



## Krishantering och krishanteringsfunktioner – En forskningsöversikt

Lisa Ekevärn  
CRISMART, Försvarshögskolan

### Inledning

Syftet med denna översikt är att gå igenom och presentera samhällsvetenskaplig forskning avseende krishantering och krishanteringsfunktioner. Ansatsen är disciplinöverskridande – olika vetenskapsgrenar med relevans för frågan om vilka funktioner som kan sägas behövas i hanteringen av en kris gås igenom. Forskningsöversikten tar sin utgångspunkt i två övergripande frågeställningar:

- Vilka särskilda utmaningar innebär krisens och krishanteringens natur för en beslutsfattare eller organisation i kris?
- Vilka funktioner eller komponenter består uppgiften att hantera en kris av?

Begreppet 'krishantering' avser allmänt hantering av såväl *före-* som *under-* och *efter*fasen av en kris.<sup>1</sup> I *föref*asen är förberedande funktioner som planering, utbildning och övning samt förebyggande funktioner aktuella, medan hantering av *efter*fasen innebär exempelvis erfarenhetsåterkoppling, utvärdering och ansvarsutkrävande. Detta projekt avgränsas till att fokusera främst på hur uppgiften att hantera *under*fasen av en kris kan organiseras, det vill säga från larmsignal via hantering av den akuta krisfasen till krisens avklingande. Ett till krishantering närliggande begrepp är 'krisledning', som refererar till ledarskapets roll i en kris. Begreppet 'krishantering' är bredare och kan sägas innefatta bland annat krisledning, men även andra funktioner.

De forskningsfält som gås igenom i denna översikt är främst kris- och katastrofhanteringsforskning, krigs-/militärvetenskap, politisk psykologi och förvaltningspolitik. Artiklarna och böckerna som presenteras är av olika kvalitet och art. Exempelvis bygger delar av forskningen på omfattande empiriska studier, medan andra delar består mer av teoretiska resonemang. Oavsett tyngdpunkt – teoretisk eller empirisk – har urvalet av litteratur baserats på en strävan efter att identifiera forskningsfronten inom de aktuella

---

<sup>1</sup> Boin 2004:168

forskningsfälten. Praktiskt har detta inneburit att litteraturen hämtats främst från de mest ansedda tidskrifterna och förlagen på respektive område, samt att de texter som särskilt ofta refereras till har givits motsvarande tyngd. Därutöver har ett antal forskare med olika perspektiv på krishantering bidragit dels med idéer om relevanta artiklar och böcker, och dels med synpunkter på utkast av forskningsöversikten.

### **Krisens och krishanteringens natur – särskilda omständigheter och särskilda utmaningar**

Vad är det en beslutsfattare i kris har att göra med för typ av problem? Samstämmigheten om vad en kris är – hur begreppet 'kris' ska definieras – är relativt stor. Kriser beskrivs som situationer där beslutsfattare upplever att det finns ett *hot mot grundläggande värden*, att stor *tidspress* råder och att *osäkerheten* är stor.<sup>2</sup> Ett annat kriterium som ibland nämns, framför allt i tidigare verk, är överraskning.<sup>3</sup>

När det gäller *hot mot grundläggande värden* nämns såväl konkreta värden som liv och egendom som mer abstrakta värden som legitimitet<sup>4</sup> rättssäkerhet och förtroende.<sup>5</sup> Kriser sägs också karaktäriseras av att grundläggande värden inte bara hotas, utan ofta dessutom står i konflikt med varandra, vilket ger upphov till svåra avvägningar och ”tragiska val.”<sup>6</sup> Vidare har det visats att stressen och *tidspressen* i krissituationer ofta innebär att beslutsfattares omdöme försämras, och att risken för snävsynthet, kortsiktighet och grupptänkande är stor.<sup>7</sup> Slutligen, när det gäller *osäkerheten*, handlar det om flera aspekter: osäkerhet om vad som har inträffat, om orsaken till det inträffade, om hur andra aktörer kommer att reagera och agera, om konsekvenser av olika handlingslinjer osv.<sup>8</sup> Det har också konstaterats att det ofta är svårt att initialt avgöra om den händelse man hanterar är hela krisen, eller om den bara är en signal om en ännu större kris som är på väg – bör man agera omedelbart eller vänta på en mer komplett bild av situationen?<sup>9</sup> Krisers krypande och föränderliga karaktär sägs innebära att glapp lätt kan uppstå

<sup>2</sup> Stern 1999:8; Stern & Sundelius 2002:72; Stern 2003:187; Boin et al 2005:2; Boin 2004:168; Farazmand 2001:3; Kouzmin & Jarman 2004:188; Boin & t' Hart 2006:43; Rosenthal et al 2001; se även Rosenthal, Charles & t Hart 1989

<sup>3</sup> Hermann 1963; Herman 1972; Holsti 1972

<sup>4</sup> Nohrstedt 2000

<sup>5</sup> Boin 2004:170; Boin et al 2005:2-3

<sup>6</sup> Janis 1987; Janis & Mann 1977; Boin et al 2005:43, Narby et al Kommande

<sup>7</sup> Janis 1982; Stern 1999; Smart & Vertinsky 1977

<sup>8</sup> Stern 1999

<sup>9</sup> Boin 2004:171

mellan beslutsfattarens definition av problemet/krisen, och den situation som faktiskt föreligger.<sup>10</sup>

