annat evakueringsvägar vilket förenklade arbetet betydligt. På Ving har man ett utvecklat larmträd som aktiverades under tsunamivarningen. Larmträdet innebär att bland andra samarbetspartners och utlandspersonalen har i uppdrag att informera om händelseförloppet till ett huvudkontor, även när resebyråerna själva inte finns på plats. Även efter att faran var avblåst fortsatte Ving att informera via hemsidan och Facebook. Informationen låg uppe till nästa morgon.





## 5. Nyhetsmedierna: Varje kris innebär lärande

Till skillnad från tsunamivarningarna 2012 som kunde avblåsas efter några timmar, var tsunamin den 26 december 2004, räknat i antalet döda och saknade, den värsta katastrof som drabbat Sverige i modern tid (Andersson Odén m.fl, 2005). Sammanlagt omkom ungefär 250 000 personer, varav 543 var svenskar. Ytterligare 1 500 svenskar skadades. Det jordskalv som utlöste tsunamin uppmättes till 8,9 på Richterskalan och flodvågorna beräknades vara 10-15 meter höga när de svepte in över kusterna i Sydostasien. Skalvet inträffade klockan 07.59 lokal tid, vilket innebär 01.59 svensk tid.

I detta avsnitt kommer nyhetsmediernas agerande under de första timmarna efter jordbävningen och tsunamin 2004 att analyseras. Detta följs av en analys av vad händelsen har betytt för det organisatoriska lärandet, och avslutas med ett avsnitt kring vad journalisterna själva tycker att de har lärt sig.

### Nyhetsmediernas agerande de första timmarna 2004

Den första nyhetsmedierapporteringen om jordskalvet 2004 kom klockan 03.35, den 26 december, när TT skickade ut en flash (Nord och Strömbäck, 2009). Drygt två timmar senare, klockan 05.42, larmade TT om att turister saknades efter att en flodvåg hade svept in.

Då de första rapporterna om katastrofen kom tidigt på morgonen annandag jul, var journalistbemanningen på de flesta redaktioner lägre än vanligt. I takt med att personer på olika chefspositioner fick vetskap om vad som hade hänt drog bevakningen i gång. Sveriges Radio sände nyheter varje timme och i sändningen klockan 07 berättade en svensk turist om sina skrämmande upplevelser. Man refererade även till Fritidsresors informationschef som sagt till TT att 10 000-15 000 svenska turister befann sig i Thailand, och strax före klockan 09 blev Berlinkorrespondenten ombedd att resa till katastrofområdet.

På Sveriges Radio finns sedan länge en rutin som kallas ”Första kvarten”. Rutinen innebär att redaktionen den första ”kvarten” (vilken varade i två timmar under bomben i Oslo och skjutningarna på Utöya) ska veta vad som har hänt, om det finns medarbetare på plats, om de ska sända extra och om de ska öka bemanningen. Michael Österlund är nyhetschef och ansvarig för nyhetsberedskapen på Ekoredaktionen och enligt honom drog den här rutinen aldrig i gång 2004.

– Det smög sig på att någonting hade hänt. En privatperson ringde från Thailand och sa att det hade hänt något hemskt. Sen smög man i gång och började ana, ungefär som det var för alla, och efter ett tag började man inse den enorma magnituden, säger han.

På SVT:s nyhetsredaktion var endast en text-tvredaktör i tjänst när TT larmade om att turister saknades efter flodvågen (Andersson Odén m.fl, 2005). Förutom att publicera nyheten på text-tv och webben, ringde redaktören även in medarbetare och larmade ansvariga chefer. Huvudredaktören för Rapport åkte genast in till redaktionen och beslutade tillsammans med chefen för extrasändningar att sända Rapport klockan 12. Vid lunch skickades även det första reportageteamet i väg till Thailand. Samtidigt befann sig två medarbetare i Indien respektive Sri Lanka på semester och reste omedelbart till de drabbade områdena.

Även om SVT:s nyhetsredaktion var lågt bemannad till en början, var det ännu ödsligare hos Dagens Nyheter. Här fanns ingen i tjänst över huvudtaget när de första larmen kom. När webbredaktören fick flashen i sin mobil kopplade han dock omedelbart upp sig på nätet och publicerade TT-telegrammet på hemsidan (Andersson Odén m.fl, 2009). Man lyckades även, trots platsbrist, få med ett team på det plan som skulle lyfta från Arlanda klockan 14.

Medan DN:s redaktion var obemannad under natten den 26 december 2004 hade Aftonbladet flera journalister i tjänst när det började strömma in SMS i redaktionens tipsportal. Samtidigt började det ringa på telefonerna och en man i Phuket berättade om en våg som hade svept med sig allt, innan han plötsligt skrek att han måste springa för att en ny våg var på väg. En vikarie på Aftonbladet gjorde sitt bästa för att ta emot så många samtal som möjligt. Även om medarbetarna förstod att något stort hade hänt hade varken TT, BBC eller CNN rapporterat någonting ännu. Klockan 04.50 ringde en reporter till pressvakten vid UD, som sa att han hade fått oroväckande uppgifter om läget i Phuket. Aftonbladet valde då att stoppa pressarna för att sätta in en artikel om händelsen (Katastrofkommissionen, 2005). Med hjälp av flera inringda medarbetare, frilansare och medarbetare som var på plats i de drabbade områdena kunde Aftonbladet få med nyheten i halva den ordinarie upplagan. Aftonbladet blev därmed den första papperstidningen i Europa att publicera nyheten (Andersson Odén m.fl, 2009).

### **En ny situation för nyhetsmedierna**

Under de första veckorna efter tsunamin spelade nyhetsmedierna en central roll. Förutom att förmedla information om händelseutvecklingen upplät de dessutom redaktionellt utrymme åt listor på saknade. Detta var särskilt betydelsefullt i nätupplagorna som var tillgängliga även i Thailand. Journalister var väldigt snabbt på plats vilket medförde att myndighetsrepresentanterna hamnade på efterkälken. Nyhetsmedierna levererade snabba nyheter och gav tidigt en förhållandevis god beskrivning av katastrofens omfattning (Nord och Strömbäck, 2009; Katastrofkommissionen, 2005). Rapporteringen var omfattande och professionell med dagliga liverapporteringar från området och uppdaterad information på webbsidor och text-tv.

De första veckorna tog tsunamikatastrofen 2004 upp en större andel av medieutrymmet i svenska nyhetsmedier än någon annan händelse de senaste 20 åren (Andersson Odén m.fl, 2009). Under de första dagarna rapporterade nyhetsmedierna mest om händelseförloppet, men redan andra dagen började kritik gentemot regeringen och ansvariga myndigheter och deras brist på information att framföras, framför allt av de som intervjuades (Andersson Odén m.fl, 2005).

Nyhetsmedierna i allmänhet, och tv i synnerhet, var de viktigaste informationskällorna under katastrofen. Den information som fanns tillgänglig för drabbade och allmänheten var i hög grad den som levererades av nyhetsmedierna, och det var via deras information personer kunde skapa sig en uppfattning om hur katastrofen hanterades (Nord och Strömbäck, 2009).

Under flodvågskatastrofen 2004 blev de flesta, även journalister, tagna på sängen. Nyhetsredaktioner blev nedringda av oroliga anhöriga eller drabbade och många reportrar hade långa samtal med desperata människor som letade efter nyheter om familjemedlemmar och vänner. Att på detta sätt kliva in och ge stöd och råd när officiella myndigheter misslyckades var en uppgift journalisterna varken var tränade eller förberedda för (Andersson Odén m.fl, 2009).

### **Tsunamins betydelse för organisationslärandet**

Trots tsunamikatastrofens omfattning är det, enligt några av intervjupersonerna, svårt att utröna exakt vilka lärdomar man kunde dra efteråt. Framför allt är det svårt att jämföra arbetet efter tsunamin 2004 med arbetet i samband med tsunamivarningarna i april 2012. Michael Österlund, som är nyhetschef och ansvarig för nyhetsberedskapen på Ekoredaktionen på Sveriges Radio, tycker att jämförelsen är svår eftersom det i fjol aldrig kom någon våg.

– Det enda som hann hända var att man höjde beredskapen lite, säger han.

Även om arbetet har förändrats sedan 2004 har, enligt Österlund, de flesta förändringar inte skett direkt efter tsunamin 2004, utan snarare under de senaste åren. Efter varje stor nyhetshändelse görs

utvärderingar om vad som gick bra och vad som gick dåligt, och även om det säkert gjordes förändringar direkt efter tsunamin 2004, tror han inte att känslan bland medieföretagen var att de själva hade fallerat.

– Det är mer Utöya som har varit vattendelaren för vår del. Då identifierade vi några saker som vi tyckte kunde bli bättre, bland annat jourverksamheten bland dem som har hand om att kasta om i tablån, säger Österlund och fortsätter:

– Min bild är att vi har gjort ganska mycket förändringar just de senaste åren. Inga jätteförändringar, men för att skapa ytterligare fallhöjd. Det ska inte vara lika sårbart.

Även Anja Hildén, nyhetschef för SVT Nyheter, tycker att det är svårt att nu, drygt åtta år senare, försöka sammanfatta vad redaktionerna har lärt sig sedan 2004. Visserligen hade SVT år 2004 inga nattsändningar under helgerna, vilket man efteråt konstaterade var en brist som åtgärdades (Andersson Odén m.fl, 2005). Men efter flodvågskatastrofen har SVT Nyheter genomgått en enorm organisationsförändring på alla plan och i alla delar, där ett av fokuset har varit att bli ännu snabbare vid stora nyhetsändelser, vilket enligt Hildén inte går att härröra direkt till tsunamin. Utgångspunkten för detta har snarare varit Utöya.

För Dagens Nyheters dåvarande redaktionschef Pia Skagermark, finns det i alla fall en konkret lärdom som kan knytas direkt till tsunamin 2004, nämligen den hjälp journalisterna som återvänder hem behöver få. De första som tog sig till de drabbade områdena fick se flera otäcka scener och efteråt införde man samtal som rutin.

– Det fanns en sådan beredskap innan också naturligtvis, vi har ju alltid folk som befinner sig i krigsområden och liknande. Men jag vet att vi diskuterade det efteråt och det är rutin i dag att man erbjuder folk debriefing, säger hon.

Även för Aftonbladets del fick tsunamin 2004 vissa konkreta konsekvenser vad gäller lärande. Enligt nyhetschef Robin Govik är en viktig lärdom att redaktionsmedarbetarna i dag besitter en större kunskap om flodvågor och vetenskapen bakom. Dessutom känner de till vilka auktoriteter som finns på området.

2004 blev redaktionen överöst av läsartips som de inte klarade av att administrera. Därför har de i dag byggt ut de tekniska systemen för att kunna ta emot fler tips och administrera dessa.

## **Egna lärdomar påverkar det framtida arbetet**

Även om det är svårt att peka ut tsunamin som enskild faktor för betydelse av lärandet, finns det alltså ett återkommande lärande som samtliga intervjupersoner återkommer till – nämligen att lära av sina erfarenheter. Det handlar dels om att lära av tsunamin per se, men även om att lära av andra händelser man har hanterat genom åren, vilket är ett av organisationslärandets viktigaste budskap: lärandet som pågående process.

Ett exempel Österlund på Sveriges Radio pekar på är att ansvarsfördelningen är tydligare nu. Det är mer strukturerat vem som har hand om vad och vem man som medarbetare ska vända sig till.

– Tydligheten har ökat sen 2004, men ingen jag pratat med tycker att det var otydligt då heller, säger Österlund.

Vid tsunamin 2004 brottades Ekoredaktionen med personalproblem (Andersson Odén m.fl, 2005). Flera medarbetare gick inte att få tag på då de var sjuka eller bortresta. I dag ser dock rutinerna lite annorlunda ut, enligt Österlund. Grundbemanningen är högre under helger och semesterperioder i dag än tidigare. När det gäller Ekoledningen får alla inte vara utomlands eller bortresta samtidigt, utan några måste hela tiden hålla sig i Stockholm enligt ett särskilt journalschema. Även den som är utgivare ska hålla sig i Stockholmsregionen för att kunna komma in snabbt om det händer någonting.

– Tidigare kunde utgivaren vara i sommarstugan någonstans i Västmanland, så det är också en skärpning, säger Österlund.

På SVT:s nyhetsredaktion har man i dag, för att kunna vara ännu mer på tårna, sammanställt tydliga ansvarslinjer, ringlistor och handlingsplaner för stora nyhetshändelser.

– Det hade vi också 2004, men de var helt obsoleta i flera år utan att någon uppdaterade dem utifrån ny teknik, organisation och uppdrag. Under Utöya fanns ingen fungerande handlingsplan alls, skriver SVT:s nyhetschef Hildén i ett mejlsvar.

Skagermark, som 2004 var redaktionschef på Dagens Nyheter, säger i dag att en viktig lärdom efter 2004 var att redaktionen agerade väldigt snabbt och skickade i väg ett team innan omfattningen av katastrofen hade blivit greppbar. Enligt henne finns det reflexer som ska utlösas på en tidning, och de ska vara samma 2004 som nu, det vill säga att ta sig dit, göra en egen bedömning av vad som har hänt och rapportera i alla kanaler så fort som möjligt.

## Lärdomar baserade på omvärldsförändringar

En annan lärdom är bemanningen. I dag är DN:s redaktion bemannad varje dag, året runt, och några lediga dagar för webbredaktionen finns inte längre. Men enligt Skagermark beror de förändringar som gjorts snarare på att läsarbeteendet ser annorlunda ut än på enskilda händelser som tsunamin.

– I dag läser man mer på nätet eller i mobilen och under arabiska våren och Utöya spelade sociala medier en stor roll. Så var det ju inte riktigt 2004, säger Skagermark.

Att läsarbeteendet i dag ser annorlunda ut än det gjorde 2004, är det fler än Skagermark som tar upp. I takt med att medielandskapet och de tekniska förutsättningarna förändras, påverkas även redaktionernas arbete, i kris såväl som i ”normalläge”. Detta kan ses som ett lärande i form av att redaktionerna scannar av omvärlden, ser vilka möjligheter som finns och därefter själva använder sig av dem. Det är detta lärande som även kallas structured environmental learning. Samtidigt är läsarbeteendet och redaktionernas anpassning till detta även en form av customer-based learning, i den mån redaktionsmedlemmarna vill se sina läsare som ”kunder”.

Som tidigare framgått är det svårt att avgränsa olika typer av lärande från varandra då de ofta går hand i hand, men flera intervjupersoner uppger att de i dag arbetar annorlunda just vad gäller teknik och ett förändrat medielandskap.

Enligt Hildén är det på SVT numera direktrapporteringar på webb och text-tv som är det centrala om en stor nyhetshändelse inträffar.

– Vi har alltså försökt att integrera webb/text-tv i den övriga ”broadcastorganisationen”, skriver Hildén. Vi har även lärt oss att alla måste utbildas kontinuerligt i direktrapportering, fortsätter hon.

Govik på Aftonbladet är inne på samma linje.

– Online prioriteras högre än print i dag och därför läggs all kraft på online.

Det går således inte att skilja det erfarenhetsbaserade lärandet helt från det omvärldsbaserade. Om det inte vore för händelser som till exempel tsunamin 2004, hade kanske inte redaktionerna sett samma behov av att ändra sina rutiner eller bygga ut portaler. Om det inte vore för den tekniska möjligheten eller det faktum att läsare/lyssnare/tittare kanske ställer andra krav, hade det troligtvis inte heller genomförts på det sätt som det ser ut i dag.

## Få nyhetsmedier uppger att de har lärt sig av varandra

Ett perspektiv på lärande som dock inte är lika tydligt när det gäller nyhetsredaktionerna är lärandet av andras erfarenheter, även kallat vicarious learning. Ingen av intervjupersonerna tar själva upp detta som betydelsefullt för lärande och utveckling. Ett exempel som dock kan placeras i denna form av

lärande är SVT:s nyhetsredaktions förändrade arbetssätt. Enligt Hildén ska så kallade direktrapporteringar numera ske på plats, medan faktainhämtning och presentation snarare bör ske från redaktionen. Det är helt enkelt bättre om personalen på redaktionen ger medarbetarna på plats information än tvärtom. För att få ökad specialisering och expertkunskap har SVT Nyheter även valt att dela upp reportrarna i olika specialistgrupper. Detta underlättar, enligt Hildén, när det inträffar stora nyhetshändelser och man har tydliggjort för de olika programmen vad de har för uppdrag och satsat resurserna i en gemensam pott.

– Om vi samarbetar i stället för att konkurrera får vi ut mer, förklarar Hildén i ett mejl.

Denna förändring beror troligtvis både på erfarenhetsbaserat och på omvärldsavscannande lärande. Men lärdomarna torde också vara en konsekvens av att redaktionen vill vara så effektiv som möjligt och genom att öka specialiseringen kan de lära av varandra och satsa på ett gemensamt mål i stället för att uppleva och skaffa samma erfarenheter allihop.

Att lära av andra är dock ett perspektiv som inte bara hamnar i skymundan när det gäller nyhetsmediernas lärande. Även bland myndigheter är det ett perspektiv som få av intervjupersonerna nämner. Kanske beror det på att tsunamin 2004 var en så speciell händelse och att samtliga intervjuade aktörer själva har erfarenhet av den, och kanske beror det på att ingen direkt vill erkänna hur pass mycket man tar efter andra. Klart är i alla fall att det är det erfarenhetsbaserade lärandet som aktörerna själva uppger som viktigast, bland såväl medieföretag som bland myndigheter, vilket nästa kapitel kommer att behandla mer.



## 6. Myndigheterna: Stora förändringar efter tsunamin 2004

Föregående avsnitt visade att det är det erfarenhetsbaserade lärandet som journalister helst trycker på när de ska beskriva hur redaktionen har utvecklats och dragit nytta av sina lärdomar efter såväl tsunamin 2004 som av andra händelser och situationer. I följande kapitel kommer det framgå att så även är fallet för de studerade myndigheterna, men med ett resultat som skiljer sig något. Till skillnad från nyhetsmedierna uppger nämligen flera intervjupersoner från myndigheterna att tsunamikatastrofen i sig hade stor påverkan på hur de agerade under tsunamivarningen, och på de lärdomar de har dragit sedan 2004.

Medan nyhetsmedierna fick beröm för sitt agerande efter tsunamin, var reaktionerna gentemot myndigheter och politiska organ till stora delar kritiska. Regeringen var inte särskilt framgångsrik i sin krishantering då nästan varje agerande stämde dåligt överens med de vanligaste rekommendationerna för kriskommunikation (Nord och Strömbäck, 2009). Regeringen var tyst för länge, den första presskonferensen utlystes först efter julhelgen, och reaktionerna långsamma och osammanhängande. Genom sitt agerande bidrog regeringen till att sprida osäkerhet även bland andra myndigheter och departement. Som en konsekvens av detta kritiserades regeringen hårt i nyhetsmedierna några dagar efter tsunamin och tilliten till myndigheter och organisationer sattes på prov. Många drabbade har efteråt berättat hur de upplevde en djup besvikelse (Katastrofkommissionens utredning, 2005). Varken ambassaden eller UD i Stockholm motsvarade förväntningarna och många uttryckte att de skämdes för att vara svenskar. För många förändrades bilden av Sverige. Informationen om var resenärer kunde få mat, dryck, tak över huvudet och övrig hjälp nådde långt ifrån alla, och ofta var det frivilliga som stod för mycket av hjälpverksamheten. Dessutom gav olika myndighetsrepresentanter olika besked.

### Utrikesdepartementet fick utstå mycket kritik

En av de myndigheter som kritiserades hårdast efter tsunamin 2004 var Utrikesdepartementet. På pressenheten var reaktionen på den första informationen från Thailand snabb och i stort sett korrekt, men det fanns stora brister i rutinerna för delgivning av information inom departementet (Katastrofkommissionen, 2005). De drabbade som ringde i början fick svaret att avvakta de thailändska myndigheternas räddningsinsats eller hänvisades att kontakta ambassaden i Bangkok. UD hade dålig koll på vilka sjukhus som fanns och det förekom flera misstag i listorna över saknade. Felaktiga uppgifter lämnades till anhöriga och det fanns ett gap mellan allmänhetens bild baserad på nyhetsmedierapporteringen och den bild UD vidhöll. Detta förstärktes när TT på förmiddagen skickade ut ett telegram med UD-uppgifter om att alla svenskar var utom fara, vilket var baserat på ett missförstånd. Även när ambassadpersonal hade rapporterat om avlidna svenskar höll UD:s pressenhet fast vid att inga svenskar var bekräftat omkomna.

Vid tsunamin 2004 valde UD, vilket Katastrofkommissionen berömde efteråt, att skicka grupp-SMS med uppmaning till de drabbade att höra av sig till anhöriga i Sverige, för att minska antalet saknade och därmed minska trycket på Regeringskansliets växel, samt att söka sig till det svenska konsulatet. Konsulatet var dock inte förberett på detta, vilket innebar problem. Anhöriga och allmänhet uppmanades också att, om möjligt, använda andra kontaktvägar än telefon, men många fick inget svar – en person fick det först i mars. Till en början tog det även tid innan hemsidan uppdaterades eftersom jourhavande inte behärskade webbtekniken.