Kriser beskrivs av flera forskare utifrån de problem de skapar såväl för individer som för vardagliga, normala strukturer och arbetsrutiner. De tre komponenterna i krisdefinitionen – hot mot grundläggande värden, tidspress och osäkerhet – har visats leda till höga stressnivåer, vilket i sin tur innebär svårigheter för individers och gruppernas beslutsfattande och handlande.<sup>11</sup> En kris sägs vidare vara en fas under vilken de normala strukturerna inte längre fungerar,<sup>12</sup> en ”ostrukturerad röra,”<sup>13</sup> ett kaotiskt tillstånd,<sup>14</sup> och händelser sägs bli till kriser när de uppfattas som icke-rutinmässiga, instabila, svårbegripliga och särskilt brådskande.<sup>15</sup> Det handlar om att tvingas fatta beslut utan att vara säker på konsekvenserna.<sup>16</sup> Beslutsfattare i kris konfronteras med problem de inte tidigare stött på eller förutsett, och behöver därför bemästra kreativt tänkande och kreativ improvisation och klara av stora omprioriteringar och omflyttningar av resurser.<sup>17</sup> I det sammanhanget har ”legoprincipen” nämnts – beslutsfattare måste kunna kombinera de olika kapaciteter, kompetenser och resurser som finns i systemet på ett kreativt sätt, som med legobitar.<sup>18</sup> Krishantering beskrivs också, givet de problem som kriser innebär för normala strukturer samt för de stora värden som står på spel, som en med nödvändighet kontroversiell och djupt politisk aktivitet.<sup>19</sup> Med en tillspetsad formulering avseende den politiska dimensionen av krishantering – ’krisens järnlag’ – påpekas att centrala/högt uppsatta beslutsfattare ofta hålls ansvariga för mindre lyckad krishantering oavsett eventuella hänvisningar till ansvariga på lägre nivåer.<sup>20</sup> Samtidigt menar flera forskare att kriser också kan innebära möjligheter, bland annat genom att öppna ”policyfönster” för reformer och genom att stärka förtroendet för organisationer och beslutsfattare som lyckas väl med hanteringen av en kris.<sup>21</sup>

<sup>10</sup> Boin 2004:171; ’t Hart & Boin 2001

<sup>11</sup> Sundelius et al 1997:27-31

<sup>12</sup> Farazmand 2001:4; Boin et al 2005:2; Reilly 1993

<sup>13</sup> Mitroff et al 2004

<sup>14</sup> Koehler et al 2001

<sup>15</sup> Kouzmin & Jarman 2004:188; Lagadec 2006

<sup>16</sup> Dror 2001 (Dror använder begreppet ’fuzzy gambling’.)

<sup>17</sup> Koehler et al 2001; Kouzmin & Jarman 2004:188, Stern 1999:215-216; Comfort 1988; Lewis 1988; Harrald 2006

<sup>18</sup> Stern 1999:215-216; se även Lewis 1988:174-176

<sup>19</sup> Boin et al 2005; ’t Hart & Boin 2001; Boin & ’t Hart 2006:49; Boin et al Forthcoming

<sup>20</sup> Boin 2004:172

<sup>21</sup> Kingdon 1984; Rosenthal et al 2001:39; Robert & Lajtha 2002:186; ’t Hart & Boin 2001; Boin et al Forthcoming; Birkland 2006; Keeler 1993; Hansén 2007; Nohrstedt 2007

Flera forskare menar också att krisens och krishanteringens natur på senare år har förändrats i flera avseenden, och att ytterligare förändringar är att vänta.<sup>22</sup> Det framhålls bland annat att människor i västvärlden idag – medborgare såväl som politiker – har blivit på samma gång räddare för och mindre toleranta inför kriser än vad som tidigare varit fallet.<sup>23</sup> Den ökade medialiseringen har nämnts som en potentiell förklaring till sådana attitydförändringar.<sup>24</sup> Vidare innebär de moderna och komplexa samhällssystemen ökade risker för kaskadeffekter – att en kris leder till en annan – särskilt i intimt sammanlänkande system av exempelvis infrastruktur.<sup>25</sup> Risken för synkronicitet kan också nämnas här, det vill säga risken för att fler kriser inträffar samtidigt eller för att en kris inträffar samtidigt som en annan stor händelse (exempelvis ett regeringsskifte), vilket ställer krav på förmågan att hantera flera stora händelser samtidigt.<sup>26</sup> Det har också visats att kriser idag i större utsträckning än tidigare riskerar att överskrida geografiska och sektoriella gränser.<sup>27</sup>

Givet de stora svårigheter som kriser skapar för beslutsfattare har flera forskare frågat sig om krishantering är ett omöjligt jobb.<sup>28</sup> Det finns såväl pessimister som optimister. De förstnämnda menar att kriser alltid kommer att inträffa oavsett hur stor beredskap beslutsfattare och organisationer bygger upp,<sup>29</sup> medan de sistnämnda menar att det trots allt är möjligt att designa administrationer och organisationer som är kapabla att absorbera misstag och problem som skulle kunna leda till kriser.<sup>30</sup>

## **Funktioner för krishantering – att möta de särskilda omständigheterna och utmaningarna**

### **Olika nivåer och aspekter av krishantering**

Givet de särskilda utmaningar som krisens och krishanteringens egenskaper innebär, vilka funktioner kan sägas vara nödvändiga för lyckad krishantering? De olika typer av funktioner som nämns i litteraturen avser delvis olika

---

<sup>22</sup> Quarantelli et al 2006; Rosenthal et al 2001; Rochlin 2001; Alkan 2001; Porfiriev 2001; Ingram 2001; Jeggle 2001

<sup>23</sup> Boin et al 2005:8; Robert & Lajtha 2002

<sup>24</sup> Rosenthal et al 2001:12-13

<sup>25</sup> Boin et al 2005:5-7

<sup>26</sup> Stern 1999:208-210

<sup>27</sup> Quarantelli et al 2006; Boin 2004:166

<sup>28</sup> Boin & t'Hart 2003

<sup>29</sup> Beck 1992

<sup>30</sup> Rochlin 1996; Comfort 1988

aspekter och nivåer av krishantering. Exempelvis skiljer flera forskare de operativa från de politiska och symboliska aspekterna av krishantering.<sup>31</sup> Krishanteringsfunktioner delas också ofta in efter olika hierarkiska nivåer såsom normativ, strategisk, taktisk och operativ nivå.<sup>32</sup> De krishanteringsfunktioner som nämns i litteraturen befinner sig, bland annat av denna anledning, på delvis olika plan och konkretionsnivåer. En del av dem är också delvis överlappande.