Många upplevde även en brist på empati från ambassadpersonalens sida, till exempel när det första samtalet möttes av en telefonsvarare (Katastrofkommissionen, 2005). Ambassaden tog kontakt med UD i Stockholm först klockan 16.50 lokal tid, för att informera om läget och få riktlinjer om hur man skulle hantera den uppkomna situationen.

## **Lärdomar och förändringar i kölvattnet av tsunamin 2004**

Efter 2004 gjordes ett antal förändringar som var direkt kopplade till agerandet efter tsunamin och de lärdomar man kunde dra av katastrofen.

För UD:s del innebar efterarbetet att man fick en mycket starkare beredskapsorganisation inom det konsulära området, både centralt i Stockholm och ute på ambassaderna, där, enligt Svante Werger, kommunikationsdirektör på MSB, bland annat dåvarande Krisberedskapsmyndigheten och Räddningsverket fick i uppdrag att stödja utvecklingen. Kopplat till detta inrättade man även en särskild stödstyrka som inom några timmar ska kunna hjälpa personer med hemvist i Sverige som drabbas av en allvarlig händelse utomlands. Stödstyrkan arbetar på uppdrag av just UD och inkluderar även MSB, Socialstyrelsen, Rikskriminalpolisen, Svenska Kyrkan, Röda Korset och Rädda Barnen.

Enligt Linn Duvhammar, departementssekreterare på UD:s pressinformations- och kommunikationsenhet, finns det mycket mer beredskap nu än vid förra tsunamin.

– Dels, vilket kanske även fanns förut, rutiner om att UD larmar ambassaderna i regionen, och att de sen rapporterar om skadeomfattningen och situationen för svenska medborgare. Men sen finns det även numera förberedda insatsstyrkor som i princip har väskan packad och kan sticka inom väldigt kort tid, säger hon.

Duvhammar arbetade inte själv på UD 2004, men tycker att snabbheten i kommunikationen också har förändrats mycket. I dag finns fler kanaler att kommunicera genom än det gjorde 2004, men hon tror även att kritiken efter tsunamin 2004 har medfört att de i dag ”maxar” informationsspridningen så mycket de kan. Det gäller både kommunikationen med allmänheten och pressen, men även med ambassaderna. I samband med tsunamivarningen 2012 var ambassaderna väldigt snabba med att själva uppdatera sina hemsidor, anser hon.

– Under reseinformationssidan skrev de löpande vad som hände i landet vad gäller jordskalvet.

På UD i Stockholm samlade man under tsunamivarningen i fjol all information i ett dokument som sedan byggdes på under dagen, allt eftersom ny information tillkom. De kunde då lägga till hur många svenskar ambassaderna trodde fanns i området och kunde kommunicera med samstämmiga uppgifter.

– Vi kände att vi lyckades samla ihop ganska mycket information i det här dokumentet så man hade svar till journalisterna på frågan om hur beredskapen ser ut, säger Duvhammar som på det stora hela är väldigt nöjd med arbetet under dagen.

– Just den här krisen fungerade bra. Vi var väldigt nöjda. Framför allt att det gick så snabbt och att vi kunde svara på allmänhetens frågor i kommentarsfälten. Vi visar att vi går ut med information och det skickades ut tackmejl i stil med ”bra jobbat under dagen, snabb kommunikation”.

Även för ambassaden i Bangkok kan agerandet under tsunamivarningen 2012 ses som en konsekvens av lärdomarna från den stora tsunamin. Som tidigare nämnts höll man öppet efter stängningsdags och besvarade mediasamtal, vilket man vanligtvis inte gör.

– Kombinationen tsunami, Thailand och turister är känslig. Vetskapen att många kan drabbas gjorde att stämningen var väldigt seriös och att vi tidigt förstod allvaret, säger Andreas Magnusson, andre ambassadsekreterare och tillförordnad chef under händelsen.

Magnusson är tillfreds med att ambassaden i våras snabbt fick ut information till nyhetsmedierna och allmänheten samt att de hade tät kontakt med UD i Stockholm.



## **Myndigheterna fortsätter att lära**

Även om både UD och ambassaden i Bangkok uppger att lärdomarna efter tsunamin 2004 hade stor betydelse för hur de agerade under tsunamivarningen 2012, så stannar inte lärandet där. Även efter tsunamivarningen kunde de dra vissa lärdomar, även det med fokus på sina egna erfarenheter av vad som fungerade bättre och sämre.

Dagen efter, den 12 april, gick Magnusson och hans kollegor igenom händelseförloppet och skrev ner vilka lärdomar de kunde dra av sitt agerande. Insikterna var bland annat att de behövde fler platser med tillgång till internationella tv-kanaler, att olika avdelningar skulle sitta närmre varandra i ett slags krisrum, att tidigt identifiera ett backupsteam som står redo och att ta en nyckelperson ur tjänst för att låta denna stärka upp senare. En annan lärdom var att fler behövde ha tillgång till ambassadens inkorg och Facebook-konto. Det erfarenhetsbaserade lärande är således mycket tydligt hos både UD och ambassaden.

På det hela tror Magnusson att den konsulära beredskapen är högre och resurserna större i dag än 2004. Han anser även att statusen på den konsulära avdelningen är högre.

– Sen är det i dag mycket lättare att sprida information än det var 2004. Varken Facebook, Twitter eller smarta mobiler användes ju då.

Magnusson är inte ensam om att vilja lyfta fram teknikens möjligheter för ett mer effektivt arbete. Duvhammar på UD i Stockholm är inne på samma linje. Tack vare den kan de nå ut med information i större skala. Att vilja gå ut med så mycket information som möjligt i så många kanaler som möjligt är alltså ett lärande av både erfarenheter och av omvärldsscannande och analyserande.

## **Erfarenhetsbaserat lärande även i andra myndigheter**

Men det var inte bara Utrikesdepartementet och ambassaden som kritiserades efter tsunamin 2004 och som har dragit lärdomar av sitt agerande. En av de största lärdomarna var att samverkan mellan myndigheter behövde bli bättre, enligt Werger, kommunikationsdirektör på Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB, en myndighet som bildades delvis som en konsekvens av tsunamin då samhällets förmåga att hantera kriser inte hade visat sig från sin bästa sida.

– Det var nog ett problem med tsunamin, det fanns inte i beslutfattares huvuden att en händelse på andra sidan jordklotet kunde ha en sådan katastrofal betydelse för så många svenskar och därmed för Sverige, säger Werger.

MSB fick ett antal uppgifter på ett tydligare sätt än vad tidigare myndigheter hade haft, däribland att samordna insatser, åtgärder och information under kriser. Det gäller allt från hur man fattar beslut och kommunicerar med allmänheten och nyhetsmedierna till att hantera samhällets resurser. Förmågan till samverkan mellan myndigheter har därför ökat betydligt sedan 2004, menar Werger, även om det är en ständig utmaning när det gäller den mentala beredskapen att kunna upptäcka och faktiskt förstå händelser man inte alls är förberedd för. Bildandet av en ny myndighet bör i ljuset av lärande ses som en av de absolut största förändringar som genomfördes bland myndigheterna.

## **Lärdomarna skyndade på inrättandet av en webbportal**

Efter tsunamin 2004 stod det också klart att informationen till allmänheten hade varit bristfällig. Det fanns ingen portal för samlad information till allmänheten, i stället fick varje myndighet själv stå för sin information. Men redan före tsunamin arbetade dåvarande Krisberedskapsmyndigheten (som lades ner i samband med MSB:s bildande) med att upprätta en nationell webbportal för krisinformation till allmänheten. Enligt Werger fanns det bland andra myndigheter ett motstånd mot idén att bilda den

typen av portal. Många var oroliga över att det skulle krocka med myndigheternas egna informationsuppdrag. Även om en portal trots detta började byggas upp, var den långt från färdig när tsunamin slog till.

– Men då satte sig en grupp medarbetare tillsammans med webb konsulter för att försöka tänka hur man snabbt kunde skapa någonting som ger stöd i samhällets krisinformation, säger Werger.

Man började skissa på en idé, både innehållsmässigt och tekniskt, och när regeringen beslutade om att inrätta Rådet för stöd och information till anhöriga och drabbade efter flodvågskatastrofen, bestämde sig webbgruppen för att lansera sin idé som ett erbjudande till rådet.

– Flera av de medarbetare som hade jobbat med det här började i stället att arbeta i rådet, säger Werger.

Enligt Werger förkortades startsträckan med att få upp rådets webbplats avsevärt tack vare Krisberedskapsmyndighetens arbete.

– Jag tror också att erfarenheterna av att arbeta på rådet med samordnad information till drabbade och anhöriga var viktiga och togs med i arbetet med att utveckla det som blev krisinformation.se.

I april 2008 drog webbportalen i gång, och även om krisinformation.se fungerar som en redaktion är den underställd just Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB.

Inger Frendel är redaktionsansvarig för krisinformation.se och beskriver portalens uppgifter som att dels serva MSB, dels hela tiden fundera över vilken information allmänheten kan behöva eller vilja ha och om denna är samordnad.

Under tsunamivarningen 2012 låg fokus på att så snabbt som möjligt gå ut med information, och redaktionen hade ständig kontakt med MSB:s tjänsteman i beredskap. Eftersom varningen bara var utlyst i några timmar hann man aldrig komma in på själva faktaförklaringen, det vill säga hur en tsunamivåg fungerar.

– Men det hade vi kanske gjort i fas två, säger Frendel som på det hela är nöjd med både redaktionens, MSB:s och ambassadernas insats. Samarbetet fungerade bra inom myndigheten och även ambassaderna var snabba, anser hon och tillägger att också larmsystemen verkar ha fungerat förhållandevis bra med kännarna ute i vattnet.

– Däremot måste man inse att om larmet hade gällt en lika stor våg som 2004 är det ett så otroligt och omfattande jobb som börjar, så det skulle säkert bli en prövning den här gången också, även om larmvägarna och varningarna är bättre.

Även om man täckte upp med information i alla kanaler fick redaktionen, enligt Frendel, förvånansvärt få frågor från allmänheten. Även i de sociala medier-flöden man bevakade var det få frågor som ställdes.

– Spontant hade jag kanske väntat mig ännu mer tryck än vad det egentligen blev, säger Frendel som ändå tycker att liknande händelser till viss del kan vara nyttiga, så länge ingen råkar illa ut.

– Då poppar det upp några steg på dagordningen, säger hon.

Att händelsen ”poppar upp några steg på dagordningen” belyser det som nämnts tidigare, nämligen att lärandet pågår hela tiden och att varje erfarenhet ger möjlighet till analyser och förändringar.

## **Erfarenhet av regelbundna krissituationer underlättar**

För organisationslärandet handlar inte bara om att lära vid ett enstaka tillfälle – tvärtom beskrivs lärandet som en ständigt pågående process. Svårigheterna med att därmed belysa tsunamin 2004 enskilt har diskuterats tidigare i den här rapporten, och är något som kommer återkomma även längre fram.

Efter tsunamin 2004 kritiserade Katastrofkommissionen hanteringen av saknade personer och registreringen av dessa. Enligt kommissionen bör polisen ha det grundläggande ansvaret, oavsett om

personerna saknas i hemlandet eller utomlands. Rikspolisstyrelsen bör även fatta beslut om mobilisering av ID-kommissionen.<sup>1</sup>

Den första tiden efter tsunamin 2004 var det UD som hade hand om listorna över döda och saknade. Myndigheten fick mycket kritik för detta och när polisen tog över, följde kritiken med (Andersson Odén m.fl, 2005). Listorna hemlighölls för socialtjänsterna runt om i landet i två veckor och när de väl blev tillgängliga visade de sig innehålla en del fel – några som stod på listorna över döda var i själva verket vid liv.

Håkan Nilsson är krisberedskapssamordnare på Rikskriminalpolisen och är trots allt på det stora hela nöjd med myndighetens agerande efter tsunamin 2004. Tidigt på morgonen den 26 december 2004 valde Rikskriminalpolisen att kalla in extra personal till kommunikationsavdelningen. Man kontaktade direkt ID-kommissionens operativt ansvarige och förvarnade om en eventuell insats i Thailand (Katastrofkommissionen, 2005) och redan klockan 06.15 såg man tsunamin som en så kallad särskild händelse, enligt Nilsson.

– Men vi har nog lärt oss väldigt mycket. Framför allt har vi lärt oss att när man håller på med krisledning måste man ha en väl fungerande organisation med personer som är övade inom sina befattningar, säger han.

Ett exempel Nilsson pekar på är att man måste ha väl tilltaget med bemanning, så att man klarar av arbetet under en längre tid. Eftersom myndigheten övar regelbundet och har en hel del skarpa händelser känner han att de är väl ”inoljade”. Samtidigt innebär det även att arbetet ständigt kan förändras och utvecklas.

– Vi har ett system som vi tycker fungerar väldigt bra, men som vi jobbar med att förbättra hela tiden.

Enligt Nilsson har myndigheter under de senaste åren förstått vikten av en krisledningsorganisation med personlig beredskap oavsett tid på dygnet. Man måste ha fungerande larm och någon form av regelverk att jobba efter i en sådan här händelse, vilket Rikskriminalpolisen dock hade även före tsunamin.

– Men nu har vi fått nästan alla myndigheter på samma väg. Så det är väl de största erfarenheterna vi har gjort sedan 2004, att alla är med på samma båt så att säga.

När tsunamivarningen kom i våras fungerade det därför väldigt bra, enligt Nilsson. De kunde inte upptäcka några brister, och fördelen att det var vardag och dagtid gjorde att folk var tillgängliga.

– Som helhet var vi ganska nöjda med att vi kunde vidta så tidiga förberedelser. Vi var väl förberedda för vad som skulle kunna hända, säger han och fortsätter:

– Vi fick ganska snabbt beslut från vår chef att se det som en särskild händelse. Det ger ju oss ett bättre mandat att agera också. Det är lättare att backa när man väl är i gång än att försöka springa ifatt förlorad tid, det brukar sällan fungera.

Trots kritiken mot hanteringen av listorna är det ingenting som Nilsson tar upp när han pratar om lärande, vilket kommer diskuteras vidare i diskussions- och slutsatskapitlen. Det lärande som tas upp är snarare det kontinuerliga, och som har utvecklats under de många skarpa händelser polisen är involverade i. Även här är det alltså, trots allt, det erfarenhetsbaserade lärandet som väger allra tyngst.

## **Stödstyrkan – en konkret konsekvens av eget och andras lärande**

En relativt sett stort portion kritik riktades efter tsunamin 2004 även mot Socialstyrelsen som agerade sent och dessutom var underbemannad den första veckan efteråt, trots att det fanns tillgänglig personal (Katastrofkommissionen, 2005). Enligt Katastrofkommissionen borde ett bedömningsteam tidigt ha

---

<sup>1</sup> ID-kommissionen lyder under Rikskriminalpolisen och har det nationella ansvaret för identifiering av omkomna personer utomlands. I kommissionen arbetar bland annat kriminaltekniker, dna-expert och tandläkare. Källa: [www.polisen.se](http://www.polisen.se)

skickats till katastrofområdet för att ta sig an sjukvårdande uppgifter och omedelbart kunna begära förstärkning från hemlandet. Men det var först klockan 19.30 på kvällen den 26 december som Socialstyrelsen larmades och när regeringen skickade det första planet, den 28 december, hade Socialstyrelsen endast med två sjuksköterskor ombord. När det inträffar kriser och katastrofer och många svenskar kan behöva vård har Socialstyrelsen till uppgift att på plats informera sig om antal patienter och skadeläge. Myndigheten ska även hålla regeringen informerad om händelseutvecklingen och om hur den förväntas bli (Katastrofkommissionen, 2005).

Sedan dess har man inrättat en så kallad stödstyrka, det vill säga en resurs som ska kunna hjälpa personer med hemvist i Sverige som drabbas av en allvarlig händelse utomlands. Styrkan stöder även svenska ambassader och konsulat och aktiveras av Utrikesdepartementet. Det är Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB, som har samordningsansvar för styrkan och förutom Socialstyrelsen ingår även Rikskriminalpolisen, Svenska Kyrkan, Röda Korset och Rädda Barnen.

Enligt Lennart Engblom, utredare på Socialstyrelsens krisberedskapsenhet, finns det i dag en helt ny modell och beredskap för att hantera den här typen av katastrofer. Den största förändringen han, liksom många andra, pekar på är just upprättandet av just stödstyrkan, där Socialstyrelsen ingår.

– Det är ju utifrån tsunamin man har sett ett behov av att formalisera det. En massa hjältar kan inte åka på eget initiativ, det måste styras och samordnas i samråd med UD framför allt, säger han.

När tsunamivarningen kom den 11 april 2012 fungerade inte larmfunktionen till Socialstyrelsen, vilket förvånade Engblom. Han tycker dock att de fick tillräckligt med information för att kunna bedöma läget.

– Det var naturligtvis bra att de kanalerna man har bestämt ska användas för att bedöma läget och framför allt aktivera stödstyrkan fungerade. Mycket snabbt dessutom, säger han.

Socialstyrelsen har även, enligt Engblom, bedrivit forskning, och gör så fortfarande, på olika kunskapscenter om kris och krisstöd. Man har studerat hur de många svenskar som på ett eller annat sätt drabbades av tsunamin mår några år senare och hur de har reagerat på händelsen.

– Det lär man sig mycket av. Hur man bör agera och möta dessa människor, både när det händer och efteråt.

Enligt Engblom är det viktigt att ha en organisation och modell som är ganska flexibel och som kan anpassas efter behov. Varje kris är trots allt unik. Men trots det anser Engblom att informationen till allmänheten kändes extra relevant under tsunamivarningen i fjol, eftersom många blev påmind om det som hände drygt sju år tidigare.

– Hade det bara gått lite, lite längre hade det varit angeläget att informera mera utförligt.

En av de främsta lärdomarna som berör Socialstyrelsen är således bildandet av stödstyrkan. Även om beslutet var en konsekvens av det erfarenhetsbaserade lärandet, innebär det också att olika aktörerna och myndigheterna numera drar lärdomar av varandra och samverkar på ett nytt sätt. Här bör alltså även vicarious learning, att lära av andra, pekas ut som en viktig lärandeprocess.

## **Erfarenhetsbaserat lärande dominerar**

Ovannämnda lärdomar har en tydlig gemensam nämnare – de är i stort sett alla baserade på egna erfarenheter. Några undantag finns, såsom anpassning till ny teknik och stödstyrkan som är ett resultat av både erfarenhetsbaserat lärande och lärande från andra. En aktör som skiljer sig något är polisen, som inte direkt angav några konkreta lärdomar utan var nöjd med arbetet efter tsunamin 2004. Det väcker en del frågor om huruvida det är minnet som sviktar, eller om myndigheten helt enkelt inte förändrade sitt arbete nämnvärt efteråt. Klart är i alla fall att medan både nyhetsmedierna och framför allt myndigheterna baserar en stor del av sitt lärande på det som kommer från egna erfarenheter, är resebyråernas lärande något mer riktat mot structured environmental learning, det vill säga de

lärdomar de dragit efter att ha scannat av och analyserat omvärlden. På vilket sätt resebyråerna har lärt sig kommer nästa avsnitt att handla om.



## 7. Resebyråerna: Betydelsen av lärande på plats

Hittills har lärandetendensen varit tydlig. Såväl redaktioner och myndigheter har de senaste åren dragit allra flest lärdomar från egna erfarenheter, så kallat experiential learning. Detta i kombination med en anpassning till omvärlden har inneburit att aktörerna i dag agerar någorlunda annorlunda jämfört med tidigare kriser och katastrofer. För resebyråer ser dock lärandet något annorlunda ut, vilket det här avsnittet ämnar belysa.

### **Insåg tsunamins omfattning, men fick ingen hjälp**

Medan regeringen och myndigheter fick mycket kritik i nyhetsmedierna, var Lottie Knutson, kommunikationsdirektör för Fritidsresor, den aktör som kom ut bäst i rapporteringen om tsunamin 2004 (Andersson Odén m.fl, 2005). Redan på eftermiddagen samma dag stod det klart för resebyråerna att en ofattbar katastrof hade inträffat i ett område med tusentals svenskar. Resebyråerna tog vid flera tillfällen kontakt med Regeringskansliet och förde fram önskemål om statliga insatser. Men statssekreterare Lars Danielsson ansåg att ansvaret för resenärerna låg på reseföretagen (Katastrofkommissionen, 2005). En representant för en researrangör har även beskrivit samarbetet med ambassaden i Thailand som otillfredsställande.

### **Betydelsen av egna erfarenheter**

2004 hade Ving inget riktigt krisrum, tv:n i rummet där personalen satt fungerade inte i början och tangentborden var inte optimala. Informationen nådde inte alla inom den nordiska organisationen och bemanningen var inte optimal då många arbetade dagtid och få nattetid. Det fanns heller inget filter för alla utomstående samtal som erbjöd olika tjänster. De slussades i stället vidare direkt till katastrofledarna som fick ägna tid åt att ta emot även dessa.

– Allt detta är saker som låter banala, men som tog mycket tid från det vi skulle ägna oss åt, säger Magdalena Öhrn, informationschef på Ving.

När tsunamivarningen kom i våras var det många i personalen som även hade arbetat 2004. Enligt Öhrn var det något som kändes i väggarna. Och även efter tsunamivarningen kunde man dra vissa lärdomar.

– Till exempel hur vi informerade via intranätet och att vi kanske påskyndade hemtransport av personal med konsekvensen att de som var kvar fick stor arbetsbörda, säger Öhrn.

Enligt Öhrn finns det i dag också en helt annan medvetenhet. Nu i våras visste alla vad som skulle kunna hända, det visste man inte 2004. Samtidigt påpekar Öhrn att det absolut inte bara är tsunamin 2004 som har haft betydelse för hur resebyråer agerar i dag, vilket även de övriga intervjupersonerna i studien varit noggranna med att poängtera. Däremot tror hon att de flesta researrangörer efter 2004 har varit tvungna att slipa sin krisorganisation. Samtidigt påverkas Ving, och säkert även andra resebyråer, hela tiden av olika händelser. Det kan vara allt från flygstrejker och inbördeskrig till sjukdomar och naturkatastrofer som gör att resebyråer har möjlighet att öva mer än många andra organisationer.

– Så fort vi har varit någonting utvärderar vi det, vad som fungerade bra och vad som kan bli bättre, säger hon.

Mikael Edwards, beredskapsledare på Fritidsresor, anser att man i dag har bättre verktyg och att helhetstänket vad gäller säkerhet, oavsett händelse, är väldigt utvecklat sedan 2004. Särskilt när det gäller tsunamis finns en annan medvetenhet kring information och förutbestämda evakueringsvägar.

## Betydelsen av andras erfarenheter

Tack vare erfarenheter från tidigare händelser, däribland tsunamin 2004, anser Öhrn att tillgängligheten inom den nordiska organisation resebyråen Ving tillhör är mycket bättre nu än 2004. Organisationen består bland annat, förutom Ving, även av researrangörer från andra nordiska länder, ett flygbolag och ett hotellbolag, och är uppbyggd som ett larmträd där olika delar i organisationen blir inblandade beroende på vad som har hänt. När larmträdet sätts i gång kallas man till ett möte med en svensk krischef. Enligt Öhrn känner alla till sina ansvarsområden och så fort larmträdet går i gång vet alla precis vad de ska göra. Trädet aktiveras via mejl och SMS.

Organisationen har även ett så kallat duty office som är bemannat dygnet runt. Så fort det händer någonting ska utlandspersonalen, agenterna eller samarbetspartners informera detta duty office vad som har hänt, vad som görs och hur gäster reagerar.

– Sen skickas den informationen vidare till olika grupper. Jag har sagt att jag vill ha allting som händer, all information vill jag ha, säger Öhrn.

Men inte bara tillgängligheten och medvetenheten i Sverige har blivit bättre. Självklart har de områden som drabbades av tsunamin dragit flera lärdomar och förändrat sitt arbete – vilket inte minst har fått konsekvenser för resebyråerna. I och med att beredskapen på plats har blivit bättre, blir processen även lättare på hemmaplan. Öhrn säger att hon är nöjd med arbetet under tsunamivarningen våren 2012. Trots att vissa SMS till en början inte nådde fram till resenärerna, hanterade både lokalbefolkningen och hotellpersonalen händelsen bra.

– Även larmsystemen längs stränderna fungerade. Men självklart var det också en väldigt obehaglig upplevelse och en film spelades upp i alla människors huvuden när larmet gick, säger hon.

Utbyggnaden av larmträdet bör ses som i första hand en konsekvens av erfarenhetsbaserat lärande, men även att informellt lära av andras erfarenheter, inte minst är det så larmträdet fungerar i dag. Genom att samarbeta och hålla varandra underrättade kan medlemmarna i larmträdet lära av varandra, dela erfarenheter och därmed både få och ge information snabbare.

## Att lära av och anpassa sig till yttre faktorer

En annan typ av lärande, vilket snarare kan kategoriseras in under att lära av yttre omständigheter, är att tillgängligheten i dag är bättre än 2004, så till vida att såväl sociala medier som mobiler i dag används i en annan utsträckning.

Både 2004 och 2012 skickade både Fritidsresor och Ving SMS till sina resenärer, men 2004 fungerade det sämre, enligt Öhrn.

– Det var ju inte lika vanligt med mobiler då och SMS:en som skickades ut i början kom inte fram. Det kan ju ha berott på att telenäten låg nere. Jag vet också att man hade problem att få i gång vårt larmträd i några av länderna. Vissa hade mobilerna avstängda, säger hon.

En av de främsta förändringarna sedan 2004 är därför, enligt Öhrn, att det i dag är lättare att nå resenärerna. SMS-funktionen används numera ständigt, oavsett om det gäller något allvarligt eller inte, när resebyråen behöver komma i kontakt med gästerna.

– Man når alla på en gång, så det är jättebra, säger Öhrn och får medhåll av Edwards, beredskapsledare på Fritidsresor, som dock ser att det finns fortsatta leveransmottagningar.

– Det är mycket trafik i cybern och på grund av lokala infrastrukturer, skriver han i ett mejlsvår.

Att det går att nå fler via SMS i dag är således ett resultat av yttre faktorer, som resebyråerna har ”scannat av” och sedan lyft in i sin egen verksamhet. I dag skickar de betydligt fler SMS än de gjorde 2004, till exempel. Slutligen visar alltså studien att även för resebyråernas del är det erfarenhetsbaserat



lärande som påverkar organisationernas arbete allra mest. Men även att samarbeta för att lära av varandra och att till viss del vara beroende av lärandet på plats i områdena är något som till viss del skiljer dem från lärandet hos framför allt nyhetsmedierna, som på den punkten står mer självständiga.



## 8. Diskussion

För de inblandade aktörerna under tsunamivarningen har lärandeprocessen sett olika ut. Flera förändringar har gjorts de senaste åren, men på olika nivåer och på olika sätt. Även om intervjupersonerna svarar på frågor om hur pass stor betydelse tsunamikatastrofen 2004 har haft för lärandet, finns det en del metodproblem med att utkristallisera katastrofen som en enskild faktor. Det kan röra sig om såväl minnets begränsningar som svårigheter att utreda varifrån olika lärdomar har sitt ursprung. Vad gäller lärandet i stort, med avstamp i tsunamin 2004, kan det dock vara relevant att koka ner detta till fem punkter:

- Nyhetsmedierna i studien uppger framför allt Utöya och det förändrade medielandskapet som orsaker till de största förändringarna och lärande som har gjorts.
- Myndigheterna däremot tillskriver tsunamin 2004 stor betydelse för hur arbetet organiseras i dag och de förändringar som har gjorts sedan dess. Myndigheten MSB har bildats, stödstyrkan inrättats, beredskapsfunktionerna förstärkts och man har inrättat en webbportal för samlad myndighetsinformation till allmänheten.
- Resebyråerna arbetar ständigt med olika former av händelser som kräver utvärdering och analyser efteråt. Tsunamin är dock den överlägset största kris de har hamnat i och efteråt tvingades många omarbete sin krisorganisation. Resebyråernas arbete har också underlättats mycket tack vare lärande på plats i de drabbade områdena.
- Vad gäller insatserna under tsunamivarningen i april 2012, säger alla intervjupersoner i studien att de är nöjda. De reagerade tidigt, tog nödvändiga kontakter och uppger själva att de var beredda att ingripa om en tsunami skulle träffa kustområdena.
- Flera nämnde att tankarna direkt gick till tsunamin 2004 och insåg att informationsbehovet var stort. De såg därför till att informera via hemsidan och andra kanaler, men ville inte heller gå på för hårt eftersom någon flodvåg ännu inte hade nått stränderna.

De ovanstående fem punkterna visar på ett sammanfattande sätt hur det organisatoriska lärandet har sett ut och hur det skiljer sig åt mellan de studerade institutionerna. Härnäst kommer detta lärande, utifrån punkterna, dock att diskuteras mer utförligt och fördjupande.

### **Nyhetsmedierna genomförde mindre förändringar**

Svårigheterna med att isolera tsunamin 2004 som en faktor för lärande har påpekats tidigare. För nyhetsmediernas del innebar dock inte tsunamin i sig några större förändringar i sättet att arbeta. Även om arbetet har utvecklats en hel del sedan dess anser flera av de journalister som intervjuats i denna studie snarare att det var Utöya som var den stora vattendelaren och att de flesta förändringar har genomförts de senaste åren. När tsunamilarmet och tsunamivarningarna kom den 11 april fick redaktionerna in flera tips från allmänheten. Det fick de redan 2004 och sedan dess har Aftonbladet byggt om sin tipsportal för att kunna hantera fler meddelanden. Gemensamt för alla redaktioner i studien var att snabbt leta upp en reporter som var i närheten och att hålla koll på avgångar för att eventuellt skicka iväg någon från Sverige. Via sociala medier sökte de personer som var på plats och la snabbt upp nyheten på sina hemsidor. Samtliga redaktioner i studien valde att rapportera löpande om vad som hände, men att även ligga lite lågt. Det planerades inga extrasändningar eller liknande och tämligen snart stod det även klart att någon tsunami inte skulle komma. De började då trappa ner på sin bevakning.

Även om redaktionsmedarbetarna uppger att tsunamin 2004 i sig inte innebar några större förändringar, säger de alla att mycket har ändrats sedan dess. De vill bara inte peka ut tsunamin som enskild orsak till förändringarna. I stället pekar de snarare på den förändrade mediebilden och hur vårt medieanvändande har förändrats, och fortsätter att förändras, i snabbt tempo.

Enligt intervjupersonerna på nyhetsredaktionerna fanns heller ingen direkt anledning att förändra sitt arbetssätt efter 2004. Om en specifik redaktions bevakning tas emot positivt stärks den organisationen (Boin et al., 2005) och när vågorna slog in över kusterna längs med Indiska oceanen var journalister snabbt på plats och bevakade såväl situationen för drabbade som regeringens och myndigheters agerande, eller snarare brist på agerande. Nyhetsmediernas beredskap för att hantera den oväntade händelsen var god och det är, precis som DN:s utrikeschef Pia Skagermark säger, även det som är redaktionernas uppgift: att alltid förvänta det oväntade. Samtidigt är det viktigt att även lyfta fram en annan aspekt, nämligen den om hur pass villiga journalister är att vara förändringsbenägna. Kan det bära emot för en redaktion att medge att en enskild händelse har inneburit stora förändringar eftersom man därmed riskerar att förminska det journalistiska uppdraget så till vida att man inte har lyckats leva upp till det? Ett undantag som bör framföras i det här resonemanget är dock Utöya, som flera av intervjupersonerna trots allt nämnde som specifik anledning till en del av de förändringar som har gjorts.

2004 var det TT:s telegram som var startskottet för väldigt många redaktioners arbete. För Aftonbladet var det i stället tips och samtal från drabbade på plats som fick dem att förstå att något stort hade hänt – innan nyhetsbyråerna skickade ut telegram. Aftonbladet kunde därmed bli först i Europa med att publicera nyheten i papperstidningen. Även i våra fick Aftonbladet reda på att ett jordskalv hade inträffat via tipsportalen innan telegrammen från nyhetsbyråerna började trilla in. I det förändrade medielandskapet, där enskilda individer kan sprida information snabbare än traditionella nyhetsmedier och myndigheter, är det enormt viktigt att ha en sådan direktkontakt med allmänheten. Utan en ömsesidig tillit mellan allmänhet och traditionella nyhetsmedier, kommer de sistnämnda få allt svårare att kunna upprätthålla sin position som nyhetsförmedlare. Skagermark på DN säger om nyhetsmediernas uppgift när det inträffar en större händelse: ”Det finns reflexer som ska utlösas på en tidning och de ska vara samma 2004 som nu, det vill säga att ta sig dit, göra en egen bedömning av vad som har hänt och rapportera i alla kanaler så fort som möjligt.”

## **Myndigheterna insåg informationsbehovet**

Om redaktionerna inte förändrade sitt sätt att arbeta nämnvärt efter tsunamin 2004, så genomfördes desto större förändringar inom myndigheterna. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB, bildades och webbportalen krisinformation.se inrättades, för att nämna några exempel. Visserligen är det numera webbportalen som ska samordna myndighetsinformation och visserligen har Håkan Nilsson, krisberedskapssamordnare på Rikskriminalpolisen en poäng när han säger att man inte ville ”skapa något som inte är något.” Men även om det aldrig kom någon våg och en ny katastrof uteblev väckte händelsen känslor, tankar och frågor hos många. Om då informationsbehovet hos allmänheten är större än händelsen i sig, vem avgör då hur stort informationsbehovet är och vems informationsbehov är det som ges tolkningsföreträdare? Genom att inte själva lägga ut någon information riskerar Socialstyrelsen och Rikskriminalpolisen därmed att missbedöma behovet, även om inte allmänheten är den främsta målgruppen.

En annan fråga är hur pass känd webbportalen krisinformation.se är för allmänheten. Genom att ha en gemensam webbportal, som ansvarar för att hålla såväl allmänheten som nyhetsmedierna uppdaterade, fräntar man de enskilda myndigheterna en del av det egna informationsansvaret. Både

Rikskriminalpolisen och Socialstyrelsen uppger att de var beredda att informera själva i sina kanaler om händelsen utvecklades, men i stället försvann hotet om en tsunami.

Några som däremot valde att informera så mycket de bara kunde själva var UD i Stockholm och ambassaden i Bangkok. De fick båda svidande kritik efter tsunamin 2004 och refererade båda till hanteringen då och att man inte ville riskera att hamna i samma situation igen när de förklarade sitt agerande i samband med tsunamivarningarna 2012. Även om någon våg aldrig kom i april 2012, insåg de att informationsbehovet troligtvis var stort, de bloggade, Twittrade och ambassaden valde, förutom att hålla öppet efter stängning, även att ta emot mediesamtal. Detta bör trots allt ses som väldigt viktigt i förhållande till lärande – inte minst med tanke på att någon katastrof aldrig inträffade den här gången. Kanske behövs det en rejäl portion kritik för att verkligen lära sig? Men varför var det i så fall bara UD och ambassaden som valde att informera, och inte också Socialstyrelsen och Rikskriminalpolisen? De fick ju också utstå kritik för sitt agerande efter tsunamin 2004. Att UD såg ett större informationsbehov torde bero på att myndigheten tidigt kopplas in om svenskar råkar illa ut utomlands. Således faller de första frågorna på deras bord. Kanske är det därför även lättare för bland annat polisen att ”gömma sig” bakom UD, eftersom de kopplas in först i ett tidigare skede. Men ett sådant agerande riskerar att, som nämnts ovan, göra myndigheterna passiva i stället för aktiva. De riskerar att förlora kontrollen över den bild som förmedlas av dem och den bild som allmänheten får. De riskerar även att fransäga sig visst ansvar och att inte ge sken av att ha genomgått de förändringar som UD och ambassaden trots allt tydligt visar att de har gjort. Att inte vilja ”skapa något som inte är något” har en viss poäng, men jag har i efterhand inte hört några diskussioner om att UD och ambassaden skulle ha informerat för mycket, och att de därmed skulle ha skapat en värre situation än den som rådde.

### **Resebyråerna får lättare tag i resenärer**

För resebyråernas del innebar tsunamin 2004 en större påfrestning än de upplevt tidigare och efteråt insåg man att kommunikationen med resenärer, men kanske framför allt internt, behövde bli bättre. Larmträd byggdes ut och det skapades nya rutiner för information inom organisationerna.

Även resebyråerna valde våren 2012 att så fort som möjligt lägga ut information på sin webb och i övriga kanaler. De skickade även flera SMS till resenärerna där dessa uppmanades att söka sig till högre områden och att följa instruktioner från lokala myndigheter. Eftersom fler är uppkopplade och använder mobilerna på ett annat sätt, är det även lättare för resebyråerna att få tag på sina kunder i dag än 2004. Det faktum att resebyråerna numera samlar in kundernas mobiltelefonnummer är även det en viktig lärdom.

Resebyråernas arbete underlättades även av att larmrutinerna har förändrats på plats i Sydostasien. Det finns i dag speciella evakueringsvägar, hotellpersonalen besitter mer information och larmsystemen verkade ha fungerat som planerat. Det gör det naturligtvis lättare för resebyråerna att hänvisa till lokala myndigheters information och för resenärerna att följa deras anvisningar. Kort sagt: ju bättre beredskapen är på plats, desto lättare blir ansvaret för resebyråerna.



## 9. Slutsatser

Som tidigare nämnts är organisatoriskt lärande en pågående process (Lewitt och March, 1988). Genom att uppleva en kris får aktörerna möjlighet att upptäcka fel och åtgärda dessa. Efter tsunamivarningarna i april 2012 inträffade aldrig någon katastrof, men genom att utsättas för hotet ökade medvetandet, och händelsen ”poppade upp några steg på dagordningen”, som Inger Frenzel på krisinformation.se uttrycker det.

Inte sällan är det kriser som skapar möjligheter för organisationslärande. Att utsättas för en kris innebär ofta att man efteråt tvingas reflektera över vad som hände, varför det gick som det gick och hur eventuella misstag kan undvikas i fortsättningen. En vanlig uppfattning är därför att, även om ett misslyckande i en kris kan få katastrofala följder, kan det i det långa loppet rentav vara bra för organisationer att misslyckas (Boin et al., 2005).

Med utgångspunkt i teorierna om organisationslärande har de undersökta aktörerna lärt sig olika saker, tagit till sig olika lärdomar, och det förefaller vara myndigheterna som har genomgått de största förändringarna. Medan redaktionerna de senaste åren har ägnat sig åt single-loop learning, det vill säga att genomföra mindre förändringar utan att rubba på grundläggande rutiner och värderingar, har myndigheterna valt att förändra mycket i både kommunikation och beredskap. En ny myndighet bildades och nya funktioner, som tjänsteman i beredskap, blev efter tsunamin 2004 ett obligatoriskt inslag. Samtidigt inrättades webbplatsen krisinformation.se som ett sätt att bedriva dubbelriktad kommunikation genom att samla och sända myndighetsinformation, men även att samla information genom omvärldsbevakning. Visserligen fanns planer på en sådan portal redan före tsunamin, men processen påskyndades av flodvågskatastrofen. Hos myndigheterna går det således att hitta det Argyris (1999) kallar double-loop learning.

När det gäller resebyråerna, så har de genomfört en del förändringar, vissa större än andra, men inte så stora som de myndigheterna behövde ge sig i kast med. De har således gjort både single-loop och double-loop learning inom olika delar av sin verksamhet.

### Betydelsen av erfarenheter

Trots att forskning visar att organisationer oftast har svårast att lära när problemen är stora eller hotande (Argyris, 1999, m.fl) pekar resultaten i denna studie åt motsatt håll. Tsunamin 2004 var helt enkelt för omfattande och omskakande för att inte kräva ordentliga utvärderingar och förändringar – framför allt bland myndigheterna. Myndigheterna tvingades, till stor del på grund av tryck utifrån, att inta en reformvänlig ansats (Boin et al., 2005). Dock bör polisens agerande 2004 i kombination med de empiriska resultaten i denna studie analyseras närmre. Till skillnad från flera andra intervjupersoner uppger Rikskriminalpolisens krisberedskapssamordnare att de på det stora hela var nöjda med insatserna 2004, och trots att myndigheten fick kritik för hanteringen av listor på döda och saknade, var det ingenting som framkom under intervjun i samband med tsunamivarningen 2012. Inga reflektioner om kritiken, inga reflektioner om lärande och konkreta förändringar efteråt. Som tidigare nämnts kan det helt enkelt bero på att intervjupersonen inte tänkte på det. Lärdomar kan mycket väl ha dragits, även om det inte framkom i intervjun. Det stående intrycket är dock att intervjupersonen var nöjd med arbetet efter tsunamin 2004 – det självkritiska tänkandet var därmed inte något som dominerade intervjun. Det bör därför diskuteras huruvida polisen faktiskt tog åt sig av kritiken efteråt eller inte? Ansåg myndigheten att den hade brustit? Och vad gjordes i så fall åt det? Eftersom polisen inte behövde agera nämnvärt vid tsunamivarningen 2012, vet vi heller inte hur rutinerna skulle ha fungerat om det blivit allvar.

Att aktörerna hade erfarenhet av en tsunamikatastrof drygt sju år tidigare hade stor betydelse för hur de hanterade händelsen våren 2012. Alla redaktioner, myndigheter och resebyråer som är undersökta i studien är nöjda med rapporteringen och agerandet under den senare tsunamivarningen. De reagerade tidigt, tog nödvändiga kontakter och såg till att information spreds såväl internt som externt. Detta stämmer väl överens med den forskning som visar att erfarenheten har allra störst betydelse i inledningsskeendet av en kris (Larsson, 2010). Samtidigt var samtliga aktörer noggranna med att inte gå ut för hårt. De ville inte orsaka panik och inte heller skapa en kris av en händelse som trots allt inte hade inträffat ännu. Experiential learning (erfarenhetsbaserat lärande) var således oerhört viktigt. Inte minst då en stor del av personalen på framför allt myndigheter och resebyråer var densamma som 2004. Kunskaperna var större, och rutinerna om åtgärder och kontakter tydligare.