I det följande presenteras en inventering av de funktioner som inom olika forskningsfält anses vara viktiga för effektiv och legitim krishantering, med ett huvudsakligt fokus på funktioner för de övergripande strategiska och normativa nivåerna. Funktionerna presenteras av pedagogiska skäl i vad som skulle kunna uppfattas som en kronologisk, linjär ordning, men det bör betonas att de snarast ska ses som delar i iterativa processer, där flera funktioner kan arbeta parallellt och där man i ett givet krisförlopp kan behöva röra sig fram och tillbaka mellan funktionerna.<sup>33</sup> Det förtjänar också att påpekas att funktionerna som presenteras inte nödvändigtvis behöver sammanfalla med organisations- eller enhetsgränser. Uppdelningen av funktionerna ska med andra ord inte uppfattas som att en och samma enhet omöjligt kan fylla flera funktioner, eller som att alla funktioner måste fyllas av en och samma organisation.

### **Larmfunktion**

En självklar förutsättning för att organisationer och beslutsfattare ska kunna hantera en kris är att de uppmärksammat att en kris faktiskt har inträffat eller är på väg att inträffa.<sup>34</sup> Det har påpekats att en fungerande larmfunktion innebär att centrala beslutsfattare inte bara kan hindra eller mildra de negativa konsekvenserna av en kris, utan också att de kan använda sig av de möjligheter som en kris kan innebära.<sup>35</sup> Flera forskare menar att informationen om en potentiell kris ofta finns tillgänglig, men att larmsignalen inte alltid kommer fram till rätt beslutsfattare.<sup>36</sup> Det finns många olika tekniker inom olika områden för övervakning och tidig upptäckt av potentiella problem, exempelvis när det gäller meteorologi, infrastruktur, polisiär verksamhet och

---

<sup>31</sup> Boin 2004:167; Boin et al Kommande; se även Carroll 2001:473

<sup>32</sup> Flin 1996:12; Flin & Arbuthnot 2002:16; Crichton & Flin 2002:203

<sup>33</sup> George 1980:180-182

<sup>34</sup> Betts 1982:286; Smart & Vertinsky 1977

<sup>35</sup> Mitroff et al 2004:180; Boin et al 2005:140; Col & Chu 2001; Kalantari 2001; Parker & Stern 2005

<sup>36</sup> Boin et al 2005:21, 141

underrättelsetjänst etc.<sup>37</sup> En viktig uppgift för en övergripande varnings/larmfunktion är att bedriva omvärldsanalys<sup>38</sup> och samla in och bearbeta information från olika aktörer med expertis på specifika områden,<sup>39</sup> samt att ständigt ha beredskap att dra igång hela krishanteringsorganisationen. Ett exempel som lyfts fram i krishanteringslitteraturen är Frankrike, där en enhet inom inrikesministeriet bedriver permanent (dygnet runt, 365 dagar om året) övervakning av allt som rör säkerhet och skydd för människor, egendom och miljö.<sup>40</sup>

### **Informationsinhämtning och -bearbetning**

Krishantering involverar ofta flera aktörer och organisationer, informationsflödena är enorma och tidspresen är stor. Därför behövs, enligt flera forskare, särskilt anpassade funktioner för informationsinhämtning, -bearbetning och -filtrering.<sup>41</sup> Den information som finns tillgänglig är, har forskare visat, ofta inkomplett och ibland motsägelsefull,<sup>42</sup> vilket ställer stora krav på aktivt sökande efter och bearbetning av kompletterande information. Eftersom kriser dessutom ofta ställer till problem som man inte förutsett och planerat för ställs stora krav på flexibilitet i informationssökandet. Att ha egna experter på olika områden räcker oftast inte, utan man måste kunna eftersöka information och expertis från flera olika håll<sup>43</sup> för att en snabb diagnos och respons ska kunna åstadkommas.<sup>44</sup> Det har också argumenterats för att informationsinsamlingsfunktionen bör vara åtskild från och oberoende av beslutsfattandefunktionen, för att undvika att obehaglig eller svårhanterlig information ignoreras eller förträngs.<sup>45</sup>

### **Diagnos/analysfunktion**

En av de uppgifter som betonats som särskilt viktig i en krishanteringsprocess är att ställa diagnos, att identifiera vad det är för typ av problem man står inför.<sup>46</sup> Probleminramningen medför en begränsning av tänkbara

<sup>37</sup> Sorensen & Vogt Sorensen 2006; Lagadec 1993:187-188

<sup>38</sup> Furustig & Sjöstedt 2000

<sup>39</sup> Parker & Stern 2005; Thomas et al 2006

<sup>40</sup> Lagadec 2002

<sup>41</sup> Comfort 1985; Comfort 1988:18-19; Nylén 2006:147, 152; Harrald & Stephens 2001:242; Lagadec 1993:201-202, 224; Comfort & Cahill 1988; Boin, Ekengren & Rhinard 2006:43; se även Haney 1997:48; Reilly 1993; Smart & Vertinsky 1977; Vertzberger 1990