På redaktionerna har en stor del av personalstyrkan bytts ut sedan 2004. Trots det rådde inga tveksamheter om hur man skulle agera. Erfarenheterna satt i väggarna. Detta visar därmed att så länge arbetsuppgiften är tillräckligt tydlig går det att fullfölja sitt uppdrag även utan att besitta personlig erfarenhet från tidigare händelser. För nyhetsmedierna är det så självklart vad de ska göra och hur de ska göra det att de, i stundens hetta, inte behöver fundera över tidigare prestationer eller arbetssätt. Skillnaden är tydlig mot myndigheterna som direkt drog paralleller till tsunamin 2004 och de brister som fanns då. För redaktionernas del är även customer-based learning av betydelse, då detta är en form av lärande baserat på läsarvanorna, som flera av intervjupersonerna ansåg vara viktigt. Genom bland annat klickstatistik eller kommentarsfält kan redaktionsmedlemmarna få information om vad läsarna/lyssnarna/tittarna prioriterar och hur de tänker, vilket sedan kan analyseras och bidra till lärande.

När det gäller att lära av andras erfarenheter, vicarious learning, är det ett perspektiv som är relativt osynligt i empirin. Det är däremot uppenbart att flera av aktörerna dels får information från varandra, dels att de på många sätt samverkar och därmed kan utbyta lärdomar och erfarenheter. Ett exempel på det är Ving som genom larmträdet kan dra lärdomar från de andra nordiska organisationerna. Ett annat exempel är myndigheterna i Tyskland och Italien som efter tsunamivarningen 2004 hade en bättre fungerande informationshämtning och analyskapacitet än Sverige (Katastrofkommissionen, 2005). Svenska myndigheter har således, via olika rapporter och studier, kunnat ta del av erfarenheter och agerande från andra myndigheter såväl inom som utom Sverige. Även bildandet av MSB och stödstyrkan har inneburit att myndigheterna i dag samverkar på ett nytt sätt och därmed kan utbyta erfarenheter, tankar och idéer.

Vad som är desto mer utmärkande är det lärande som har skett genom att scanna av och analysera omvärlden, det som kallas structured environmental learning. När aktörerna kan följa hashtags på Twitter, när de kan direktkommunicera med allmänheten via chatt- och kommentarsfunktioner och läsa bloggar och andra inlägg, så skapar det ett lärande i sig. De kan då anpassa sig och värdera information utifrån behovet och intresset hos allmänheten. Ett exempel på detta är krisinformation.se som vid tsunamivarningarna 2012 använde digitala och sociala medier till att fånga upp frågor.

För resebyråerna är lärandet mer oklart. Medan myndigheterna är utvärderade finns inte samma insyn i resebyråerna, eftersom de tillhör den privata sfären. Klart är i alla fall att även de har påverkats av såväl experiential och vicarious som structured environmental learning. Genom egna erfarenheter strävar de ständigt efter att förbättra sin verksamhet, genom larmträdet kan de dela erfarenheter och tack vare utbyggda larmsystem och ökad information på resmålen kan de läsa av omvärlden och analysera dessa lärdomar. Även rutinen att fortsätta kontakta kunderna via SMS bör ses som en lärdom. Dels baserat på erfarenhet, dels baserat på lärdomar efter att ha scannat av omvärlden. Det är lättare att nå kunder via SMS i dag då fler har dem tillgängliga och de tekniska möjligheterna har förbättrats.

En intressant fråga är om nivån av lärande är kopplat till vilken typ av lärande det rör sig om. Är organisationer som lär av sina egna erfarenheter, det vill säga experiential learning, mer benägna att



genomföra djupgående förändringar, det vill säga ett double-loop learning? Till viss del skulle jag vilja hävda att det är just så. Det är när man själv upplever och, eventuellt, misslyckas i en kris det blir som mest påtagligt att något måste göras. Detta är en hypotes som i så fall stämmer väl in på resultaten i denna studie. De tre aktörerna har visserligen alla erfarenheter av tidigare kriser, inte minst av tsunamin 2004, men deras agerande efteråt bedömdes olika. Myndigheterna var den aktör som mest lät sig påverkas av de egna erfarenheterna - och som därmed genomförde de största förändringarna. Det går således att hitta en tydlig koppling här.

## **Lärandet ser olika ut**

Att aktörerna har dragit olika lärdomar under de senaste åren, och låtit dessa lärdomar påverka arbetet på olika nivåer, stärker dessutom teorin om att en bra krishantering innebär att ledarna upplever att systemet i sin helhet har fungerat och att man väljer att upprepa sina strategier och handlingar om eller när nästa kris inträffar (Boin, et al., 2005). Denna teori är särskilt applicerbar på de undersökta nyhetsmediernas inställning efter tsunamin 2004. Ingen av de journalister som intervjuats i denna studie anger flodvågskatastrofen som orsak till några större förändringar. Men att man kände sig nöjd med sitt agerande efter tsunamin 2004 innebär inte att de står lika stadigt när de ställs inför nya typer av kriser, till exempel Utöya. Även om organisationer av olika slag bör förbereda och vara beredda på så många olika kriser som möjligt, går det inte att, vid ett krisläge, följa en manual slaviskt. Normativa teorier kritiserar ofta inom krisforskning för att inte ta tillräcklig hänsyn till den komplexa verkligheten och att förutsättningarna alltid ser annorlunda ut. Mycket riktigt visar resultaten i denna studie att även om flera redaktionsmedlemmar upplever att tsunamin 2004 inte resulterade i några större lärdomar, så fanns desto mer att lära efter terrorattackerna i Oslo och Utöya 2011. Detta förstärker bilden av lärandet som en pågående process.

## **Betydelsen av ny teknik**

Redan 2004 spelade den nya tekniken stor roll. Mobilkameror användes av både reportrar och enskilda individer när tsunamin slog till. Det uppstod snabbt bloggar och så kallade wikis där folk la ut namn och bilder på saknade, vilket i något fall skedde som en direkt reaktion på att UD inte ansågs ge den information som krävdes om saknade och skadade (Katastrofkommissionen, 2005).

Sedan dess har tekniken utvecklats avsevärt. 2004 var Facebook nytt och hade ännu inte slagit igenom bland svenska användare, vilket började ske först 2007. Twitter och Instagram fanns inte. Det är därför viktigt i det här sammanhanget att även se anpassningen till det nya medielandskapet som ett lärande. SVT Nyheter gör fler direktrapporteringar som sedan publiceras direkt på webben i dag än de gjorde 2004. Det är, enligt nyhetschef Anja Hildén, numera det centrala om en stor nyhetshändelse inträffar. På DN är webbredaktionen numera bemannad varje dag. Detta kan inte sägas vara ett lärande av arbetet under till exempel tsunamin 2004 i sig, men däremot ett lärande i en större bemärkelse. När tekniken utvecklas lär sig organisationer av egna erfarenheter, av andras, och genom att scanna av och analysera omvärlden, hur de bäst själva kan använda sig av teknikerna.

Samtidigt visar forskning om teknikanvändande under kriser att vissa kriser kan skynda på införandet av ny teknik (Caldiero et. al., 2010). Ett exempel på det är Aftonbladet som efter tsunamin 2004 byggde ut sin tipstjänst för att kunna ta emot fler samtal, mejl, bilder och annat material.

Läsarna vill dessutom snabbt veta vad som händer, var det händer och såväl live-länkar som minutrapporering är i dag vardagsmat för de flesta redaktioner. Samtidigt innebär den nya tekniken att även andra informationskällor än de traditionella måste bevakas och att makten över informationen decentraliseras när enskilda individer och organisationer kan sprida information och kommunicera

snabbare än både traditionella nyhetsmedier och myndigheter. Därför blir det än viktigare att vara aktiv och finnas i dessa kanaler, för att informera och hålla sig informerad.

Självklart har den nya tekniken även påverkat myndigheter, men för dem torde situationen se något annorlunda ut. När informationen om jordskalvet och en eventuell tsunami spreds i våras valde UD och MSB direkt att lägga ut information om händelsen i sina olika kanaler, inklusive krisinformation.se. Redan då hade de på känn att det inte skulle bli något av det, men med vetskap om vilka reaktioner händelsen skulle väcka hos folk ville de informera så fort som möjligt. Duvhammar på UD säger själv att möjligheten att nå fler människor i kombination med att myndigheten fick skarp kritik 2004 gör att de i liknande situationer ”maxar” sin informationsspridning.

Men alla myndigheter valde inte att själva informera om händelsen. I stället ansåg de att det räckte med den information krisinformation.se hade lagt upp. En viktig slutsats är dock att alla myndigheter i så fall bör informera om och länka till krisinformation.se direkt på sina egna startsidor. Det räcker inte att själva veta eller anse att informationsansvaret ligger på någon annan eller att allmänheten inte är den primära målgruppen, om så är fallet. Om inte allmänheten känner till det har den informationen föga betydelse. I nuläget är det bara MSB av de undersökta myndigheterna som länkar till krisinformation.se direkt på sin startsida, vilket eventuellt medför att portalen inte är så känd bland allmänheten.

Även för resebyråerna har den nya tekniken varit viktig. En majoritet av resorna säljs i dag via internet och det är via de nya kanalerna man lättast når kunderna. Genom SMS eller information på hemsidan, som resenärerna kan ta del av via mobiltelefoner, är möjligheten till direktkontakt betydligt bättre. Samtidigt ökar den nya tekniken också tillgängligheten. Såväl journalister, myndighetsanställda och personal på resebyråer kan i dag koppla upp sig mot arbetsplatsens nät i stort sett var de än är. De kan läsa mejl i mobilen och medieplattan och följa hashtags genom Twitter. Det blir helt enkelt allt lättare att både få och nå ut med information när det inträffar en samhällskris.

## Lärandets ”tre P”

Begreppen single-loop och double-loop learning kan i detta sammanhang med fördel nämnas ihop med teorierna om puzzling och powering, det vill säga att pussla (lära vad som gick fel, varför och vad som behöver åtgärdas) och styra (förmågan att genomföra reformer) (Boin et. al, 2005). Men dessa båda begrepp är inte tillräckliga för att beskriva resultaten i denna studie. De båda begreppen är relativt abstrakta och behandlar till viss del lärandet som en skrivbordsprocess. Det handlar, enligt författarna, om att analysera vad som gick fel och vad som behöver göras för att inte upprepa samma misstag (puzzling) och huruvida ledarskapet ger utrymme för dessa förändringar (powering). Men lärandet måste även kontinuerligt följas upp och analyseras utifrån praxis, hur resultaten faktiskt blev när nästa kris sedan inträffade, om lärandet hade någon effekt och i så fall på vilket sätt. Det handlar trots allt inte bara om att upptäcka och rätta till brister, utan även om att organisationen därefter faktiskt genomför och fortsätter att agera i enlighet med dessa förändringar. Dessa två begrepp fångar emellertid inte riktigt in det sistnämnda på ett tillfredställande sätt. Hot- och stelhetsteorin, det vill säga att man blir stel och inflexibel när man ställs inför hot och osäkerhet (Boin et al., 2005), innebar till exempel att myndigheterna stod handlingsförlamade de första dygnet efter tsunamin 2004. När tsunamivarningarna kom våren 2012 agerade de däremot snabbt och med inställningen att vara beredda att ingripa med såväl insatser som mer information. Puzzling och powering behöver därför kompletteras med begreppet *pushing*, ett begrepp som introduceras i den här rapporten och som innebär att aktivt arbeta så att förändringarna efterlevs även när en ny, liknande situation uppstår. Ordvalet *pushing* innebär dels att det organisatoriska lärandet går att sammanfatta som ”lärandets tre P” (som gör det enkelt för organisationsmedlemmar att ta till sig), men beskriver även lärandet som

en aktiv process så till vida att pushing innebär att aktörerna själva måste agera utefter de lärdomar de kunnat dra. Det räcker inte bara att analysera och införa förändringar i policys och dokument, det handlar också om att se pushing som en genomförandekraft, det vill säga att arbeta aktivt för att förankra, följa upp och skapa system för att säkerställa att alla vet vad som gäller. När en ny kris inträffar är det trots allt oerhört viktigt att kunna agera i enlighet med dessa förändringar.

## **En blick framåt**

Studien visar att aktörerna lär sig på olika sätt. Framtida studier om organisationslärande bör därför fortsätta att undersöka hur detta lärande går till, till exempel hur aktörer arbetar med omvärldsanalys som ett sätt att garantera organisatoriskt lärande. Studier kan gärna bedrivas på plats i lärande workshops, eller på andra sätt tillsammans med aktuella aktörer. Tar till exempel myndigheter del av det material MSB ger ut och hur drar man i så fall nytta av dem? Budgetterar man för att lära av krishantering och kriskommunikation från andra länder? Forskning kring viktiga institutioners organisatoriska lärande bör bedrivas med såväl kvalitativa som kvantitativa metoder vid framtida kriser, till exempel genom uppföljningar av hur policydokumenten efterföljdes i praktiken, hur aktörerna agerade och om ledningen hade insyn i arbetet hela vägen. På detta sätt kan även begreppet pushing, som introducerades tidigare, studeras.

Som tidigare har nämnts har forskning om kriskommunikation hittills mer fokuserar på akut krishantering än på de efterföljande och förberedande faserna. Här finns det således ett tomrum. Framtida forskning bör fokusera på hur organisationer som upplevt en kris går vidare och hur deras arbete ser ut några år senare. Genom att studera flera olika kriser med liknande aktörer, eller genom att studera flera likartade kriser med olika aktörer, kan organisationslärandet utvecklas ytterligare. Intressanta och väl genomförda studier skulle kunna visa hur uppdelningen ser ut mellan de olika teorierna inom organisationslärande och hur dessa sedan konkret kan sägas tillämpas på organisationernas verksamhet.

Oavsett inriktning är forskning om organisatoriskt lärande av största vikt då aktörers lärdomar har betydelse för hanteringen av framtida kriser – och för att förhoppningsvis kunna hantera dem bättre.



## Referenser

Andersson Odén, Tomas, Ghersetti, Marina och Wallin, Ulf (2005): *Tsunamins genomslag. En studie av svenska mediers bevakning*. KBM:s temaserie 2005:13. Krisberedskapsmyndigheten

Andersson Odén, Tomas, Ghersetti, Marina and Wallin, Ulf (2009): "Independence – Then Adaption. How Swedish Journalists Covered the Tsunami Catastrophe". I Kivikuru, Ullamaja and Nord, Lars (eds): *After the Tsunami. Crisis Communication in Finland and Sweden*. Nordicom. Göteborgs universitet

Argys, Chris (1999): *On Organizational Learning. Second edition*. Blackwell Publishing

Argyris, Chris and Schön, Donald A. (1996): *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice*. Addison-Wesley Publishing Company

Argyris, Chris and Schön, Donald A. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company

Boin, Arjen, 't Hart, Paul, Stern, Eric and Sundelius, Bengt (2005): *The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure*. Cambridge University Press

Caldiero, Christopher, Taylor, Maureen and Ungureanu, Lia (2010): "Organizational and Media Use of Technology During Fraud Crisis". I Coombs, W. Timothy and Holladay, Sherry J (ed): *The Handbook of Crisis Communication*, pp. 396-410. Wiley-Blackwell

DiMaggio, Paul J. and Powell, Walter W. (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". I *American Sociological Review*. Vol. 48, No. 2 (Apr. 1983), pp. 147-160

Ekström, Mats och Larsson, Larsåke (red.) (2010): *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur

Falkheimer, Jesper (2009): "Rhetorical Defence Strategies after the Tsunami Flood Disaster". I Kivikuru, Ullamaja and Nord, Lars (eds): *After the Tsunami. Crisis Communication in Finland and Sweden*. Nordicom. Göteborgs universitet

Filstad, Cathrine (2012): *Organisationslärande. Från kunskap till kompetens*. Studentlitteratur

Holmberg, Pernilla (2012): *I stundens hetta – om krishantering och organisatoriskt lärande i Halmstads kommun*. Examensarbete i medie- och kommunikationsvetenskap. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, JMG. Göteborgs universitet

Johansson, Catrin och Nord, Lars (2011): *Konsten att kommunicera oro utan att oroas. Svenska myndigheter under finanskrisen 2008*. Rapport nr: 1 Nov 2011. Demicom. Mittuniversitetet

Larsson, Larsåke (2010): "Crisis and Learning". I Coombs, W. Timothy and Holladay, Sherry J (ed): *The Handbook of Crisis Communication*, pp. 713-719. Wiley-Blackwell

Levitt, Barbara and March, James G. (1988): "Organizational Learning". I *Annual Review of Sociology*. Vol. 14 (1988), pp. 319-340. Annual Reviews

Margolis, Joshua, Dessain, Vincent and Sjöman, Anders (2012): *Fritidsresor under Pressure (A): The First 10 Hours*. Harvard Business School. 9-407-007 Rev: March 22, 2012

Nord, Lars and Strömbäck, Jesper (2009): "When a Natural Disaster Becomes a Political Crisis. A Study of the 2004 Tsunami and Swedish Political Communication". I Kivikuru, Ullamaja and Nord, Lars (eds): *After the Tsunami. Crisis Communication in Finland and Sweden*. Nordicom. Göteborgs universitet

Picard, G. Robert and Westlund, Oscar (2012): *The Dynamic Innovation Learning Model: A Conceptualizing of Media Innovation*, Paper presented at the 10<sup>th</sup> World Media Economics and Management Conference, Thessaloniki, Greece, May 23-27, 2012

Ulmer, Robert R, Sellnow, Timothy L, and Seeger, Matthew W (2010): "Considering the Future of Crisis Communication Research: Understanding the Opportunities Inherent to Crisis Events through the Discourse of Renewal. I Coombs, W. Timothy and Holladay, Sherry J (ed): *The Handbook of Crisis Communication*, pp. 691-698. Wiley-Blackwell

Westlund, Oscar (2011): *Cross-media News Work - Sensemaking of the Mobile Media (R)evolution*. Department of Journalism, Media and Communication (JMG). University of Gothenburg. Faculty of Social Science.

*Att lära stort från små incidenter – en handledning med fokus på att utvärdera effektiviteten i lärandet* (2012). Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB).

*Sverige och tsunamin – granskning och förslag* (2005). Katastrofkommissionen. Statens offentliga utredningar. SOU 2005:104.

*Statistik för alla 2011*. SCB Statistiska Centralbyrån. 2011.

*Operativ ledning. Bedömning och beslutsfattande. Lednings- och fältstab vid särskild händelse. En handledning av Lars Nylén* (2006). Rikspolisstyrelsen, Crismart, Försvarshögskolan.

**Flexibel styrka beredd – om behovet uppstår:** [www.msb.se/sv/Start1/Nyheter-fran-MSB/Nyheter/Flexibel-styrka-beredd--om-behovet-uppstar/](http://www.msb.se/sv/Start1/Nyheter-fran-MSB/Nyheter/Flexibel-styrka-beredd--om-behovet-uppstar/)  
Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Publicerad och uppdaterad 2012-04-11.

**Stödstyrkan hjälper svenskar i nöd:** [www.msb.se/sv/Insats--beredskap/Internationella-insatser/Stodstyrkan/](http://www.msb.se/sv/Insats--beredskap/Internationella-insatser/Stodstyrkan/)  
Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Publicerad 2009-10-12, uppdaterat 2013-04-09

**Om Krisinformation.se:** [www.krisinformation.se/web/Pages/SubStartPage\\_\\_\\_\\_72928.aspx](http://www.krisinformation.se/web/Pages/SubStartPage____72928.aspx)  
Krisinformation.se. Uppdaterad 2012-02-02

**Researrangörer evakuerar svenskar från stränderna:**  
<http://www.aftonbladet.se/nyheter/article14660342.ab>  
Aftonbladet. Publicerad 2012-04-11

**Fem frågor om ID-kommissionen:** [www.polisen.se/Arkiv/Nyhetsarkiv/Gemensam/Fem-fragor-om-ID-kommissionen/](http://www.polisen.se/Arkiv/Nyhetsarkiv/Gemensam/Fem-fragor-om-ID-kommissionen/)  
Polisen. Publicerad: 2011-06-27

**PTWC History:** <http://ptwc.weather.gov/ptwc/history.php>

Pacific Tsunami Warning Center. Publiceringsdatum okänt, information hämtades senast 2013-04-24.





## Bilaga 1: Intervjupersoner

### Nyhetsredaktioner

*Sandra Bygdén*, förstasidesredaktör [aftenbladet.se](http://aftenbladet.se). Telefonintervju av Tomas Odén i april.

*Robin Govik*, nyhetschef [Aftonbladet](http://aftenbladet.se) och [aftenbladet.se](http://aftenbladet.se). Telefonintervju av Tomas Odén i april, komplettering av mig 7-9 januari via mejl.

*Jenny Nordlander*, redaktör [dn.se](http://dn.se). Telefonintervju av Tomas Odén i april.

*Pia Skagermark*, utrikeschef Dagens Nyheter. Telefonintervju av mig 24 januari.