<sup>42</sup> Janis & Mann 1977

<sup>43</sup> Preston 2001:265-266; Grönvall 2001

<sup>44</sup> Boin et al 2005:142

<sup>45</sup> Lagadec 1993:226

<sup>46</sup> Farazmand 2001:4; Pavlak 1988; Boin et al 2005; Crichton & Flin 2002:209; Reilly 1993; Kahneman et al 1982; Reilly 1993

handlingsalternativ och av vilka frågor som prioriteras.<sup>47</sup> Tillspetsat har vikten av att ställa diagnos formulerats som att ”vi misslyckas oftare för att vi löser fel problem än för att vi valt fel lösning på rätt problem.”<sup>48</sup> Anledningen till sådana misslyckanden är, menar flera forskare, de kognitiva processer som uppstår på grund av den stress som triggas igång av osäkerheten och tidsbristen i krissituationer. Risken för snävsynthet, kortsiktigt tänkande och grupptänkande är stor, varför särskild uppmärksamhet måste ägnas åt att få till stånd analytiskt, strategiskt och långsiktigt tänkande.<sup>49</sup> Flera forskare poängterar behovet kritiskt tänkande samt ifrågasättande av föreslagna tolkningar av situationen och av tänkbara handlingsalternativ.<sup>50</sup> En idé om hur sådant kritiskt tänkande kan fås till stånd som har lyfts fram i krishanteringslitteraturen är att tilldela någon rollen som *djävulens advokat*, vilken innebär uppgiften att ställa de svåra frågorna och uppmana till kritiskt resonemang kring de åtgärder som företas eller övervägs.<sup>51</sup> Andra forskare har förordat så kallad *multiple advocacy*, det vill säga att flera tolkningar, perspektiv och handlingsförslag öppet ställs emot varandra.<sup>52</sup> Den amerikanska presidenten Eisenhowers organisation av det nationella säkerhetsrådet lyfts av flera forskare fram som ett bra exempel på hur en debatt mellan många olika ståndpunkter och aspekter förbättrar diagnosen, analysen och beslutsfattandet.<sup>53</sup> Det har också påpekats att det finns fördelar med att låta diagnos- och analysfunktionen vara oberoende i förhållande till beslutsfattarfunktionen.<sup>54</sup>

### **Beslutsfattande**

En tämligen självklar del av hanterandet av kriser är beslutsfattande.<sup>55</sup> Det har framhållits att det normalt sett är först i efterhand man kan se en kris ur ett helhetsperspektiv – organisationer och beslutsfattare som befinner sig mitt i krisen kan snarast sägas uppleva krisen som en sekvens av olika beslutsproblem som ska lösas.<sup>56</sup> I forskningen har såväl kriterier för en robust beslutsprocess som krisspecifika hinder för en sådan process lyfts fram. Generella krav som brukar ställas på en högkvalitativ beslutsprocess är: 1)

---

<sup>47</sup> Stern & Sundelius, 2002

<sup>48</sup> Ackoff 1974:8 (min översättning)

<sup>49</sup> Janis 1982; Stern 1999

<sup>50</sup> Lagadec 1993:227-229, 240; Smart & Verinsky 1977

<sup>51</sup> Janis 1982; George 1980

<sup>52</sup> George 1972; George 1980; George & Stern 2002

<sup>53</sup> Greenstein 2000:55, 196-197; George 1980

<sup>54</sup> Lagadec 1993:232, 240

<sup>55</sup> Boin et al 2005:42ff; Huber & McDaniel 1986

<sup>56</sup> Sundelius et al 1997

tillräcklig information om och diagnos av problemet, 2) beaktande av samtliga viktiga värden och intressen som står på spel, 3) inventering av ett brett spektrum av handlingsalternativ och analys av deras respektive konsekvenser, 4) beaktande av potentiella implementeringsproblem, samt 5) kontinuerlig vaksamhet på om de valda handlingsvägarna inte fungerar.<sup>57</sup> Det har emellertid visats att ett sådant analytiskt och kalkylerande beslutsfattandeideal<sup>58</sup> är svårt att leva upp till i krissituationer. Givet tidspressen och de störningar för vardagliga strukturer och arbetsformer som kriser innebär betonas därför också naturalistiskt (eller intuitivt) beslutsfattande,<sup>59</sup> samt kreativt beslutsfattande<sup>60</sup> som relevanta. Vad som betonas särskilt i litteraturen om naturalistiskt och kreativt beslutsfattande är vikten av erfarenhet hos beslutsfattaren. Det har också argumenterats för att krissituationer ställer krav på förmågan att kombinera flera olika typer av beslutsfattande, exempelvis de ovan nämnda.<sup>61</sup>

### Samordning

Krishantering sägs kräva specifikt handlande på flera olika områden, men också en sammanhållande, koordinerande funktion.<sup>62</sup> Samtidigt betonas att samordning är särskilt svår att åstadkomma i de omständigheter som råder under en kris.<sup>63</sup> De specifika utmaningarna består i att det ofta är många aktörer på olika nivåer inblandade i hanteringen av en kris och i att mandat för olika organisationer (eller delar av en organisation) ofta är oklara eller delvis överlappande. Oklarheter avseende mandat och ansvarsområden kan uppstå redan under vanliga förhållanden, och utmaningarna blir desto större i krissituationer, inte minst på grund av den organisatoriska improvisation som då ofta krävs.<sup>64</sup> Dessutom råder tidsbrist. När det gäller vem eller vilka en krishanteringsinsats ska samordnas med kan man skilja mellan vertikal och horisontell samordning. Med vertikal samordning menas sådan som sker mellan olika delar av ett hierarkiskt ordnat system, dvs. ansvarsfördelning mellan över- och underordnade enheter i en organisation eller ett system av organisationer. Horisontell samordning avser sådan som sker mellan organisationer som antingen inte är delar av samma hierarkiska system, eller

<sup>57</sup> George 1980:10; Janis 1982:136; Lagadec 1993:261-264; Sundelius et al 1997:22-27

<sup>58</sup> George 1980; Lagadec 1993:261

<sup>59</sup> Klein 1999, Flin 1996:142; Flin 2001; Crichton & Flin 2002:207; se även Boin et al 2005:23-25

<sup>60</sup> Stern 1999:215, Crichton & Flin 2002:219; se även Huber 1981; Huber & McDaniel 1986

<sup>61</sup> Harrald 2006

<sup>62</sup> Lagadec 1993:215; Boin et al 2005:56; Smart & Vertinsky 1977

<sup>63</sup> Drabek 2006:217, 225

<sup>64</sup> Boin et al 2006:44, Britton 2006:367

som är delar av samma hierarkiska system men där ingen är underordnad den andra. Ytterligare en distinktion är den mellan intern och extern samordning, där den interna handlar om att samordna inom organisationen, medan den externa avser samordningen med övriga aktörer. I en kris krävs ofta samordning på flera plan samtidigt, exempelvis både avseende själva responsen och kommunikationen utåt. Beroende på vilket förhållande en samordningsfunktion har i förhållande till övrig verksamhet kan det röra sig om allt från en rådgivande till en styrande funktion.<sup>65</sup>

### **Kriskommunikation**

Kriskommunikation, det vill säga det budskap och den bild aktörer i en krissituation förmedlar utåt, framhålls av flera forskare som en av de viktigaste funktionerna för framgångsrik krishantering.<sup>66</sup> På grund av den osäkerhet som råder i kris växer, menar flera forskare, efterfrågan på meningsskapande – en kris talar inte för sig själv, och det gör inte heller en viss aktörs hantering av en kris.<sup>67</sup> Den som inte tidigt och proaktivt kommunicerar med media och allmänhet tappar lätt initiativet och tvingas hantera det faktum att andra, mer alerta aktörer fått tolkningsföreträde. Det har också visats att initialt missvisande information till massmedia och allmänhet om bilden av en kris eller av hur krisen hanteras kan vara svår att korrigera i ett senare läge.<sup>68</sup> Förhållandet mellan myndigheter, medborgare och massmedia har i forskningen beskrivits som ett triangeldrama, där en myndighet som under en kris vill nå ut med information behöver beakta dels olika målgrupper bland medborgarna och dels massmedias dubbla roll som informationsförmedlare och granskare.<sup>69</sup> Beslutsfattande i kris kräver därför, menar många forskare, nära koppling till strategisk kommunikationskompetens,<sup>70</sup> och på förhand inarbetade kommunikationskanaler till massmedia och allmänhet.<sup>71</sup>

### **Särskilda stabsarbetsfunktioner**

Det finns ett antal krishanteringsfunktioner som brukar lyftas fram bland annat i forskningen med fokus på militära, polisiära och räddningstjänstrelaterade

---

<sup>65</sup> Prados 1991:64-68

<sup>66</sup> Seeger, Sellnow & Ulmer, 2003; Boin et al 2005:69ff; Ziaukas 2001; Scanlon 2006; Lagadec 1993:210-215; Boin 2004:171; Scanlon 2006; Rosenthal et al 2001b; Reilly 1993; Nordlund 1994

<sup>67</sup> Nohrstedt 2000; Boin et al 2005:148-149; Boin et al 2006:44

<sup>68</sup> van Oostveen i Castenfors & Svedin, 2001; se även Wick 1995; Boin et al 2006; Stern & Hansén 2001

<sup>69</sup> Nordlund 1994, Nordlund 2000

<sup>70</sup> Boin et al 2005:148-149; Boin et al 2006:44

<sup>71</sup> Boin et al 2005:143; Scanlon 2006

organisationer, och som riktar in sig på behovet av struktur i krishanteringsarbetet. En sådan funktion är **dokumentation/loggföring**, som anses vara viktig inte minst utifrån behovet av personalavlösning om krisen visar sig bli utdragen.<sup>72</sup> Det handlar om att dokumentera om vad som hänt och när, vilka åtgärder som vidtagits av vem osv. Det har också argumenterats för att dokumenterande av krisförloppet kan hjälpa till med att disciplinera tänkandet och skapa stabilitet i de stressiga situationer som kriser utgör. En loggbok sägs också ha stor betydelse för utvärdering av hur krisen hanterats och för lärandeprocesserna efter en kris.<sup>73</sup> En annan funktion som brukar nämnas i sammanhanget är **personalfrågor och uthållighetsplanering**. Det handlar om att i de särskilt stressiga situationer som kriser utgör skapa rutiner för den egna personalen och för personalavlösning, se till att psykosocialt stöd finns för dem som behöver det etc.<sup>74</sup> Ytterligare en stabsfunktion som brukar nämnas är en funktion som **följer implementeringen** av de beslut som fattats samt **upprätthåller en gemensam lägesbild**. Slutligen har det argumenterats för en funktion för **logistik och utrustning**, som ansvarar för att lokaler, teknik, matförsörjning etc. fungerar.<sup>75</sup> Att människor inte arbetar effektivt om de aldrig får tid för vila eller mat kan tyckas självklart, men flera studier har visat att just sådana självklarheter tenderar att glömmas bort eller skjutas åt sidan i de intensiva, stressiga och allvarliga situationer som kriser utgör.<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> Lagadec 1993:202-204; Nylén 2006:148