*Katarina Boive*, nyhetschef Dagens eko, Sveriges Radio. Telefonintervju av Marina Ghersetti 13 april.

*Michael Österlund*, nyhetschef och ansvarig för nyhetsberedskapen Dagens Eko. Telefonintervju av mig 18 januari.

*Anja Hildén*, nyhetschef SVT Nyheter. Telefonintervju av Marina Ghersetti 13 april, komplettering av mig 9 januari via mejl.

### Myndigheter

*Linn Duvhammar*, departementssekreterare UD:s pressinformations- och kommunikationsenhet. Telefonintervju av mig 30 april.

*Andreas Magnusson*, andre ambassadsekreterare och tillförordnad chef under tsunamivarningen ambassaden i Bangkok. Telefonintervju av mig 6 februari.

*Lennart Engblom*, utredare på Krisberedskap Socialstyrelsen. Telefonintervju av mig 17 april.

*Håkan Nilsson*, krisberedskapssamordnare Rikskriminalpolisen. Telefonintervju av mig 17 april.

*Per Larsson*, informatör i beredskap Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB. Telefonintervju av mig 16 april.

*Maria Svensson*, tjänsteman i beredskap MSB. Telefonintervju av mig 16 april.

*Svante Werger*, kommunikationsdirektör MSB. Telefonintervju av mig 17 januari.

*Inger Frenzel*, redaktionsansvarig [www.krisinformation.se](http://www.krisinformation.se). Telefonintervju av mig 16 april.

### Resebyråer

*Magdalena Öhrn*, informationsdirektör Ving. Telefonintervju av Oscar Westlund i april och av mig 8 januari.

*Mikael Edwards*, beredskapsledare Fritidsresor. Mejlintervju av Tomas Odén i april.

Vi har även sökt resebyrån Apollo, både under våren 2012 och ett halvår senare, men de har inte svarat.



## Bilaga 2: TT-telegram den 11 april, nedsparade från Mediarkivet

Jätteskalv nära Aceh, klockan 10:54  
(indones-skalv2: Risk för hela Indiska oceanen), klockan 10:58  
(indones-skalv3: Väster om 2004 års skalv), klockan 11:04  
(indones-skalv4: Kändes i Thailand, Indien), klockan 11:10  
(indones-skalv5: Tsunamivarning i Indien), klockan 11:12  
(indones-skalv6: Tar en timme), klockan 11:18  
(indones-skalv7: 43 mil från Banda Aceh), klockan 11:19  
(indones-skalv8: Upp till sex meter höga vågor), klockan 11:21  
TT-FLASH: Thailand varnar efter skalv, klockan 11:30  
(indones-skalv9: Thailand varnar), klockan 11:31  
(indones-skalv10: Oro i södra Indien), klockan 11:34  
(indones-skalv11: Elavbrott), klockan 11:40  
(indones-skalv12: Samma thailändska område som 2004), klockan 11:46  
(indones-skalv13: "Panik" i Aceh), klockan 11:48  
(indones-skalv14: Tsunamin 2004), klockan 11:51  
(indones-skalv15: Kändes på konsulat i Kuala Lumpur), klockan 11:52  
(indones-skalv16: Svenska resenärer uppmanas lämna stränder), klockan 11:55  
(indones-skalv17: Upp till 2 meter i Thailand), klockan 12:01  
(indones-skalv18: "Kände skakningarna"), klockan 12:02  
(indones-skalv19: beredskap i Sverige), klockan 12:03  
(indones-skalv20: Presidenten tonar ned), klockan 12:05  
(indones-skalv21: "Folk har lämnat stranden"), klockan 12:15  
(indones-skalv22: Ving evakuerar från Phukets stränder), klockan 12:11  
(indones-skalv23: Väntar på besked om svenska resenärer), klockan 12:15  
(indones-skalv24: MSB på tå), klockan 12:18  
(indones-skalv25: "Under kontroll"), klockan 12:24  
(indones-skalv26: Varning i sex provinser), klockan 12:30  
(indones-skalv27: "Tusentals svenskar i området"), klockan 12:34  
(indones-skalv28: Svenskar flydde undan tsunamihot), klockan 12:39  
(indones-skalv29: Expert tror inte på tsunami), klockan 12:42  
(indones-skalv30: Statsministern informerad), klockan 12:43  
(indones-skalv31: Alla gäster ska lämna stränderna), klockan 12:52  
(indones-skalv32: "Folk söker sig upp på högre höjder"), klockan 12:53  
(indones-skalv33: Stort efterskalv), klockan 13:01  
(indones-skalv34: Vatten drar sig tillbaka), klockan 13:02  
(indones-skalv35FRÄ: "Femetersvåg i Aceh"), klockan 13:25  
(indones-skalv36: Förlängd varning), klockan 13:14  
(indones-skalv37: Amerikansk varning), klockan 13:34  
(indones-skalv38: "Fem meter hög våg"), klockan 13:37  
(indones-skalv39: Fick hjälp av ortsbo), klockan 13:49  
(indones-skalv39: Måttliga vågor), klockan 13:52  
(indones-skalv40: Läget normaliseras), klockan 13:55  
(indones-skalv41: Panik i Koh Lanta), klockan 14:00  
(indones-skalvNV2: Bildt: Beredskapen god), klockan 15:12  
Panik och efter skalv vid Sumatra, klockan 17:40  
Panik och efter skalv vid Sumatra, klockan 18:03  
Tsunamivarningar drogs tillbaka, klockan 20:34





## Bilaga 3: Twitterflödet på [www.aftonbladet.se](http://www.aftonbladet.se)


Skärmdump från Twitterflödet på [www.aftonbladet.se](http://www.aftonbladet.se). Nedsparat från Mediearkivet 2013-02-04.


### Twittrat om jordskalvet:


onsdag 11 april, 2012


 **MegaHannyFildza:** Medan jg (•□□•□□)RT @ [VinoGBastian](#): Mari kita berdoa buat saudara2 kita di Aceh... [#gempaAceh](#) [via Twitter]


 **Fiqi\_ny:** RT @ [WindraFadlilah](#): [#PrayForIndonesia](#) RT @ [infoBMKG](#): Pemutakhiran Peringatan Dini [Tsunami](#) di NAD,SUMUT,SUMBAR,BENGKULU,LAMPUNG, (cont) ht ... [via Twitter]


 **KhoirulAhsan:** RT @ [republikaonline](#): [#ROLintas](#) 11 April 2012 Gempa bumi 8,9 SR. Kab.Simeulue, NAD. Kedalaman 10Km. Berpotensi tsunami. HT MetroTV [via Twitter]

 **mahes\_sp:** @ [sergeant\\_Roy](#) yes bro, felt till kl, [earthquake](#) in aceh [via Twitter]

 **IZZIIEE:** An [earthquake](#) just occurred. Allahu Akbar. May Allah protect those innocent people nearby there :'/ [via Twitter]

 **Yuliani\_Tjoo:** "@detikcom: Gempa 8,5 SR Berpotensi [Tsunami](#) <http://de.tk/mYM08>" [via Twitter]

 **NewEarthquake:** Revised (8.9 -> 8.7): 8.7 earthquake, off the west coast of northern Sumatra. Apr 11 2:38pm at epicenter (19m ago, 4... <http://j.mp/HJveCC> [via Twitter]

 **nannananno:** RT @ [Metro\\_TV](#): RT @ [infoBMKG](#): Peringatan Dini [Tsunami](#) di BENGKULU,LAMPUNG,NAD,SUMBAR,SUMUT, Gempa Mag:8.9SR <http://m.tmi.me/ocp79> [via Twitter]

LIV **AFTONBLADET**



## Bilaga 4: Redaktionernas agerande

Det första TT-telegrammet om jordskalvet kom strax före klockan 11 den 11 april 2012. Under rubriken "Jätteskalv nära Aceh" skrev nyhetsbyrån att en jordbävning med magnituden 8,9 hade inträffat och att en tsunamivarning utfärdats i området (magnituden korrigerades sedan ner till 8,6).

I det här läget kunde ingen ana, ännu mindre överblicka, de konsekvenser skalvet skulle få, men Katarina Boive, nyhetschef på Sveriges Radio, märkte genast att pulsen steg på redaktionen.

– Man blev ju lite mer exalterad, missförstå mig rätt, därför att det var så stark magnitud på jordbävningen. Då började man ju undra lite oj, vad blir det här nu då, säger hon.

Skalvet den 11 april 2012 inträffade några tiotal landmil längre ut i havet än det stora skalvet 2004, och minnet av katastrofen satt fortfarande i mångas medvetande. Boive och hennes kollegor bestämde sig dock för att avvakta till en början.

– Vi har ju varit med om tsunamivarningar tidigare som inte har blivit någonting. Men efter ett tag så såg man ju att länder gick ut med varningar, Thailand, Indien och Indonesien, säger hon.

De försökte få tag i redaktionens Sydostasienkorrespondent, men han satt på ett flygplan och gick inte att nå. I stället kontaktades Sveriges Radios stringer i Bangkok som, efter att ha varit i kontakt med personer vid Stillahavskusten, redan fått en inblick i de kaotiska scener som utspelade sig.

– Vi fick veta att folk flydde från stränderna och att de evakuerade. När vi fick sådana rapporter, att det var den paniken, då tänkte vi okej, vi gör något på det här, säger Boive.

Att rapportera om vad som hade hänt kändes självklart, men samtidigt ville redaktionen vara återhållsam med att det eventuellt rörde sig om en tsunami.

– Vi säger mer att det har varit ett jordskalv, det har varit en stark magnitud, länder har gått ut med tsunamivarningar och folk har flytt från stränderna. Vi riktar in oss på det först och främst. Sen får vi se sen om det blir någon våg som kommer, säger Boive.

I byggnaden mitt emot radiohuset i Stockholm hade även SVT-medarbetarna fått telegram om att ett jordskalv inträffat. Nyhetsredaktionen la snabbt ut informationen på text-tv och på webben, därefter samlades cheferna för att överblicka situationen.

– Det primära var ju om vi skulle skicka iväg någon dit, om det var görligt, säger Anja Hildén, som är nyhetschef för SVT Nyheter.

– Vi fattade beslut om att skicka vår Kina-korre och kollade också om vi kunde få tag i vår frilansare.

Resexperten Hélène Benno, med goda kontakter i Thailand, började rycka i sina trådar. Samtidigt försökte redaktionen via Facebook få tag på folk som hade vänner på plats, för att på så sätt få mer information.

– Jag tror inte att vi fick något napp på det utan vi lokaliserade så småningom inkommande vittnesmål, fortsätter Hildén. Dem vi fick tag i via Helene Bennos kontakter i Phuket.

Efter att ha fått iväg korrespondenten, och lagt ut den information som fanns att tillgå på Twitter, Facebook och webben, bestämde Hildén och hennes kollegor att det i nuläget inte var aktuellt med någon extrasändning.

– Det vore att skrämma upp folk. Eftersom vi hade för lite information var det ingen idé att extrasända, säger hon.

– Vi sa att vi tills vidare kör på webben och sen bestämmer vi om en timme hur vi gör med extrasändningar.

Under tiden passade de flesta, utom de ytterst ansvariga, på att äta lunch i väntan på mer information.

### Betydelsen av att ha varit med förr

De båda exemplen ovan visar tydligt hur erfarenhetslärandet såväl som lärande efter att ha scannat av omvärlden hade betydelse för de båda redaktionernas agerande. Platsen var bekant och triggade i gång medarbetarna lite extra, samtidigt som de förstod att allmänintresset liksom informationsbehovet

var stort. De insåg att skaket kunde leda till en katastrof och tog tidigt kontakt med reportrar som kunde ta sig till de berörda platserna. Men det var inte bara Sveriges Radio och SVT som påverkades av både lärdomar från tsunamikatastrofen 2004 och av reaktionerna från allmänheten. Dagens Nyheters webbredaktör Jenny Nordlander valde att snabbt lägga ut TT-telegrammet på hemsidan och gjorde en så kallad "Just nu"-puff.

– Där skrev vi, det var bara några meningar, att mer information kommer inom kort. Vi gjorde ingen stor grej av det, säger hon.

En reporter fick i uppdrag att ta reda på mer, medan andra försökte få tag på folk i området. Via mejl uppmanades redaktionsmedarbetarna leta efter folk via sina Facebook-konton, men även om inga tips kom in den vägen, började resenärer ganska snart höra av sig till DN-redaktionen via mejl, SMS och telefon. De lyckades även få tag på folk på plats via Twitter, genom att följa de hashtags som blivit aktuella.<sup>2</sup>

– Vi efterlyste ju på sajten att folk skulle höra av sig. Det var ganska många som mejlade att de satt uppe i byggnader och sådär. Sedan var det svårt att komma fram till folk, det blev svårt att ringa, berättar Nordlander.

I det läget visste varken Nordlander eller hennes kollegor vad som skulle hända närmast eller hur stort det skulle bli. Men eftersom så många svenskar berördes och reaktionerna till redaktionen vittnade om en känsla av stegrande panik valde de att dra stort på webben.

– Det var ju precis där det var som värst 2004, så man förstår att folk fick panik. Folk sitter ju hemma och är oroliga för sina anhöriga. Dessutom fick vi mycket respons från folk som var där och som slutade följa de lokala tidningarna som inte var tillräckligt bra och började följa dn.se i stället.

Förutom att ständigt uppdatera och skriva nya artiklar på webben började Dagens Nyheters redaktion även att minutrapporera. Med hjälp av information från TT, internationella hemsidor och folk som ringde eller twittrade kunde reportrar skriva in all information de fick tag på.

– Då bryr vi oss inte om att göra analyser och uppföljningar, utan då följer vi allt som händer just nu. Vi berättar det vi vet, typ att det kommer rykten om att en våg har slagit in där, men att det inte är bekräftat än, säger Nordlander.

Dagens Nyheter gick ut med information via hemsidan, Twitter och Facebook, men skickade aldrig ut någon nyhetsflash om händelsen.

Det gjorde däremot Aftonbladet vid två tillfällen. Det första efter beskedet att en jordbävning hade ägt rum, det andra när tsunamilarmet hade utfärdats. För Aftonbladets del kom de första larmen om ett jordskalv inte via TT eller någon annan nyhetsbyrå, utan via Twitter och redaktionens eget tipssystem.

– Jag tror att vi pratar om 20 tips på bara några minuter med svenskar runt om i Sydostasien som hade känt av den här jordbävningen, säger Robin Govik, som den 11 april var nyhetschef för både den tryckta tidningen och webben.

– Sen efter ett tag kom tsunamilarmet också, det dröjde ju ytterligare en liten stund.

Aftonbladets tipsportal är en samling av SMS, mms, e-post och telefon. Govik gav omedelbart två reportrar i uppdrag att kontakta dem som hade hört av sig för att få ögonvittnesskildringar och reaktioner från svenskar på plats.

– För oss är det a och o att få tag i folk som kan berätta hur stämningen är. Med tanke på tsunamin tidigare så är det ju något som Sverige är väldigt intresserade av, säger Sandra Bygdén, som var förstasidesredaktör på aftonbladet.se under dagen.

Även på Aftonbladet fick medarbetarna ett internmejl med frågan om de befann sig på plats, vilket ingen gjorde. All information som publicerades på webben skickades även direkt ut till alla andra kanaler. En artikel på webben handlade enbart om svenskarnas reaktioner, men efter ett tag fick de in så många att de i stället för en löpande text började skriva reaktion, namn, reaktion och namn på alla. De publicerade tidigt en artikel med en seismolog som beskrev läget och vad som kunde hända. Redaktionen hade även kontakt med en stringer i Bangkok som fortlöpande ringde och berättade om vad som rapporterades i thailändska nyhetsmedier.

– Honom valde vi att inte skicka någonstans på direkten eftersom jag inte visste om den här tsunamivågen skulle vara värst mot Indonesien, eller om den över huvudtaget skulle komma till Phuket

---

<sup>2</sup> Bland andra #tsunami, #indonesien, #thailand, #tsunamitweet och #tsunamiwarning



och svenskområdena, säger Govik. Så honom vågade jag inte skicka någonstans direkt, annars hade jag gjort det.

Nyhetschef Govik pratade aldrig med en egen reporter om att åka iväg, men hade koll på vilka avgångar som fanns.

– Det är inte så att vi kastar oss på ett plan utan vi måste ju vänta och se om det händer något, säger han.

Efter ett tag började redaktionen även få in bilder. På webben, även från mobilen, kunde Aftonbladet dock sända live-tv från områdena som de fick via andra internationella nyhetsbyråer. Via chattfunktionen Coverit Live kunde läsarna dessutom ställa sina frågor direkt till en av reporterna. På hemsidan startade man också ett Twitterflöde där alla tweets med en viss hashtag hamnade (se bilaga 3).

### **Motstridiga uppgifter – men ett stigande lugn**

På radiohuset i Stockholm började man nu via lokalradiostationerna få in allt fler röster från svenskar på plats som hade sökt skydd. När det var dags för nyhetssändningen klockan 12 valde redaktionen att ha med Bangkokstringern live.

– Då ställde studiereportern frågor till honom helt enkelt, "vad vet du?", "vad har folk sagt till dig?", "vad har hänt?" och om de har lärt sig någonting från tsunamin 2004, berättar nyhetschefen Boive.

En halvtimme senare var stringern även med live i lunchekot. Då hade en reporter också hunnit ringa runt till resebyråer och till UD:s presstjänst för att fråga hur de agerade.

Redan under lunchekot började Boive inse att det troligtvis inte skulle inträffa någon ny tsunamikatastrof.

– Jag satt i kontrollrummet och det började komma in uppgifter, bland annat från Reuters, om att det inte skulle bli en stor våg, säger Boive.

– Eftersom det inte kom några som helst uppgifter om att vågor hade slagit in på något sätt, så började man ju ana att vänta nu, det här kanske inte är så stort.

Men informationen var motstridig. Allt fler uppgifter indikerade att faran var över, samtidigt som andra delar av informationsflödet pekade i motsatt riktning. En timme senare, vid halv två på eftermiddagen, meddelade TT att en norsk nyhetsbyrå uppgett att en fem meter våg slagit in över stränder i Aceh-provinsen. Uppgiften var dock inte baserad på några myndighetsuttalanden och bekräftades aldrig.

På SVT:s nyhetsredaktion hade flera av medarbetarna passat på att äta lunch i väntan på att läget skulle klarna. När nyhetschef Anja Hildén kom tillbaka till redaktionen hade det kommit in information som gjorde att man än en gång fattade beslut om att det inte var aktuellt med en extrasändning.

– Vi sa att vi har fortfarande beredskap, men i så fall för en mindre katastrof, säger hon.

Förutom att skicka iväg sin korrespondent valde SVT att även skicka en egen reporter, för att kunna ha bevakning i både Thailand och Indonesien.

– Vi skickade fortfarande två personer och det är ju inte så ofta vi gör. Skickar en med tandborste i fickan ungefär, säger Hildén.

På Dagens Nyheter hade även förstasidesredaktör Jenny Nordlander passat på att äta lunch. Innan dess hade hon gett artiklarna om tsunamivarningarna mycket utrymme och lagt dem i topp på hemsidan. När uppgifter om att människor på plats evakuerades gjorde de en så kallad "bauta-puff", vilket innebär att nyheten går över flera spalter på hemsidan.

– Det gör vi sällan, säger Nordlander. Om det hade kommit en tsunami som var stor så hade vi gått över alla spalter, så vi var beredda att använda även "mega-bauta-puffen".

När det visade sig att det inte var så farligt trots allt, vinklades artiklarna i stället på paniken som hade varit.

På Aftonbladet fortsatte man att söka efter drabbade svenskar på plats. Överst på hemsidan hade de en "Just nu"-vinjett med en puff som blev allt större med bilder, länk till en karta, till tipssystemet och live-tv-sändningen. Allt eftersom hotet om en tsunami minskade valde man successivt att trappa ner på artiklarna och deras utrymme.

– När jag gick för dagen hade vi inte längre det här rena nyhetsknäcket att nu är vågen där, utan då handlade det mer om svenskarnas känslor på plats, säger förstasidesredaktören på aftonbladet.se, Bygdén.

– Vi hade den vanliga bemanningen hela dagen, men om det hade fortsatt hade vi tagit in folk som jobbade extra över kvällen och natten, fortsätter hon.

Empirin över redaktionernas agerande pekar på i huvudsak två typer av lärande: experiential learning och structured environmental learning. Redaktioner rapporterar ständigt från olika kriser och större händelser runt om i världen och reagerade således snabbt när de fick larm om en eventuell tsunami. De lärdomar medarbetarna har dragit genom åren ihop med erfarenheten av tsunamin 2004 gjorde att de tidigt insåg allmänintresset, vikten av varningarna och fick troligtvis även en något kortare startsträcka då kunskaperna om tsunamis var betydligt större nu än de var 2004. Samtidigt kunde de, inte minst Dagens Nyheter och Aftonbladet, med hjälp av ny teknik minutrapporera, sända live-tv och snabbt bygga ut rapporteringen på hemsidan. Detta är ett tecken på att lära av omvärlden, structured environmental learning, så till vida att de har lärt sig hur de kan använda sig av teknisk utveckling för en snabbare och mer omfattande rapportering.