<sup>73</sup> Lagadec 1993:202-203

<sup>74</sup> Nylén 2006:152

<sup>75</sup> Nylén 2006:149

<sup>76</sup>

## Referenser

- Alkan, Michael L. (2001) "Viral Epidemics: Past and Future." In Rosenthal, Uriel; Boin, Arjen & Comfort, Louise (eds.) *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C Thomas Publisher Ltd.
- Ackoff, Russell L. (1974) *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*. New York: John Wiley
- Beck, Ulrich (1992) *Risk Society: Towards a New Modernity*. London: Sage
- Bertrand, Robert & Lajtha, Chris (2002) "A New Approach to Crisis Management." *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 10, no 4
- Betts, Richard K. (1982) *Surprise Attack. Lessons for Defense Planning*. Washington D. C.: The Brookings Institution
- Birkland, Thomas A. (2006) *Lessons of Disaster: Policy Change after Catastrophic Events*. Washington, D.C.: Georgetown University Press
- Boin, Arjen (2004) "Lessons from Crisis Research." *International Studies Review*. 6: 165-194
- Boin, Arjen; Ekengren, Magnus & Rhinard, Mark (2006) *Functional Security and Crisis Management Capacity in the European Union*. Stockholm: Försvarshögskolan
- Boin, Arjen; McConnell, Allan & 't Hart, Paul (Forthcoming) "The Politics of Crisis Management: An Introduction." In *Crisis Politics: How it Affects Public Leaders, Policies and Institutions*.
- Boin, Arjen & 't Hart, Paul (2006) "The Crisis Approach." In Rodríguez, Havidan; Quarantelli, Enrico L.; & Dynes, Russel R. (2006) *Handbook of Disaster Research*. New York: Springer
- Boin, Arjen & 't Hart, Paul (2003) "Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?" *Public Administration Review* 63:555-564
- Boin, Arjen; 't Hart, Paul; Stern, Eric; & Sundelius, Bengt (2005) *The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure*. New York: Cambridge University Press
- Britton, Neil R. (2006) "National Planning and Response: National Systems." In Rodríguez, Havidan; Quarantelli, Enrico L.; & Dynes, Russel R. (2006) *Handbook of Disaster Research*. New York: Springer
- Carroll, John (2001) "Emergency Management on a Grand Scale. A Bureaucrat's Analysis." In Farazmand, Ali (ed), *Handbook of Crisis and Emergency Management*. New York: Marcel Dekker
- Castenfors, K. & L. Svedin (2001) "Crisis Communication: Learning from the 1998 LPG Near Miss in Stockholm." *Journal of Hazardous Materials* 88, 2001: 235-254

- Col, Jeanne-Marie & Chu, Jean J. (2001) "Integrating Public Administration, Science and Community Action. A Case of Early-Warning Success in Qinglong County for the Magnitude 7.8 Tangshan Earthquake." In Farazmand, Ali (ed), *Handbook of Crisis and Emergency Management*. New York: Marcel Dekker
- Comfort, Louise K. (1985) "Integrating Organizational Action in Emergency Management; Strategies for Change." *Public Administration Review*, vol. 45:155-164
- Comfort, Louise K. (1988) "Designing Policy for Action: The Emergency Management System." In Comfort, Louise (ed.) (1988) *Managing Disaster. Strategies and Policy Perspectives*. Durham: Duke University Press
- Comfort, Louise K. & Cahill, Anthony G. (1988) "Increasing Problem-Solving Capacity between Organizations: The Role of Information in Managing the May 31, 1985, Tornado Disaster in Western Pennsylvania." In Comfort, Louise (ed.) (1988) *Managing Disaster. Strategies and Policy Perspectives*. Durham: Duke University Press
- Crichton, Margaret & Flin, Rhona (2002) "Command Decision Making" In Flin, Rhona & Arbutnot, Kevin (eds.) *Incident Command: Tales from the Hot Seat*. Burlington: Ashgate
- Drabek, Thomas E. (2006) "Community Processes: Coordination." In Rodríguez, Havidan; Quarantelli, Enrico L.; & Dynes, Russel R. (2006) *Handbook of Disaster Research*. New York: Springer
- Dror, Yehezkel (2001) *The Capacity to Govern: a Report to the Club of Rome*. London: Frank Cass
- Dror, Yehezkel; Lagadec, Patrick; Porfiriev, Boris & Quarantelli, Enrico L. (2001) "Crises to Come: Comments and Findings." In Rosenthal, Uriel; Boin, Arjen & Comfort, Louise (eds.) *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C Thomas Publisher Ltd.
- Farazmand, Ali (2001) "Introduction." In Farazmand, Ali (ed), *Handbook of Crisis and Emergency Management*. New York: Marcel Dekker
- Flin, Rhona (1996) *Sitting in the Hot Seat. Leaders and Teams for Critical Incident Management*. New York: John Wiley & Sons
- Flin, Rhona (2001) "Decision Making in Crises: The Piper Alpha Disaster." In Rosenthal, Uriel; Boin, Arjen & Comfort, Louise (eds.) *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C Thomas Publisher Ltd.
- Flin, Rhona & Arbutnot, Kevin (2002) "Introduction." In Flin, Rhona & Arbutnot, Kevin (eds.) *Incident Command: Tales from the Hot Seat*. Burlington: Ashgate