## Bilaga 5: Myndigheternas agerande

På Utrikesdepartementets presstjänst kom jordskalvsbeskedet via ett mejl från ambassaden i Jakarta klockan 11.11. Enligt Linn Duvhammar, departementssekreterare på UD:s pressinformations- och kommunikationsenhet, hörde de första journalisterna av sig tämligen omgående.

– Frågorna handlade mycket om vad det finns för beredskap i sådana här situationer, säger hon.

Medan ambassaderna hade i uppgift att göra lägesbedömningar och rapportera om skadeomfattningen och situationen för svenska medborgare, hade UD i Stockholm främst kommunikativa uppgifter.

– Det handlar om kommunikation på olika plan. UD i Stockholm larmar alltid ambassaderna i regionen, så att de säkert är medvetna om vad som hänt. Deras uppgift är sedan att rapportera tillbaka till oss. Vi på presstjänsten har som uppgift att berätta för nyhetsmedierna och även allmänheten vad vi gör, säger Duvhammar.

För att få ut information till journalister och allmänhet såg Duvhammar och hennes kollegor till att snabbt lägga ut ett blogginlägg. Det var ganska kort, av typen "det här har hänt", och uppdaterades flera gånger. I blogginlägget fanns även länkar till UD:s råd vid kriser och katastrofer, till Pacific Tsunami Warning Center, krisinformation.se och till ambassadernas egna hemsidor. I blogginlägget skrev de även hur krisberedskapen fungerar, länkade till UD:s Twitterkonto och uppmanade svenskar att hålla sig informerade via lokala myndigheter och nyhetsmedier. På UD:s egen hemsida la personalen upp en kort notis med länkar.

– Det var ungefär samma information, men vi ville täcka upp i alla kanaler vi hade, säger Duvhammar.

Bloggen var dock mer utförlig och ändrades fler gånger än vad till exempel notisen på hemsidan gjorde. Enligt Duvhammar beror det helt enkelt på att det är lättare att få in mer text i ett blogginlägg.

– Och på hemsidan hänvisade vi hela tiden till bloggen. De som hittade till ud.se kunde därmed också ledas till bloggen där det fanns mer information.

Även Twitterkontot användes mest för att puffa för UD-bloggen, men det tog några timmar innan de skrev ut den första tweeten.

– Jag tror att vi var snabbare på bloggen och på ud.se och det är klart att vi ska vara snabba även på Twitter, säger Duvhammar.

### Tog emot mediesamtal

På den svenska ambassaden i Bangkok fick medarbetarna snabbt kännedom om att ett jordskalv hade inträffat. Det första de gjorde var att bekräfta informationen via thailändska myndigheter, underrätta varandra internt och ta kontakt med UD i Stockholm. Via konsulatet i Phuket kunde de även få ögonblicksrapporter. Samtidigt försökte personalen ta reda på mer via thailändska myndigheter och nyhetsmedier, och internationella storkanaler som CNN.

– Massmedierna är många gånger snabbare än vad vi är. Genom att ha på CNN och andra internationella kanaler kunde vi få en fingervisning om vad vi skulle hålla koll på, säger Andreas Magnusson, andre ambassadsekreterare och tillförordnad chef under händelsen.

På ambassaden bestämde man sig även för att hålla telefonslussarna öppna efter stängning. Det innebar att personalen fick stanna kvar efter arbetstid. Enligt Magnusson la de även ut information på hemsidan och på Facebook, hur de gjorde med Twitter minns han inte.

– Men det var hemsidan som var huvudkanal. Dit hänvisade vi på Facebook-kontot, säger han.

Informationen var kortfattad och innehöll beskrivningar av vad som hade hänt, rekommendationer om var man skulle vända sig för mer information, och uppmaningar att ta sig bort från stränderna.

– Den informationen uppdaterade vi nog 3-4 gånger under dagen och kvällen, säger Magnusson och tillägger att information om händelsen låg uppe på hemsidan i några dagar efteråt, tills risken för efterskalv var avblåst. På hemsidan länkade man även till en thailändsk myndighet med information på engelska.

I vanliga fall är det UD:s pressinformations- och kommunikationsenhet i Stockholm som sköter mediekontakterna. Men den 11 april 2012 valde trots allt ambassadpersonalen i Bangkok att själva besvara journalisternas frågor.

– Det fanns ett starkt intresse att veta vad ambassaden gjorde. Det kändes helt enkelt orimligt att Stockholm skulle svara på vad som händer just nu och vad vi på ambassaden gör just nu, förklarar Magnusson.

Enligt Magnusson kom de flesta samtal från allmänheten från oroliga svenskar i Sverige – inte från svenskar som befann sig i Thailand.

Ambassadpersonalens beslut att hålla öppet telefonslussarna efter stängningstid och att själva besvara mediefrågor bör ses i ljuset av tsunamikatastrofen 2004 då man efteråt fick mycket kritik för bristande kommunikation. Nu gjorde man i stället fler aktiva val som syftade till att vara så tillgänglig och få ut så mycket information som möjligt. I det här fallet är det därför tydligt att det erfarenhetsbaserade lärandet har haft stor betydelse för agerandet i samband med tsunamivarningen.

### **Information om beredskap**

Både Utrikesdepartementet i Stockholm och ambassaden i Bangkok var två av de stora aktörerna efter tsunamin 2004. En av de myndigheter som hade haft en stor och viktig roll om en liknande katastrof inträffade i dag är Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB. Myndigheten bildades 2009 genom att ett antal gamla myndigheter slogs ihop<sup>3</sup> - till stor del som en konsekvens av att myndigheternas arbete inte var tillfredsställande efter katastrofen. Detta i sig var alltså en konsekvens av det erfarenhetsbaserade lärandet, då man i skarpt läge hade upptäckt brister som behövde åtgärdas. MSB ansvarar nu för skydd mot olyckor, krisberedskap och civilt försvar.

Den 11 april 2012 var Per Larsson MSB:s informatör i beredskap. Han fick det första larmet om jordskalvet från Tsunami Warning Center. Strax därpå hörde även UD av sig och klockan 11.40 fick Larsson ta emot det första journalistsamtalet.

– Då ringde TT och jag kopplade då in den kollega som skulle bli ansvarig om det skulle bli en insats. Hon pratade med TT och där fick vi ut information om vad myndigheten gör, säger Larsson.

Strax därpå la han även ut en text på MSB:s hemsida i syfte att ge svar på frågor om vad som händer om MSB behöver rycka in. Enligt Larsson hade myndighetspersonalen redan då en känsla av att det inte verkade bli något allvarligt av varningen, men eftersom många undrade över vad MSB kan göra, kändes det naturligt att lägga ut en text.

– Därför sa vi att det är viktigt att vi har något på hemsidan om vad vi gör och vad vi kan göra. Det var för att minska frågorna. Dels för vår egen skull, för om vi lägger ut på webben minskar trycket på oss också. Dels för att samtidigt ge information.

MSB gick inte ut i några andra kanaler än på webben. Om situationen hade förvärrats och MSB hade behövt informera mer hade man gått ut i andra kanaler också, men enligt Larsson blev det nu aldrig aktuellt.

– Vi kände att vi inte behöver oro folk mer och skapa oro. I så fall pratar man med allmänheten mycket mer och det var väl inte riktigt vår uppgift i det läget, som jag ser det. De oroliga frågorna från allmänheten hamnar ju inte hos oss i det läget, de hamnar hos UD. Vi kan inte gå ut och kommunicera hur läget är i olycksområdet när vi sitter i Sverige.

### **Den oroliga allmänheten uteblev**

Någon orolig allmänhet hörde aldrig av sig till MSB. Enligt Larsson hade situationen säkert varit annorlunda om MSB hade gjort en insats och anhöriga hade fått veta att myndigheten skulle ge sig iväg. Larsson kallade aldrig in någon extrapersonal, men tror att det hade behövts fler som svarade i telefon och en som skötte webben konstant om situationen hade blivit värre.

---

<sup>3</sup> Myndigheterna som slogs samman var Krisberedskapsmyndigheten, Statens räddningsverk och Styrelsen för psykologiskt försvar.

– Nu blev det inte värre än att jag satt i telefon i drygt två timmar, sen sjönk det till att bli tvärtyst redan klockan 17. Lika fort som det började ringa, lika fort dog det, säger han.

### **Redo att ingripa**

Medan Larsson ansvarade för kommunikationen med nyhetsmedierna hade Maria Svensson, tjänsteman i beredskap, i uppgift att hålla MSB:s myndighetsledning, beredskapsorganisation, samordningsdel och insatsdel informerad. Efter att ha fått det första larmet via TT, följde Svensson och hennes kollegor händelsen via både traditionella och sociala medier.

– I det läget gäller det ju bara att få det verifierat att det har hänt. Källkritik blir viktigt, för medierna blåser upp saker och ting väldigt snabbt, säger hon.

Eftersom de visste att en jordbävning inträffat, men inte om eller vilka konsekvenser den skulle få, låg fokus på att informera alla berörda aktörer och förebereda dem på att det kanske sker en katastrof, men samtidigt betona att ingenting har hänt ännu och att man därför avvaktar.

– Vi måste vänta och se vad som händer eftersom vi inte är på plats och ska evakuera människor, det sker ju där, säger hon. Däremot ska man inte vänta med att informera, alla måste ju vara beredda på att börja arbeta så fort någonting har hänt.

Redan klockan 11.02 skickade Svensson därför ut ett SMS för att informera om att en jordbävning inträffat på ungefär samma ställe som 2004. Organisationen larmades internt och sedan informerades även Forsvarsdepartementet, kriskansliet och UD.

Därefter fortsatte Svensson och hennes kollegor att omvärldsbevaka för att hålla sig uppdaterade om utvecklingen. En kollega fokuserade på nationella nyhetsmedier, en annan på internationella. Tillsammans scannade de av både traditionella och sociala medier.

– Gamla nyhetsmedier är bra för där hittar man informationen först. Om man inte vet vad man letar efter är det svårare i sociala medier. Men för att verifiera en händelse har vi väldigt god nytta av sociala medier, säger Svensson.

### **Varningen blev "särskild händelse"**

Om en ny tsunami, eller en annan katastrof där personer försvinner, skulle inträffa är det polisen som är räddningsledare. Håkan Nilsson jobbade som krisberedskapssamordnare på Rikskriminalpolisen när information om jordbävningen kom i april 2012. På myndigheten insåg man tämligen snabbt att det skulle bli någon form av utrymning i Thailand och beslutade att rubricera jordskalvet som en "särskild händelse"<sup>4</sup>. Man startade även upp ett kontaktcenter dit anhöriga kunde ringa och via nummerval kopplas direkt.

– Vid utrymning är våra erfarenheter att folk kommer ifrån varandra, om inte annat har vi svenska anhöriga som vet att deras nära och kära är i Thailand och som kanske inte lyckas få tag i dem, säger krisberedskapssamordnare Nilsson.

Genom det interna polisiära larmsystemet meddelade Rikskriminalpolisen alla polismyndigheter att man betecknade jordskalvet som en särskild händelse. Myndigheten fick också i uppdrag att nationellt samordna polisens information om händelsen.

– Våra uppgifter är ju att kommunicera för polisens del och samordna informationen. Vi förstår att folk ringer alla möjliga nummer. Då vill vi också att polisen ska ha ett någorlunda bra och enat budskap, säger Nilsson och fortsätter:

– Det var ett av uppdragen, att se till att polismyndigheterna fick instruktioner om var anhöriga skulle vända sig.

---

<sup>4</sup> Med särskild händelse menas "en befarad eller i förväg känd eller inträffad händelse, som innefattar eller kan förväntas innefatta brott eller annan störning av den allmänna ordningen eller säkerheten, eller ett visst evenemang om händelsen eller evenemanget är eller förväntas bli så omfattande eller av så allvarlig natur att Polisen för att kunna lösa sina uppgifter måste organisera, leda och använda sina resurser i särskild ordning." Källa: Forsvarshögskolans hemsida, [www.fhs.se/documents/externwebben/forskning/centrumbildningar/crismart/publikationer/externa%20publikationer/operativ%20ledning.pdf](http://www.fhs.se/documents/externwebben/forskning/centrumbildningar/crismart/publikationer/externa%20publikationer/operativ%20ledning.pdf)

Medan rikskommunikationscentralen bevakade nationella och internationella nyhetsmedier, kontaktades även en polissambandsman i Thailand,<sup>5</sup> vakthavande på UD och kriskansliet.

Rikskriminalpolisens egen kommunikationsavdelning var förberedd att kommunicera utåt utifall att det skulle bli en större medial händelse. De var dock noga med att inte gå ut för hårt och undvek därför att slå på den stora trumman.

– En av anledningarna var för att inte skapa något som inte var något. Det kan ibland vara väldigt olyckligt att gå ut för tidigt med information, det kan skapa mer elände än det hjälper, säger Nilsson.

Nilsson och hans kollegor använde sociala medier för att uppdatera sin egen information, men la själva inte ut någonting. Under dagen hann de ha ett antal möten och funderade över vad de skulle göra om det blev utrymning och en efterföljande tsunami.

– Vi började med att titta hur vi jobbade efter den förra tsunamin och hur vi skulle kunna förbereda oss mer. Det var väl ungefär så långt vi hann till dess att tsunamivarningen började blåsas av.

Även om varningarna klingade av valde dock Rikskriminalpolisen att fortsätta bevaka förloppet och samverka med andra myndigheter hela eftermiddagen.

### **Ny form av samarbete**

Rikskriminalpolisen torde vara en av de myndigheter som oftast hanterar olika händelser som kan leda till en kris. Att därför rubricera varningarna som "särskild händelse" redan i ett tidigt skede bör ses som en konsekvens av ett lärande som ständigt pågår. Men myndigheten ingår även i något som kallas för stödstyrkan, det vill säga en resurs som ska kunna hjälpa personer med hemvist i Sverige som drabbas av en allvarlig händelse utomlands. Styrkan stöder även svenska ambassader och konsulat och aktiveras av Utrikesdepartementet. Det är Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB, som har samordningsansvar för styrkan och förutom Rikskriminalpolisen ingår även Svenska Kyrkan, Röda Korset, Rädda Barnen och Socialstyrelsen. Även styrkan bildades efter tsunamin 2004, och innebär att de olika aktörerna och myndigheterna även drar lärdomar av varandra och samverkar på ett nytt sätt. Här bör alltså även vicarious learning, att lära av andra, pekas ut som en viktig lärandeprocess.

Den 11 april 2012 tog aktörerna inom stödstyrkan kontakt med varandra för att uppmärksamma varandra på vad som hade hänt och att man mentalt borde förbereda sig på att aktivera styrkan i någon form. Men även om stödstyrkans representanter på Socialstyrelsen fick vetskap om händelsen, nådde informationen varken myndighetens tjänsteman i beredskap eller Lennart Engblom, utredare Socialstyrelsens Krisberedskapsenhet. De visste varken att styrkans aktörer hade tagit kontakt eller att jordskalvet hade inträffat. Det uppmärksammade de i stället själva via nyhetsmedierapporteringen.

– Så ska det inte vara. Bristen här är egentligen inte att stödstyrkeorganisationen var på tårna och fungerade, utan att larmvägen kom fel. Det är någonting man har pratat om redan, det är en kommunikationsmiss, säger Engblom som ser flera problem med att larmet inte fungerade som det ska.

– Om det skulle uppstå ett kommunikationsbehov och vi måste ut och informera allmänheten kan den bli fördröjd om inte rätt personer får veta det så fort som möjligt.

När Engblom fick reda på att jordskalvet hade inträffat började han söka efter mer information via olika nyhetsmedier och även via sociala medier som Twitter. Förutom informationen på krisinformation.se, gick Socialstyrelsen dock aldrig ut med någon information själv, varken på hemsidan eller i de sociala medierna, eftersom det, enligt Engblom, inte fanns något sådant informationsbehov i det läget.

– Det stod ganska klart ganska tidigt att det inte var mer än en varning och att inget hade hänt. Besluten vi tog var att fortsätta bevaka utvecklingen och ha beredskap att agera om det behövs, säger han.

En av Socialstyrelsens kärnuppgifter är att rapportera uppåt till Socialdepartementet, även om organisationen ser annorlunda ut när det rör sig om en internationell kris. Engblom fortsatte därför att hålla sig uppdaterad, bland annat genom att se vad krisinformation.se, MSB, SOS Alarm och andra

---

<sup>5</sup> En person som har närkontakt med ambassader och beskickningar i området, enligt Håkan Nilsson.

organ skrev. När varningarna började klinga av höll medarbetarna på Socialstyrelsen mest varandra underrättade internt. Senare på kvällen fick de även en lägesrapportering från UD, men om det hade gått längre hade informationsavdelningen och pressjouren kopplats in.

– Då hade vi också informerat på vår webb till exempel, eller på den gemensamma informationsplattformen krisinformation.se. Där hade redan MSB lagt ut viss info om att stödstyrkan fanns tillgänglig. På krisinformation.se ser det ut som att det är MSB som skriver, men det grundar sig på samråd från oss i gruppen, säger Engblom.

### **Gemensam information till allmänheten**

Ytterligare en skillnad gentemot situationen efter tsunamin 2004 är webbportalen krisinformation.se som etablerades några år senare. På webbplatsen förmedlas information från olika myndigheter och andra ansvariga om hur de hanterar kriser – före, under och efter. Webbsidan riktar sig till allmänheten och till medierna och drivs av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB.

Inger Frenzel är redaktionsansvarig för webbsidan. Hon minns inte exakt hur eller när de fick information om jordskalvet, men betonar att det viktigaste att göra först var att se till att det fanns tillgänglig information.

– Vi visste ju inte om det skulle bli någon våg, men med tanke på alla minnen som finns kvar sen 2004 sa vi att det oavsett kommer att finnas ett stort informationsbehov, säger hon.

Det första de gjorde var att genom olika tsunamivarningscenter bekräfta att ett jordskalv inträffat och att varningar utfärdats, och även ge råd om vart man kunde vända sig för att få mer information. Krisinformation.se fungerar som en redaktion och har således inget eget myndighetsansvar – i stället talar de om vilken myndighet man kan vända sig till med sina frågor.

Redaktionen la ut information på Twitter, Facebook och på webben. Eftersom det från början inte stod klart om det skulle bli vågor eller inte satte de sig även med MSB:s tjänsteman i beredskap och gick igenom skeendet. De följande timmarna ägnade redaktionen åt att ta reda på vilka hashtaggar människor samlades kring, vad de hade för frågor och hur de kunde få svar.

– Nu var det ingen jätteaktivitet i sociala medier när det gäller direkta frågor, men det var en hel del i våra egna sociala medier-kanaler som vi besvarade, säger Frenzel.

Under dagen florerade en del rykten, bland annat ett om att det rörde sig om fem meter höga vågor. Krisinformation.se såg det som sin uppgift att få ut information om och därmed bekräfta att vågor hade slagit in över Indonesien, men att de inte var mindre än en meter.

– Det blir ju ett sätt att lugna. Egentligen kan man säga att det var ett kontinuerligt flöde av att fånga upp frågor, publicera tillgänglig och bekräftad information och svara på frågor i sociala medier under de timmar som det varade.

### **Information direkt från stränderna**

Krisinformation.se fick mycket av sin information via olika varningssystem, däribland Pacific Tsunami Warning Center.<sup>6</sup> De använde sig också mycket av informationen från ambassaderna, eftersom de har direktkontakt med till exempel thailändska myndigheter och kan inhämta information därifrån. Genom att omvärldsbevaka sociala medier kunde de även få rapporter direkt från folk på stränderna.

– Det blir en signalgivare. Om en person rapporterar via sociala medier att ”jag står på stranden i Patong och här kommer inga vågor”, så är ju det också en slags rapport, säger redaktionsansvariga Frenzel och fortsätter:

– Sociala medier är en väldigt bra kommunikationssignal just för att kunna fånga upp information från allmänheten.

Eftersom flera av de ledande positionerna på MSB är stationerade på samma våningsplan som redaktionen på krisinformation.se kunde de kontinuerligt diskutera informationsflödet. Förutom att

---

<sup>6</sup> Pacific Tsunami Warning Center har sitt huvudkontor på Hawaii och grundades 1949. Efter tsunamin 2004 har PTWC utökat sitt varningssystem till att även inkludera bland annat Indiska Oceanen. Som en konsekvens har även personalstyrkan nästan fördubblats och nu är centret bemannat dygnet runt alla dagar. Källa: <http://ptwc.weather.gov>

kommunicera externt via webbsidan, Twitter, Facebook och en app, skickades det även information internt. Enligt Frenzel försöker redaktionen jobba utifrån att människor själva får välja kanal.

– I det här fallet, och det var samma sak under Fukushima, var det i sociala medier den mesta informationen fanns. Där kan ju kompisar tipsa kompisar, där kan man blanda och hämta in tweets från kompisar som är i Thailand just då och ta emot en tweet eller ett Facebook-inlägg från ambassaden.

Även om det tidigt framkom att det inte skulle bli någon stor och omfattande tsunamivåg var alla funktioner som jobbar med samordning och information redo att gå vidare till nästa steg.

– Vi har en ganska tydlig roll. Om det saknas information eller om vi märker att allmänheten hamnar i en återvändsgränd är det vår uppgift att så snabbt som möjligt försöka påkalla uppmärksamhet kring det, säger Frenzel.

### **Tydligare erfarenhetsbaserat lärande hos myndigheterna**

Hos myndigheterna är det erfarenhetsbaserade lärandet kopplat till tsunamin 2004 tydligare än hos nyhetsmedierna. Här genomfördes fler drastiska förändringar i kölvattnet av katastrofen, vilket, självklart tillsammans med lärande från flera andra händelser och situationer, har gjort att de snabbt reagerade och, i alla fall i de flesta fall, insåg vikten av att informera. MSB, stödstyrkan och webbportalen krisinformation.se hade kanske upprättats även utan tsunamin, men katastrofen bör trots det ses som en viktig faktor. Genom att samverka mer hade myndigheterna under tsunamivarningen 2012 även bättre system för att kontakta varandra och hålla berörda aktörer underrättade. På så sätt har även vicarious learning, att lära av andra, haft stor betydelse för agerandet. En annan skillnad gentemot nyhetsmediernas agerande utifrån lärande är att nyhetsmedierna använde sig mer av digital teknik för att kommunicera med och till allmänheten. Även om både nyhetsmedier och myndigheter har lärt genom att scanna av och analysera omvärlden, structured environmental learning, har nyhetsmedierna anpassat sitt arbetssätt mer efter de digitala möjligheter som finns.



## Bilaga 6: Resebyråernas agerande

Den 11 april 2012 befann sig, enligt Aftonbladet, över 3 000 svenskar på semester i Thailand via resebyråerna Ving, Apollo och Fritidsresor.

Numera har flera resebyråer börjat samla in alla kunders mobiltelefonnummer inför resan, så att de lätt kan få tag i dem om något oförutsett inträffar, och mindre än en timme efter TT:s första telegram om jordskalvet i våras uppmanade Fritidsresor via SMS sina kunder i vissa thailändska områden att bege sig från stränderna och att följa instruktioner från hotell och lokalbefolkning. Även Ving uppmanade sina resenärer att sätta sig i säkerhet bort från strandlinjen och upp mot bergen. Till TT sa Vings informationschef Magdalena Öhrn att "Vår personal säger att människor sätter sig i säkerhet och att läget är lugnt. Vi följer nu läget löpande".

Enligt Öhrn skickade Ving tre SMS till resenärerna under dagen. Ett om att skalvet hade skett och att det var en tsunamivarning, ett om att varningen var förlängd och slutligen ett när faran var över.

Efter att ha skickat de första SMS:en la personalen på Ving även upp information på hemsidan, på Twitter och på Facebook. Enligt Öhrn är det en självklarhet att kommunicera via digitala medier eftersom det är där kunderna finns.

– Allt fler handlar via webb och där har vi alltid en schemalagd person som på kontorstid svarar på frågor om allt från bästa stranden på Mallorca till om det hotellet är bra. Det är en plattform som når våra kunder, säger hon.

Ving försöker också, i den mån det går, att ha personal på plats när det händer något oväntat. När larmet gick i april 2012 var det bråttom, men personal fanns trots allt på hotellen. Under dagen hörde flera anhöriga av sig till Ving.

– Vi hade folk som ringde, absolut. Vi har dygnetruntöppen telefon, men just att allt fungerade på områdena gjorde att det lugnade folk ändå. Det fanns någon som visade vart de skulle gå, säger Öhrn.

### Larmträdet sattes i gång

På Ving är krisberedskapsplanen utformad i form av ett larmträd, där olika nordiska researrangörer, ett flygbolag, hotellbolag och utlandsdriften ingår. Beroende på händelse är olika delar i organisationen inblandade. Den 11 april sattes larmträdet i gång och man kallade till krismöte. Larmträdet innebär bland annat att utlandspersonalen, agenter eller samarbetspartners har i uppdrag att informera till ett huvudkontor om vad som hänt, även när resebyråerna själva inte finns på plats.

– När larmträdet aktiveras vet egentligen alla vad de ska göra. Jag är ansvarig för den interna och externa kommunikationen under krisen, säger Öhrn.

Även efter att faran var avblåst fortsatte Ving att informera via hemsidan och Facebook om läget. Informationen hade de uppe till nästa morgon.

När allt fler kunder handlar på internet är det en form av både experiential och structured environmental learning att Ving numera alltid har webben bemannad under kontorstid. Det är helt enkelt där många kunder finns och därför en lärdom att anpassa sig till det. Även att samla in kundernas mobiltelefonnummer och skicka SMS till dem är en konsekvens av dessa båda lärosätt. Med en högre mobiltäthet och mer avancerad teknik blir det lättare att nå kunderna, och med erfarenhet av att det har fungerat vid tidigare kriser, blir det även ett medvetet val baserat på lärande att fortsätta att kontakta dem den vägen.



## PUBLIKATIONER UTGIVNA AV INSTITUTIONEN FÖR JOURNALISTIK, MEDIER OCH KOMMUNIKATION (JMG)

Institutionen för journalistik och masskommunikation (JMG) har två publikationsserier:

- **JMG:s bokserie: Göteborgsstudier i journalistik och masskommunikation**

- **JMG:s arbetsrapportserie: Arbetsrapporter från Institutionen för journalistik och masskommunikation**

Redaktörer för JMG:s bokserie och arbetsrapportserie är professorerna Kent Asp och Lennart Weibull. Publikationer i de två serierna säljs genom institutionens försorg. Beställningar kan ske på den talong som finns efter publikationsförteckningen.

Mellan 1991 och 1994 utgavs även en särskild rapportserie. Titlarna i den finns förtecknade separat.

*JMG:s bokserie Göteborgsstudier i masskommunikation (1980 — 1990)*

1. Lennart Weibull (1983) *Tidningsläsning i Sverige*. Stockholm, Liber. 521 sid.
  2. Anders Ohlsson (1989) *Politiska nyheter till nytta och nöje*. Almqvist & Wiksell International, Stockholm. 350 sid.
  3. Lennart Weibull, Karin Björkqvist (1989) *Dagspressen och dess läsare*. Stockholm, Almqvist & Wiksell International. (slut)
- Göteborgsstudier i journalistik och masskommunikation (1990 – (Pris: 200 kr plus moms och porto)
1. Robert Burnett (1990) *Concentration and Diversity in the International Phonogram Industry*. (slut)
  2. Roger Wallis (1991) *Internationalisation, Localisation & Integration*. 281 sid.
  3. Ronny Severinsson (1994) *Tidningar i konkurrens. Dagstidningarnas agerande på lokala läsarmarknader i Västergötland 1950 - 1985*.
  4. Bo Reimer (1994) *The Most Common of Practices. On Mass Media Use in Late Modernity*. Almqvist & Wiksell International. Stockholm. (slut)

5. Ulf Wallin (1995) *Vad fick vi veta? En studie i svenska nyhetsmediers rapportering åren före folkomröstningen om EU*.
6. Lennart Weibull och Charlotta Kratz (red) (1995) *Tidningsmiljöer. Dagstidningsläsning på 1990-talet*.
7. William Borden (1995) *Power Plays. A Comparison Between Swedish and American Press Policies*.
8. Admassu Tassew (1995) *Reporting a Pandemic. A Comparative Study of AIDS News Coverage in African and European Dailies*.
9. Monika Djerf Pierre (1996) *Gröna nyheter. Miljöjournalistiken i televisionens nyhetssändningar 1961 – 1994*.

10. Tomas Andersson Odén (1996) *Principer på pränt. En studie av redaktionella mål inom den svenska dagspressen*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet
11. Margareta Melin-Higgins (1996) *Pedagoger och spårhundar. En studie av svenska journalisters yrkesideal*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
12. Maria Elliot (1997) *Förtorendet för medierna. TV, radio och dagspress i allmänhetens ögon*. Institutionen för journalistik och masskommunikation. Göteborgs universitet.
13. Kent Asp, Bengt Johansson och Larsåke Larsson (1997) *Nära nyheter. Studier om kommunaljournalistik*. Institutionen för journalistik och masskommunikation. Göteborgs universitet.
14. Carlsson, Ulla (1998) *Frågan om en ny internationell informationsordning. En studie i internationell mediepolitik*. Institutionen för journalistik och masskommunikation, Göteborgs universitet.
15. Johansson, Bengt (1998) *Nyheter mitt ibland oss. Kommunala nyheter, personlig erfarenhet och lokal opinionsbildning*. Institutionen för journalistik och masskommunikation. Göteborgs universitet.
16. Wallin, Ulf (1998) *Sporten i spalterna. Sportjournalistikens utveckling i svensk dagspress under 100 år*. Institutionen för journalistik och masskommunikation. Göteborgs universitet.
17. Larsson, Larsåke (1998) *Nyheter i samspel. Studier i kommunaljournalistik. Institutionen för journalistik och masskommunikation*. Göteborgs universitet.
18. Weibull, Lennart och Ingela Wadbring /red/ (1998) *Publik och medier 1996/1997. Särtryck av artiklar om medier ur SOM-rapporterna nr 18 och 19*. Institutionen för journalistik och masskommunikation. Göteborgs universitet.
19. Lindstedt, Inger (1998) "Till de unga, till dem som ämna bliva tidningsmän". *Handböcker i journalistik*. Göteborgs universitet.
20. Dahlén, Peter (1999) *Från Vasaloppet till Sportextra. Radiosportens etablering och förgrening 1925 – 1995*. Stockholm: Stiftelsen Etermedierna i Sverige.
21. Löfgren Nilsson, Monica (1999) *På Bladet, Kuriren och Allehanda. Om ideal och organiseringsprinciper i den redaktionella vardagen*. Göteborgs universitet.
22. Wadbring, Ingela och Weibull, Lennart /red/ (2000) *Tryckt. 20 kapitel om dagstidningar i början av 2000-talet*.
23. Andersson Odén, Tomas (2000) *Skaraborgar'n och Spionen. Tidningar i Västra Götaland genom 250 år*.
23. Ghersetti, Marina (2000) *Sensationella berättelser. En studie av nyheter från Angola 1987 och om Prinsessan Diana 1997 i dagstidningar, radio och TV*.

### **JMG:s rapportserie (avslutad 1994)**

#### **Rapporter från Avdelningen för masskommunikation**

1. Lennart Weibull (1984) *Dagspress och etermedier i Sverige 1979-1983*. (slut)
2. Jan Strid och Lennart Weibull (1984) *Läsvanor och Läsinntresen. 1979-1983*. (slut)
3. Ingela Strid och Lennart Weibull (1984) *Annonstidningsläsning i Sverige*.
4. Ronny Severinsson (1985) *Publiken möter kabel-TV*. (slut)
5. Lennart Weibull (1985) *Närradiolyssnandet i Stockholm 1984*. (slut)
6. Bo Reimer och Lennart Weibull (1985) *Dagspress på arbetsplatsen*.
7. Informatörer i Sverige: Arbetsmarknad Framtidsutsikter (1986) Utdrag ur utredningen om informationsutbildning i Sverige (*UHÄ-rapport 985:13*)
8. Ingela Strid och Lennart Weibull (1986) *Mediesverige 1986*.
9. Bo Reimer (1986) *Läsaren och tidningen*.
10. Rutger Lindahl (1986) *Nyheter om mordet på Olof Palme*.
11. Monika Djerf (1986) *Funktioner hos kabel-TV*.
12. Anders Ohlsson (1986) *Att svara eller inte svara - det är frågan*.
13. Ronny Severinsson (1987) *Den nya medieframtid - TV via satellit och kabel*.
14. Ingela Strid och Lennart Weibull (1988) *Mediesverige 1988*.
15. Ronny Severinsson (1989) *Agerande och utveckling inom dagspressen i Västergötland*.

#### Rapporter från Institutionen för journalistik och masskommunikation (avslutad 1994)

1. Emanuelsson, Eva & Karlsson, Kristina (1991) *Informatörer inför 90-talet*. Pris: 90 kronor.
2. Wallin, Ulf (1991) *Bilden av EG*. Pris: 120 kronor.
3. Wallin, Ulf (1992) *EG - Hot eller löfte? Argument i dagspress, radio och TV för och emot svenskt EG-medlemskap*. Pris: 100 kronor.
4. Flodin, Bertil (1993) *Samhällskommunikation under 80-talet. En kunskapsöversikt*. Pris: 150 kronor.
5. Severinsson, Ronny (red), (1995) - *Studier i medielandskapet. Ett urval av analyser genomförda på uppdrag av Pressutredningen -94*. Pris: 200 kronor.

#### **Arbetsrapporter**

##### *Arbetsrapporter från Avdelningen för masskommunikation (1980 — 1990) (Pris: 60 kr + moms och porto)*

1. Lennart Weibull (1984) *Trender i massmedieanvändningen*.
2. Bo Reimer (1985) *Tidningsläsning i södra Halland*.
3. Lennart Weibull (1985) *Läsvanor för svensk morgonpress 1979-1984*.
4. Ingela Strid, Lennart Weibull (1985) *Sport i medierna*.

5. Lennart Weibull (1985) *Masskommunikationen i Sverige. Några reflektioner om läget 1985*.
6. Karl Erik Rosengren, Bo Reimer (1985) *Internaliserad kultur. Ett forskningsprogram om värden, individer och massmedier*.
7. Robert Burnett, Peter Esaiasson, Bo Reimer (1985) *Milestones in Mass Communication Research: Media Effects. A Review Essay*.
8. Bo Reimer (1985) *Values and the Choice of Measurement Technique. The Rating and Ranking of Postmaterialism*.
9. Lennart Weibull (1986) *Press, radio, TV och nya medier i Japan*.
10. *Nyhets-spridningen om mordet på statsminister Olof Palme. En sammanställning av Statistiska Centralbyråns intervjuundersökning 2-4 mars 1986*.
11. Rune Hedberg och Lennart Weibull (1986) *Kassettidningsläsning på Gotland*.
12. Lennart Weibull (1986) *Massmediernas framtida utveckling*.
13. Ronny Severinsson (1986) *Tidningsläsning i Södermanland*.
14. Maria Elliot, Bo Reimer och Lennart Weibull (1986) *Tidningsläsning i Kalmar län*.
15. Lennart Weibull, Dagspresskollegiet (1986). *Läsvanor 1986*.
16. Bo Reimer och Karl Erik Rosengren (1986). *Maps of Culture: Macro and Micro*.
17. Maria Elliot (1986). *Allmänhetens syn på massmediernas trovärdighet*.
18. Lennart Weibull (1986) *Tendenser i svensk dagstidningsläsning*.
19. Bo Reimer (1986) *Social Space and the Structuring of Communication Processes*.
20. Lennart Weibull och Ronny Severinsson (1987) *Actions and Reactions - the Nordic Countries in Age of Satellite Broadcasting*.
21. Lennart Weibull (1987) *Massmediernas räckvidd 1985/86*.
22. Ronny Severinsson (1987) *Dagspressutvecklingen i Västergötland*.
23. Keith Roe (1987) *The Swedish Moral Panic over Video 1980-84*.
24. Bo Reimer (1987) *Dagens Nyheter i västra Sverige*.
25. Ann-Marie Hellerström (1987) *Lokal-TV- ett reellt alternativ till satellit-TV*.
26. Ronny Severinsson (1987) *Skaraborgspressens innehåll 1950-1985*.
27. Ronny Severinsson (1987) *Tidningsläsning i Essunga, Götene och Vara*.
28. Karin Björkqvist (1988) *Tidningsläsning i Gästrikland - presentation av en läsarundersökning*.
29. Bo Reimer (1988) *Reading Postmaterialism*.
30. Lennart Weibull (1988) *Publicistisk sed. Ett forskningsprogram om ett regelsystem och dess betydelse för svensk journalistik*.

31. Magnus Anshelm och Lennart Weibull (1988) *Läsvanestudien 1986. Huvudresultat och metodjämförelse.*
32. Magnus Anshelm (1988) *Sverige - nu - SOM 86 - en jämförelse av två undersökningar.*
33. Rutger Lindahl och Lennart Weibull (1988) *Palme i amerikanska ögon. En studie av den amerikanska pressens behandling av nyheten om mordet på statsminister Olof Palme 1986.*
34. Magnus Anshelm (1988) *Massmediernas räckvidd 1986/87 - en analys av Mediebarometern.*
35. Ingela Strid (1988) *Svenska folkets intressen 1973-1982. En sekundärbearbetning av Testologens mätningar av intressen.*
36. Anders Ohlsson och Keith Roe (1988) *Mått på mätning - En förundersökning av fördelningsegenskaper och stabilitet hos linje- och kategoribaserade mått.*
37. Britt Börjesson (1988) *Brott och publicitet. Kriminaljournalistik och presstetik under 1900-talet.*
38. Lennart Weibull (1988) *Rapport från kontaktresa till Uruguay 10-22 april 1988.*
39. Gunilla Jarlbro (1988) *En kvalitativ studie av hur människor upplever tidningsinnehåll.*
40. Monica Löfgren (1988) *Kabel-TV i Göteborg.*
41. Lennart Weibull (1988) *Lokal-TV via kabel. Synen på en ny kanal bland andra medier.*
42. Karin Björkqvist (1988) *Tidningsläsning i Värmland. Presentation av en läsundersökning från våren 1977.*
43. Keith Roe (1988) *Adolescents' VCR Use: How and Why.*
44. Monika Djerf (1989) *Finns det funktionsdimensioner i medieanvändningen? En faktoranalys.*
45. Karin Björkqvist (1989) *Det politiska tidningsvalet.*
46. Magnus Anshelm och Jan Strid (1989) *Läsvanor och läsintressen.*
47. Monika Djerf (1989) *Massmedier och beslutsfattare: en litteraturstudie.*
48. Britt Börjesson (1989) *Pressens självsanering. Ett regelsystems framväxt.*
49. Magnus Anshelm (1989) *Mediebarometern resultat från 1988/89.*
50. Lennart Weibull (1989) *Rapport från en andra kontaktresa till Uruguay. Om massmedier, utbildning och forskning i social kommunikation samt Instituto Comunicacion y Desarrollo.*
52. Monica Löfgren (1989) *Nyhetstidningen 8 sidor - innehåll, spridning och läsning.*
53. Keith Roe (1989) *Notes on the Concept of Aggression and its (Mis) Use in Media Research.*
54. Charlotta Kratz (1989) *Tidningsläsning i Kalmar och på Öland.*
55. Catharina Kisch och Mikael Stoltz (1989) *City 103 och dess lyssnare - en undersökning om lyssnandet på svenska arbetsgivarreföreningens närradiostation i Göteborg.*
56. Karin Björkqvist (1990) *Mediebarometern under åttiotalet.*
57. Roger Wallis (1990) *Music, music everywhere, and so much of it the same.*
58. Charlotta Lekvall och Patrik Vult von Steyern (1990) *City 103 och tre livsstilar.*
59. Margareta Melin (1990) *Kommunaktuellt - studier av tidningens spridning och abonnenternas läsvanor.*
60. Maria Elliot (1990) *Förtroendet för medierna.*
61. Keith Roe (1990) *Never Has so Much Been Written by so Many about so Few, or, Why Youth Research?*
- Arbetsrapporter från Institutionen för journalistik och masskommunikation (1990 - (Pris: 80 kr + moms och porto)**
1. Ronny Severinsson (1990) *Massmedier, allmänhet och flyktingfrågor i Sverige och Sjöbo. En fallstudie på Sjöbo.*
2. Ronny Severinsson (1990) *Tidningsläsning i Nordvästra Skåne.*
3. Charlotta Kratz (1990) *Tidningsläsning i sydöstra Skåne. En presentation av en läsundersökning.*
4. Bo Reimer (1990) *Kulturdiskussioner - Inlägg i tre eviga debatter.*
5. Charlotta Kratz (1990) *Tidningsläsning i Jönköping. En presentation av en läsundersökning.*
6. Charlotta Kratz (1991) *Verklighetsval och kapital. En studie av det ekonomiska och det kulturella kapitalets betydelse för läsningen av stockholmstidningar utanför Stockholm.*
7. Deanna Huthman (1991) *Dynamisk public relations. En explorativ studie av Public Relations i fyra företag.*
8. Admassu Tassew (1991) *Public service broadcasting concept and practice: a preliminary overview of the ideals and some swedish experience.*
9. Ronny Severinsson (1991) *Tidningsvanor i Gästrikland 1989. Presentation av en läsundersökning.*
10. Lennart Weibull (1991) *Publik och medier i samspel. En analys gjord för MedieSverige 1991.*
11. Monica Löfgren (1991) *Massmediernas räckvidd 1979 - 1990.*
12. Lennart Weibull (1991) *Masskommunikation som ämnesområde. Ett försök till empirisk bestämning.*
13. Charlotta Kratz (1991) *Tidningsläsning i Södra Halland 1990, jämförelser med situationen 1984.*
14. Margareta Melin (1991) *Från kulturteori till journalistkultur. En litteraturöversikt över diskussionerna kring kulturbegreppet.*