- Furustig, Hans & Sjöstedt, Gunnar (2000) *Strategisk Omvärldsanalys*. Lund: Studentlitteratur
- George, Alexander L. (1972) "The Case for Multiple Advocacy in Making Foreign Policy". *American Political Science Review*, Vol. 66, No. 3
- George, Alexander L. (1980) *Presidential Decisionmaking in Foreign Policy. The Effective Use of Information and Advice*. Boulder: Westview Press
- George, Alexander L. & Stern, Eric K. (2002) "Harnessing Conflict in Foreign Policy Making: From Devil's to Multiple Advocacy." *Presidential Studies Quarterly* 32, no 3:484-508
- Greenstein, Fred I. (2000) *The Presidential Difference. Leadership Style from FDR to Clinton*. New York: Free Press
- Grönvall, Jesper (2001) "The Mad Cow Crisis, the Role of Experts and European Crisis Management." In Rosenthal, Uriel; Boin, Arjen & Comfort, Louise (eds.) *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C Thomas Publisher Ltd.
- Haney, Patrick J. (1997) *Organizing for Foreign Policy Crises. Presidents, Advisers and the Management of Decision Making*. Michigan: University of Michigan Press
- Hansén, Dan (2007) *Crisis and Perspectives on Policy Change. Swedish Counter-terrorism Policymaking*. Stockholm: CRISMART, Swedish National Defense College
- Harrald, John R. (2006) "Agility and Discipline: Critical Success Factors for Disaster Response." *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*. 604:256-272
- Harrald, Johan R & Stephens, Hugh W (2001) "From Texas City to Exxon Valdez. What Have We Learned About Managing Marine Disasters?" In Farazmand, Ali (ed), *Handbook of Crisis and Emergency Management*. New York: Marcel Dekker
- 't Hart, Paul & Boin, Arjen (2001) "Between Crisis and Normalcy: The Long Shadow of Post-Crisis Politics." In Rosenthal, Uriel; Boin, Arjen & Comfort, Louise (eds.) *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C Thomas Publisher Ltd.
- Hermann, Charles F (1963) "Some Consequences of Crises Which Limit the Viability of Organizations." *Administrative Science Quarterly* 8(1):61-82
- Hermann, Charles F (1972) "Some Issues in the Study of International Crisis." In Hermann, Charles F. (ed.) *International Crises: Insights from Behavioural Research*. New York: Free Press
- Holsti, Ole R. (1972) *Crisis, Escalation, War*. London: McGill-Queens University Press
- Huber, George P. (1981) "The Nature of Organizational Decision Making and the Design of Decision Support Systems." *MIS Quarterly*, Vol. 5, No. 2.

- Huber, George P. & McDaniel, Reuben R. (1986) "The Decision-Making Paradigm of Organizational Design." *Management Science*, Vol. 32, No. 5.
- Ingram, Helen (2001) "Water and the Globalizing Economy: The Coming Crisis." In Rosenthal, Uriel; Boin, Arjen & Comfort, Louise (eds.) *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C Thomas Publisher Ltd.
- Janis, Irving L. (1982) *Groupthink*. Boston: Little Brown
- Janis, Irving L. (1987) *Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management*. New York: Free Press
- Janis, Irving L. & Mann, Leon (1977) *Decision making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*. New York: Free Press
- Jeggle, Terry (2001) "The Evolution of Disaster Reduction as an International Strategy: Policy Implications for the Future." In Rosenthal, Uriel; Boin, Arjen & Comfort, Louise (eds.) *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C Thomas Publisher Ltd.
- Kahneman, Daniel; Slovic, Paul & Tversky, Amos (eds.) (1982) *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge: Cambridge University Press
- Kalantari, Behrooz (2001) "Public Management and Natural Disasters. A Case Study of Earthquake Management in Iran." In Farazmand, Ali (ed), *Handbook of Crisis and Emergency Management*. New York: Marcel Dekker
- Keeler, John T. S. (1993) "Opening the Window for Reform. Mandates, Crises, and Extraordinary Policy-Making." *Comparative Political Studies*. Vol. 25, No. 4
- Kingdon, John W. (1984) *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Boston: Little Brown
- Klein, Gary (1999) *Sources of power. How People Make Decisions*. Cambridge: MIT Press
- Koehler, Gustav A.; Kress, Guenther G. & Miller, Randi L. (2001) "What Disaster Response Management Can Learn from Chaos Theory." In Farazmand, Ali (ed), *Handbook of Crisis and Emergency Management*. New York: Marcel Dekker
- Kouzmin, Alexander & Jarman, Alan M. G. (2004) "Policy Advice as Crisis: A Political Redefinition of Crisis Management." *International Studies Review*. 6: 165-194
- Lagadec, Patrick (1993) *Preventing Chaos in a Crisis. Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation*. London: McGraw-Hill Book Company

- Lagadec, Patrick (2002) "Crisis Management in France: Trends, Shifts and Perspectives." *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol. 10 No 4.
- Lagadec, Patrick (2006) "Crisis Management in the Twenty-First Century: 'Unthinkable' Events in 'Inconceivable' Contexts." In Rodriguez, Havidan; Quarantelli, Enrico L.; & Dynes, Russel R. (2006) *Handbook of Disaster Research*. New York: Springer
- Lewis, Ralph G. (1988) "Management Issues in Emergency Response." In Comfort, Louise (ed.) (1988) *Managing Disaster. Strategies and Policy Perspectives*. Durham: Duke University Press
- Mitroff, Ian I.; Alpaslan, Murat C.; & Green, Sandy E: (2004) "Crises as Ill-Structured Messes." *International Studies Review*. 6: 165-194
- Narby, Petter; Olsson, Stefan & Wockelberg, Helena (Kommande) "Värdekonflikter i Krissituationer."
- Nohrstedt, Daniel (2007) *Crisis and Policy Reformcraft. Advocacy Coalitions and Crisis-induced Change in Swedish Nuclear Energy Policy*. Stockholm: CRISMART, Swedish National Defense College
- Nohrstedt, Stig Arne (2000) "Kommunikationsproblem i Samband med Katastrofer och Allvarliga Samhällsstörningar. En Forskningsöversikt." I Lidskog, Rolf; Nohrstedt, Stig Arne & Warg, Lars-Erik (ed.) *Risker, Kommunikation och Medier. En Forskarantologi*. Lund: Studentlitteratur
- Nordlund, Roland (1994) *Ett Triangelndrama. Myndigheter, Medborgare och Medier i Kris*. Psykologiskt Försvär. Meddelande Nr 136:a
- Nordlund, Roland (2000) "Risk- och Kriskommunikation: Myndigheter – Medier – Medborgare. Att Fördjupa och Bredda ett Forskningsfält." I Lidskog, Rolf; Nohrstedt, Stig Arne & Warg, Lars-Erik (ed.) *Risker, Kommunikation och Medier. En Forskarantologi*. Lund: Studentlitteratur
- Nylén, Lars (2006) *Operativ Ledning. Bedömande och Beslutsfattande. Lednings- och Fältstaber vid Särskild Händelse*. Stockholm: Rikspolisstyrelsen
- Parker, Charles & Stern, Eric (2005) "Bolt from the Blue or Avoidable Failure? Revisiting September 11 and the Origins of Strategic Surprise." *Foreign Policy Analysis* (2005) 1:301-331
- Pavlak, Thomas J. (1988) "Structuring Problems for Policy Action." In Comfort, Louise (ed.) (1988) *Managing Disaster. Strategies and Policy Perspectives*. Durham: Duke University Press
- Porfiriev, Boris (2001) "Instant and Creeping Environmental Crises in Russia." In Rosenthal, Uriel; Boin, Arjen & Comfort, Louise (eds.) *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C Thomas Publisher Ltd.

- Prados, John (1991) *Keepers of the Keys. A History of the National Security Council from Truman to Bush*. New York: William Morrow and Company, Inc.
- Preston, Thomas (2001) *The President and his Inner Circle. Leadership Style and the Advisory Process in Foreign Affairs*. New York: Columbia University Press
- Quarantelli, Enrico L.; Lagadec, Patrick & Boin, Arjen (2006) "A Heuristic Approach to Future Disasters and Crises: New, Old, and In-Between Types." In Rodríguez, Havidan; Quarantelli, Enrico L.; & Dynes, Russel R. (2006) *Handbook of Disaster Research*. New York: Springer
- Reilly, Anne H. (1993) "Preparing for the Worst: The Process of Effective Crisis Management." *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, vol. 7 no 2:115-143
- Rochlin, Gene I. (1996) "Reliable Organizations: Present Research and Future Directions." *Journal of Contingencies and Crisis Management* 4(2):55-59
- Rochlin, Gene I. (2001) "Future IT Disasters: A Speculative Exploration." In Rosenthal, Uriel; Boin, Arjen & Comfort, Louise (eds.) *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C Thomas Publisher Ltd.
- Rodríguez, Havidán; Díaz, Walter; Santos, Jennifer M. & Aguirre, Benigno (2006) "Communicating Risk and Uncertainty: Science, Technology, and Disasters at the Crossroads." In Rodríguez, Havidan; Quarantelli, Enrico L.; & Dynes, Russel R. (2006) *Handbook of Disaster Research*. New York: Springer
- Rosenthal, Uriel; Charles, Michael T. & 't Hart, Paul, (eds.) (1989) *Coping with Crisis: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*. Springfield: Charles C. Thomas Publisher Ltd
- Rosenthal, Uriel; Boin, Arjen & Comfort, Louise (2001) "The Changing World of Crises and Crisis Management." In Rosenthal, Uriel; Boin, Arjen & Comfort, Louise (eds.) *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C Thomas Publisher Ltd.
- Rosenthal, Uriel; Boin, Arjen & Bos, Celesta J. (2001b) "Shifting Identities: The Reconstructive Mode of the Bijlmer Plane Crash." In Rosenthal, Uriel; Boin, Arjen & Comfort, Louise (eds.) *Managing Crises. Threats, Dilemmas, Opportunities*. Springfield: Charles C Thomas Publisher Ltd.
- Scanlon, Joseph (2006) "Unwelcome Irritant ore Useful Ally? The Mass Media in Emergencies." In Rodríguez, Havidan; Quarantelli, Enrico L.; & Dynes, Russel R. (2006) *Handbook of Disaster Research*. New York: Springer



- Seeger, M. W., T. L. Sellnow & R. R. Ulmer (2003) *Communication and Organizational Crisis*. Westport, Connecticut: Praeger
- Smart, Carolyne & Vertinsky, Ilan (1977) "Designs for Crisis Decision Units." *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 4.
- Sorensen, John H. & Vogt Sorensen, Barbara (2006) "Community Processes: Warning and Evacuation." In Rodríguez, Havidan; Quarantelli, Enrico L.; & Dynes, Russel R. (2006) *Handbook of Disaster Research*. New York: Springer
- Stern, Eric (1999) *Crisis Decisionmaking: A Cognitive-Institutional Approach*. Stockholm: Department of Political Science, University of Stockholm
- Stern, Eric (2003) Crisis Studies and Foreign Policy Analysis: Insights, Synergies, and Challenges. *International Studies Review*. 5: 155-202
- Stern, Eric K. & Hansén, Dan (2001) "Framing the Palme Assassination." In Eriksson, J. (ed.) *Threat Politics: New Perspectives on Security, Risk and Crisis Management*. Aldershot: Ashgate
- Stern, Eric & Sundelius, Bengt (2002) Crisis Management Europe: An Integrated Regional Research and Training Program. *International Studies Perspectives*. 3: 71-88
- Sundelius, Bengt; Stern, Eric & Bynander, Fredrik (1997) *Krishantering på Svenska – Teori och Praktik*. Stockholm: Nerenius och Santérus förlag
- Thomas, Deborah S. K.; Ertuğay, Kivanç & Kemeç, Serkan (2006) "The Role of Geographic Information Systems/Remote Sensing in Disaster Management." In Rodríguez, Havidan; Quarantelli, Enrico L.; & Dynes, Russel R. (2006) *Handbook of Disaster Research*. New York: Springer
- Vertzberger, Yaacov Y. I. (1990) *The World in their Minds. Information Processing, Cognition, and Perception in Foreign Policy Decisionmaking*. Stanford: Stanford University Press
- Weick, Karl E (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage
- Ziaukas, Tim (2001) "Environmental Public Relations and Crisis Management" In Farazmand, Ali (ed), *Handbook of Crisis and Emergency Management*. New York: Marcel Dekker