15. Charlotta Kratz (1991) *Från icke-läsare till allätare. Fyra läsartyper i Stockholm och i landsorten.*
16. Kent Asp (1992) *Partiskheten i Sveriges Radios och TV4:s nyhetsprogram under 1991 års valrörelse.*
17. Ronny Severinsson (1992) *Med eller utan prenumeration i Eskilstuna och Katrineholm. Presentation av en läsa rundersökning från hösten 1990.*
18. Karin Björkqvist Hellingwerf (1992) *Mediebarometern 1979-1991.*
19. Karin Björkqvist Hellingwerf (1992) *Dagspress och medievanor. En analys av läsvanestudien 1991.*
20. Lennart Weibull och Karl Erik Rosengren (1992) *Swedes' view of the world. A Descriptive Report from the First Two BALTICOM Surveys.*
21. Monica Löfgren Nilsson (1992) *Kvinnligt, manligt, journalistiskt - journalisters syn på nyhetsvärdering.*
22. Monika Djerf-Pierre (1992) *A Toaster With Pictures. The Evolution of American Broadcasting 1921-1991.*
23. Charlotta Kratz (1992) *En fråga om smak. Om stabila och rörliga grupperns kulturella preferenser.*
24. Thomas Östberg (1992) *Sportjournalistik - en analys av fyra dagstidningar 1961 - 1991.*
25. Karin Björkqvist Hellingwerf (1993) *Mediebarometern 1979 - 1992.*
26. Carin Nilsson, Åsa Widgren (1993) *Videotex - massmedium eller ej? En litteraturstudie och begreppsanalys.*
27. Margareta Melin (1993) *Var finns kvinnorna? En analys av manligt och kvinnligt i kurslitteraturen vid Journalisthögskolan i Göteborg.*
28. Karin Björkqvist Hellingwerf (1993) *Läsvanestudiens mått på läsvanor. En analys av två mått på läsvanor.*
29. Gunilla Jarlbro (1993) *HIV-aktuellt - En läsarundersökning.*
30. Monica Löfgren Nilsson (1993) *Klimat och kön - Journalisters bedömningar av arbetsklimatet på nyhetsredaktioner.*
31. Bengt Carlsson, Inger Lindstedt, Lennart Weibull (1993) *Studieresa till amerikanska högskoleutbildningar i journalistik, medier och kommunikation - En personlig reserapport.*
32. Håkan Hvitfelt, Lennart Weibull (1993) *Pendeln har svängt - En reserapport från Kina.*
33. Ulf Wallin (1993) *Den franska folkomröstningen - En analys av rapporteringen om den franska folkomröstningen om Maastrichtfördraget i svensk press, radio och TV samt i övriga nordiska länders press.*
34. Karin Björkqvist Hellingwerf (1994) *Tidningsläsning i Luleå och Kiruna*
35. Tomas Andersson (1994) *Jönköpings-Posten och Smålandsposten - två småländska tidningsstrategier.*
36. Karin Björkqvist Hellingwerf (1994) *Mediebarometern 1979 - 1993.*
37. Bengt Johansson (1994) *Att studera massmediernas innehåll. En genomgång av innehållsstudier inom svensk forskning om journalistik, medier & kommunikation.*
38. Maria Edström, Maria Jacobson (1994) *Massmediernas enfaldiga typer. Kvinnor och män i mediebruset den 17 mars 1994.*
39. Ingela Wadbring, Lennart Weibull (1994) *På konsumenternas sida. En analys av hur konsumentfrågorna speglas i göteborgspresen.*
40. Bo Reimer (1994) *Kulturell identitet och massmedieanvändning på Åland.*
41. Olof Hultén, Carin Nilsson (1994) *Det svenska TV-utbudet 1987 och 1993. Undersökning av sändningstid och programkategorier.*
42. Kent Asp (1994) *Medieval 94'.* Anförande vid Folkrorelsernas Medieforum torsdagen den 20 oktober 1994 (framfört i urval). Forskningsprogrammet Journalistik och demokrati - studier kring medie-kvalitet.
43. Margareta Melin (1995) *Can Women Become Cowboys? The Importance of Journalist Education for the Professional Ideal Among Swedish Journalists.*
44. Margareta Melin (1995) *Female Educators and Male Craftsmen? The Professional Ideals Among Swedish Journalists.*
45. Ingela Wadbring (1995) *Sista ordet är inte sagt än! - en analys av lärarnas syn på jämställdhet vid journalistutbildningen i Göteborg.*
46. Karin Björkqvist Hellingwerf (1995) *Tidningsläsning i Gästrikland.*
47. Gunilla Jarlbro (1995) *Barn, ungdom och reklam.*
48. Karin Björkqvist Hellingwerf (1995) *Mediebarometern 1979 - 1994.*
49. Lennart Weibull (1995) *Journalister om Journalisten. Redovisning av en läsarundersökning från hösten 1994.*
50. Kent Asp (1995) *Kommersialiserade TV-nyheter - på gott och ont. En jämförande undersökning av Rapport TV2 och Nyheterna TV4.*
51. Monica Löfgren Nilsson (1995). "Pennskaften" *Female Journalists in Sweden.*
52. Gunilla Jarlbro (1995) *Våldsbrott i svensk press. En jämförelse mellan åren 1983 och 1993.*
53. Jakob Bjur och Jörgen Thörnqvist (1995) *Samma röster med nya ansikten. En studie av Rapports innehålls-, form- och presentationsmässiga förändring över en tioårsperiod med tyngdpunkt på begriplighet.*
54. Dino Viscovi (1995) *Med Loket mot framtiden. Om unga arbetarklassmän, invandrare, EU och massmedier.*
55. Ingela Wadbring (1995) *Tidningsläsaren - vem är det? En analys av olika grupperns tidnings- användning.*
56. Marina Ghersetti (1996) *Jakten på den försvinnande publiken. Om besök och besökare på svenska biografer.*
57. Kent Asp (1996) *Sverigebilden i TV-nyheterna. En undersökning av Stockholmsdominansen i Rapport (1986 - 1995) och Nyheterna (1991 - 1995).*
58. Lennart Weibull (1996) *Bio, film och samhälle 1995. En analys av svenskarnas biobesök, filmpreferenser och syn på film och samhälle*
59. Birgitte Christiansen (1996) *IT-brug - en litteraturoversigt ud fra et humanistisk-samfundvidenskabeligt perspektiv.*

60. Ylva Brune (1996) *Välberg i nyheterna - en kamp mellan tolkningsmönster.*
61. Karin Björkqvist Hellingwerf (1996) *Mediebarometern 1979 - 1995.*
62. Ingela Wadbring (1996) *Den journalistiska vägen - vadan och varthän? En studie om kvinnliga och manliga journaliststudenter i Göteborg.*
63. Ylva Brune (1996) *Svenskar, invandrare och flyktingar i rubrikerna.*
64. André Jansson (1996) *TV-tittarna och det sociala rummet - En studie av den sociala positionens betydelse för kanalpreferenser och självuppfattning.*
65. Bo Reimer (1996) *Inte utan relevans - Om ungdomars användning av massmedier.*
66. Birgitte Christiansen (1996) *IT-brug i hverdagslivet - en kvalitativ interview-undersøgelse om ti menneskers computer- og Internetbrug i privatsfæren.*
67. Ebba Sundin (1997) *Barn och massmedier - En forskningsöversikt.*
68. Monica Löfgren Nilsson (1997) *Hon och han i journalistutbildningen - Ett pedagogiskt projekt.*
69. Bertil Flodin (1997) *Medborgarna och EU-informationen - En studie av inställning, aktivitet och kunskap hos svenska folket inför folkomröstningen 1994*
70. Maria Edström (1997) *Kön och journalistik - att utvidga medieverkligheten. En litteraturöversikt*
71. Larsåke Larsson (1997) *Forskningsöversikt - Kommunjournalistik.*
72. Torsten Malmström och Lennart Weibull (1997) *Snöstormen den 17 november 1995.*
73. Anna Maria Andersson (1997) *Vem är den svenske journalisten? - En studie av journalistkåren i yrkesliv och vardagsliv 1994 - 1995.*
74. André Jansson (1997) *Svensk dagstidningsläsning i förändring. Resultat från Riks-SOM-studien 1996.*
75. Britt-Marie Leivik Knowles (1997) *Inter-organisatorisk kommunikation mellan myndigheter och medier. Forskningsöversikt över myndigheters och mediers interaktion i samband med allvarliga samhällsstörningar.*
76. André Jansson (1997) *Sätt att se på TV. En kvantitativ problematisering av den selektiva TV-publiken.*
77. Sigurd Høst och Ronny Severinsson (1997) *Avisstrukturen i Norge og Sverige - 1960 til 1995. Arbeidsrapport nr. 1 fra prosjektet Norsk-svensk dagspresseutvikling.*
78. Anders Lithner och Ingela Wadbring (1997) *Ungdomars dagstidningsläsning.*
79. André Jansson (1997) *Tidningsvärden i morgon- och kvällspress.*
80. Tomas Andersson Odén (1997) *Pressen i Skaraborg. Tidningar och redaktörer från 1793 och framåt.*
81. Magnus Andersson (1997) *Populärmusik: såväl Wu-Tang Clan som Pat Bone.*
82. Birgitte Christiansen och Annika Bergström (1998) *Tidningars symbol- & bruksvärde. Kvalitativa intervjuer med några av Göteborgs-Postens & Hallands Nyheters läsare.*
83. Erik Fjellman och Jan Sjögren (1998) *Nyhetsläsning på Internet - Svenska CNN från ett användarperspektiv.*
84. Ronny Severinsson /red/ (1998) *Lokalt innehåll i norska och svenska tidningar. Fyra redaktörer läser varandras tidningar.*
85. Anna Maria Andersson, Birgitte Christiansen & Karin Fogelberg (1998) *Vad tycker tittarna? En publikstudie av två underhållningsprogram.*
86. André Jansson (1998) *Dagstidningsläsning 1997. En tabellrapport från Dagspresskollegiet.*
87. Kent Asp (1988) *Medierna och giftutsläppet i Hallandsåsen.*
88. Ronny Severinsson (1988) *Marjasin i medierna. En innehållsanalys på uppdrag av Medieakademien.*
89. Annika Bergström (1988) *Tidningar, radio och TV i västra Småland.*
90. Annika Bergström (1999) *Internet i svenska hushåll hösten 1997.*
91. Lennart Weibull och Ingela Wadbring (1999) *De nya svenskarna möter svenska massmedier.*
92. Liselotte Englund (1999) *Katastroffjournalistikens dilemman. En forskningsöversikt med etiska och psykologiska perspektiv.*
93. Josefine Sternvik (1999) *Dagspressens ungdomssatsning.*
94. Maria Domellöf (1999) *Mycket nöje! Nöjesjournalistik i förändring.*
95. Annika Bergström (1999) *Internet i medielandskapet.*
96. Anna Maria Jönsson (2000) *Radio och TV i allmänhetens tjänst? Allmänhetens syn på public service-verksamheten.*
97. Liselotte Englund (2000) *Kvalitetseffektivitet i Public Service-radion. En kunskaps- och forskningsöversikt med förslag till indikatorer på radiokvalitet.*
98. Kent Asp, Bengt Johansson och Åsa Nilsson (2000) *Medievalsundersökningen 1998. Teknisk rapport.*
99. Magnus Fredrikson (2000) *Var skall jag kryssa? - En studie av RSV:s och dagspressens personvals information inför valet 1998.*
100. Stina Bengtsson (2000) *Personvalet och journalisterna - 16 svenska journalister om det första svenska personvalet 1998.*

*Arbetsrapporter från Institutionen för journalistik, medier och kommunikation (2001-)*

1. Annika Bergström & Ingela Wadbring (2001) *Medierna i vardagslivet. En metodologisk skiss över hur det är möjligt att använda dagböcker som insamlingsmetod i medieforskningen.*
2. Kent Asp & Magnus Fredriksson (2001) *Bilavgaserna och den allmänna opinionen. Åsikter och handlingsberedskap.*
3. Tomas Andersson Odén (2002) *2001 års publicistiska bokslut. En rapport om 36 tidningars bokstäver - i siffror.*
4. Gabriella Sandstig (2002) *Organisation och kön. En strategisk litteraturoversikt av ämnesområdena organisation och kön applicerat på forskningsprojektet "Kvinnorna i journalistikulturen".*
5. Therese Eriksson (2002) *Gratistidningsmarknaden i Sverige 2001.*
6. Rudolf Antoni (2002) *Publikens publik. Aktuell forskning kring användning och värdering av medier.*
7. Rudolf Antoni & Therese Eriksson (2002) *Läsvanestudien. En tabellrapport.*
8. Gabriella Sandstig (2003) *Orons platser. En granskning av människors upplevelser av rädsla och otrygghet.*
9. Tomas Andersson Odén (2003) *2002 års Publicistiska bokslut. Del 1 Om tidningars redaktioner och innehåll.*
10. Ingela Wadbring (2003) *2002 års Publicistiska bokslut. Del 2 Om läsares och medarbetares syn på tidningar.*
11. Tomas Andersson Odén & Ingela Wadbring (2003) *Teknisk rapport för publicistiska bokslut.*
12. Mariann Björkemarken (2003) *Jönköpings Lokal-TV Förening. Utvecklingen av en lokal TV-verksamhet.*
13. Kent Asp (2003) *Medieval 2002 - partiskheten och valutgången. En studie av valrörelsens medialisering.*
14. Petra Sintorn (2003) *Publicistiska bokslut - hyllvärmare eller redskap för förändring?*
15. Oscar Westlund (2003) *Betala för nyheter på internet?*
16. Bengt Johansson, Lisa Henricsson & Annelie Karlsson (2003) *Hur farligt är Göteborg? Risker i GP:s lokaltyheter.*
17. Gabriella Sandstig (2004) *Att undersöka otrygghet - en metodstudie.*
18. Tomas Andersson Odén (2004) *2003 års Publicistiska bokslut. Del 1 Om tidningars redaktioner och innehåll.*
19. Ulrika Andersson (2004) *2003 års Publicistiska bokslut. Del 2 Sportens olika sidor: männens och de manliga sporternas revir.*
20. Josefine Sternvik (2004) *Ögonrörelser och dagstidningsläsning - en forskningsöversikt.*
21. Valpuri Mäkinen (2004) *En tidning för alla? Om invandrares användning av och attityder till medier i allmänhet och dagstidningar i synnerhet.*
22. Eva Berglie (2004) *Jakten på lycka. En teoriutvecklande studie av tredjepersonseffekten.*
23. Åsa Nilsson (2004) *Mediers räckvidd. En jämförelse av mätmetoder och undersökningar.*
24. Oscar Westlund (2004) *www.lokaltidning.se . Prenumeranterns attityder till sin lokaltidning och nättidningsläsning.*
25. Karin Fogelberg (2005) *Media Literacy. En diskussion om medieundervisning.*
26. Mira Öhlin (2005) *Fågel, fisk eller... Om klassresenärers medievanor.*
27. Tomas Andersson Odén (2005) *2004 års publicistiska bokslut. Om tidningars redaktioner och innehåll.*
28. Anna Maria Jönsson (2005) *Mångfalden i journalistikåren - studier av social sammansättning, samhällsyn och nyhetssyn i den svenska journalistikåren.*
29. Tomas Andersson Odén (2005) *President Chavez i press, radio och TV. Mediebevakningen av folkomröstningskampanjen i Venezuela, augusti 2004.*
30. Ulrika Andersson (2005) *Journalister och deras läsare. En studie av tidningsjournalisters syn på läsare och läsarundersökningar.*
31. Ulrika Andersson, Ingela Wadbring (2005) *I gratistidningsland.*
32. Carl Bergholtz, Johan Olsson (2005) *Unga dagstidningsläsare i ny mediesituation.*
33. Åsa Nilsson, Lennart Weibull, Annette Hill (2005) *Synen på icke-fiktio i TV. Resultatredovisning.*
34. Ulrika Andersson (2005) *Nya svenskar och svenska medier.*
35. Ulf Wallin, Johannes Bjerling, Christoffer Lärkner (2006) *Barnen i nyheterna om tsunamin. En studie av mediernas rapportering under första månaden.*
36. Oscar Westlund (2006) *Media and Communication studies in Sweden. Disciplinary Boundary Construction - a theoretical contribution to Theory of Science.*
37. Oscar Westlund (2006) *Känslor av medieförtroende.*



38. Kent Asp (2006) *Journalistkårens partisympatier.*
39. Jonas Ohlsson (2006) *Partiernas press*
40. Ulrika Hedman (2006) *Har ni nåt webbigt? En fallstudie av Göteborgs-Postens flerkanalpublicering: Redaktionell organisering och arbetsrutiner, nyhetsvärde samt medielogik*
41. Anna Bolin (2006) *In whose interest? A journalists' view of their responsibilities and possibilities within the mainstream press in Sri Lanka*
42. Kent Asp (2006) *Rättvisa nyhetsmedier. Partiskheten under 2006 års medievalsval*
43. Marina Ghersetti (2007) *Bilden av funktionshinder. En studie av nyheter i Sveriges Television*
44. Malin Dellgran (2007) *Konsten att förhandla. Om journalister i en kommersiell tv-kultur*
45. Johannes Bjerling (2007) *Partiledarutfrågningarna i SVT 2006*
46. Ulrika Andersson (2007) *Fokus på unga vuxna. Sociala förändringar och växande medieutbud skapar nya medievanor bland unga*
47. Oscar Westlund (2007) *Mobiltelefonianvändning. En forskningsöversikt*
48. Jonas Ohlsson (2007) *Göteborgsakademiker 2006. Medieinnehav och medieanvändning bland unga högt utbildade*
49. Ingela Wadbring (2007) *Från annonsblad till tidningar. Decenniers utveckling av lokala gratistidningar.*
50. Oscar Westlund (2007) *Mobiltelefonen som multimediet och nyhetsmedium. Ett användarperspektiv.*
51. Gabriella Sandstig (2007) *Förtroendet för polisen. En analys av medborgarnas syn på polisen och dess roll i samhället 1986 - 2006.*
52. Sandra Byström, Björn Danielsson, Bengt Johansson (2007) *Regionala TV-nyheter i medielogikens tid. En studie av Västnyttens bevakning av Västra Götalandsregionen.*
53. Mathias A Färdigh (2008) *Mediesystem i Europa. En studie av de europeiska ländernas mediesystem utifrån ett användarperspektiv.*
54. Tomas Andersson Odén, Johannes Bjerling (2008) *A-press med borgerliga ägare.*
55. Therese Blomqvist, Maja Norin (2009) *"Sjuning, åttning, nining Tidning!" -Förskolebarns föreställningar om dagstidningen*
56. Ulrika Hedman (2009) *Läsarmedverkan: Lösningslogiskt lockbete. Nättidningarnas användarskapade innehåll ur ett redaktionellt ledningsperspektiv.*
57. Magnus Ekström, Björn Granstrand (2009) *Dagstidningen på 3,5 tum? En nutids- och framtidsstudie av svensk dagspress förhållande till mobila tjänster.*
58. Johan Cedersjö, Roger Gustavsson (2009) *Hot eller möjlighet? En kvantitativ studie av svenska landsortsbaserade dagspressjournalisters inställning till användarskapat innehåll.*
59. Marina Ghersetti (2009) *Personer med invandrarbakgrund i SVTs nyhetsprogram. En innehållsanalys av Rapport, Aktuellt, Sportnytt och Kulturnyheterna 2001.*
60. Marina Ghersetti (2009) *Terrorattackerna i USA. Sveriges Radios rapportering om den 11 september 2001.*
61. Monica Löfgren Nilsson (2009) *Kvinnor, män och nyheter i televisionen. En innehållsstudie av ämnen och källor under 45 år.*
62. Johannes Bjerling, Jonas Ohlsson (2010) *En introduktion till logistisk regressionsanalys.*
63. Diana Jacobsson (2010) *Viruset och vaccinet. En undersökning av pressens rapportering kring vaccinationen i samband med svininfluensan 2009.*
64. Marina Ghersetti, Tomas A. Odén (2010) *Snöovädret i medierna vintern 2009-2010.*
65. Marina Ghersetti (2011) *Olika men ändå lika. Rapporteringen om riksdagsvalet 2010 i fem stora pappers- och webbtidningar.*
66. Mira Hjort, Signe Oskarsson, Madelene Szabó (2011) *Jättekliv eller tidsfördriv. En studie i hur svenska journalister använder sociala medier som arbetsverktyg.*
67. John Rejnäs, Martin Günséus (2011) *GP.se - om publiken själv får välja. En studie i publikens delningsvärdering.*
68. Carl Malmer (2012) *Professionell men personlig. En publikstudie av läsares uppfattningar om journalisters aktivitet på twitter.*
69. Ingrid Lord (2013) *Institutioners organisatoriska lärande från samhällskriser. En studie av redaktioner, myndigheter och resebyråer i samband med tsunamivarningen 2012.*

De flesta av rapporterna finns tillgängliga på JMGs hemsida. <http://www.jmg.gu.se/publicerat/arbetsrapporter/>

Institutionen för journalistik, medier och kommunikation

Box 710  
405 30 GÖTEBORG

TEL 031 - 786 5179  
e-post [christina.jones@jmg.gu.se](mailto:christina.jones@jmg.gu.se)