



**Linnéuniversitetet**

Kalmar Växjö

Kandidatuppsats

# Ni säger korrupktion, men vi kallar det för misstag

*En analys av Kommunals kommunikation på  
Facebook under avslöjandena i början av 2016*



*Författare:* Linus Karlsson  
*Handledare:* Mikael Rinaldo  
*Termin:* VT16  
*Ämne:* Medie- och  
kommunikationsvetenskap  
*Nivå:* Grundnivå  
*Kurskod:* 2MK31E

## Abstract

In a dynamic world of constant changes, social and technological developments have made crisis communication and crisis management more valuable than ever to organisations. Previous research has suggested that organisations with a certain entrusting relationship to stakeholders might not share premises for crisis communication with corporate organisations. Furthermore, the field of crisis communication suffers from a lack of studies focusing on organisations' communication on social media during crisis. Using text analysis, this study investigates the Swedish trade union Kommunal's communication on Facebook during the crisis in January 2016. Results show that Kommunal did not utilize a crisis frame similar enough to the crisis frame used by stakeholders and media, and that Kommunal did not accept enough stakeholder and media attributions of crisis responsibility. The results produces questions for further research about the balancing act between being consistent and adjusting to the crisis situation when communicating during crisis, as well as about if organisations are affected not only by their own crisis history and prior relationship reputation, but by the crisis history and prior relationship reputation of similar organisations as well.

## Keywords

Strategic Communication, Crisis Communication, Trade Union, Social Media

## Tack

Stort tack till Mikael Rinaldo som genom sitt engagemang och sin handledarstil var till enorm hjälp i att förstå det vetenskapliga hantverket och skriva denna uppsats. Tack också till de klasskamrater som hållit mig som ensam uppsatsförfattare sällskap på universitetsbiblioteket under uppsatskursen.

# Innehåll

<b>1 Inledning</b>	<b>1</b>
<b>2 Litteraturgenomgång</b>	<b>3</b>
2.1 Ökat behov av krishantering	3
2.2 Rykte	5
2.3 Dominerande teorier	6
2.3.1 <i>Image Repair Theory</i>	6
2.3.2 <i>Situational Crisis Communication Theory</i>	11
2.4 The Social-Mediated Crisis Communication Theory	18
2.5 Tidigare studier	20
2.5.1 <i>Kriskommunikation och sociala medier</i>	20
2.5.2 <i>Kriskommunikation i förtroendeorganisationer</i>	21
2.6 Bakgrund	24
2.7 Syfte och frågeställningar	26
<b>3 Metod</b>	<b>28</b>
3.1 Kvalitativ textanalys	28
3.2 Hermeneutik	30
3.3 Teoretiskt förhållningssätt	31
3.4 Material, urval & avgränsningar	32
3.4.1 <i>Facebook</i>	32
3.4.2 <i>Urval och avgränsningar</i>	33
3.5 Procedur	35
3.6 Bortfall	36
3.7 Forskningsetiskt resonemang	37
3.8 Metodkritik	38
3.8.1 <i>Förförståelse och subjektivitet</i>	38
3.8.2 <i>Reliabilitet och validitet</i>	38
3.8.3 <i>Generaliserbarhet</i>	39
<b>4 Resultat</b>	<b>41</b>
4.1 Krissituationens utveckling och händelseförlopp	41
4.2 Kommunals försök till att minska anstötligheten	44
4.3 Transparens och tydlighet	46
4.4 Korrigerande åtgärder	48
4.5 Ansvar	51
4.6 Intressenters reaktioner och önskemål	53
4.7 De förtroendevalda ur intressenternas perspektiv	54
4.8 Situationsanpassning och att vara konsekvent	55
4.9 Resultatsammanfattning	57
<b>5 Diskussion och förslag för vidare forskning</b>	<b>58</b>
5.1 Diskussion	58
5.2 Förslag för vidare forskning	61
<b>Referenser</b>	<b>I</b>

# 1 Inledning

Den 13:e januari 2016 påbörjar Aftonbladet den rad avslöjanden om fackförbundet Kommunal som ska prägla det offentliga samtalet i månader framöver. Aftonbladet avslöjar bland annat att förbundsledningen förlorat medlemmars pengar på krogverksamhet (Aschberg, 2016a, 13 jan), att de avnjutit gratis semestrar på förbundets ö (Aschberg, 2016b, 13 jan) och att de festat på de lågavlönade medlemmarnas bekostnad (Aschberg, 2016c, 13 jan). Organisationen som helt och hållet livnär sig på medlemmarnas avgifter och förtroende är i kris.

Coombs (2007) definierar en kris som en plötslig och oväntad händelse som hotar att störa en organisations verksamhet och som utgör både ett finansiellt och ett ryktesmässigt hot. Kriser kan skada intressenter (till exempel samhällsmedborgare, anställda, kunder, leverantörer eller aktieägare) fysiskt, emotionellt och/eller ekonomiskt. Kriser hotar att skada en organisations rykte eftersom en kris ger människor anledningar att tycka illa om organisationen. (Coombs, 2007)

Hålls en organisation ansvarig för en stötande handling kan dess intressenter snabbt både ta avstånd och straffa organisationen (Coombs, 2015). För att motverka de negativa effekter som kommer med en kris kan en organisation kriskommunicera. Kriskommunikation placeras inom strategisk kommunikation. Falkheimer och Heide (2011) definierar strategisk kommunikation som en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål. I denna kontext är en organisation ett brett begrepp som till exempel innefattar privata företag, offentliga myndigheter och organisationer, föreningar och intresseorganisationer.

Kriskommunikation och strategier för kriskommunikation har undersökts länge men är nu viktigare än någonsin. I dagens klimat har oförberedda organisationer mer än någonsin att förlora vid en kris, vilket gör att krishantering värdesätts mer och mer (Coombs, 2015). Att värdet av rykte ökar och att utvecklingen av kommunikationsteknologier tillåter intressenter att uttrycka sig genom exempelvis sociala medier gör alla typer av organisationer mer känsliga för kris och leder till ett ökat behov av effektiv krishantering (Coombs, 2015).

Strategier för kriskommunikation eller *strategisk kriskommunikation* syftar till att motverka och minimera de negativa effekter som kommer med en kris. I denna uppsats definieras strategisk kriskommunikation som *en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att motverka och minimera de negativa effekter som kommer med en kris*. Strategisk kriskommunikation har som sagt undersökts länge, men i vår dynamiska och snabbt föränderliga värld och mediemiljö måste kunskapen ständigt uppdateras för att ha en chans att hålla jämna steg med den teknologiska och sociala utvecklingen. Fallet Kommunal är en väldigt färsk händelse och fram till dags dato har inga undersökningar utförts på Kommunalkrisen. Att Kommunal är ett korporativ som styrs av förtroendevalda och som livnär sig på medlemsavgifter och förtroende vilket eventuellt leder till att organisationen i en krissituation utgår från annorlunda premisser jämfört med andra organisationer gör fallet extra intressant.

## 2 Litteraturgenomgång

I detta kapitel kommer först resonemanget om att krishantering nu är viktigare än någonsin att fördjupas och exemplifieras. Därefter kommer rykte och ryktesmässigt kapital att definieras och förklaras eftersom att begreppen är det som man med strategisk kriskommunikation försöker att skydda och därför utgör en central del av området. Slutligen kommer dominerande teorier om strategier för kriskommunikation samt en relativt ny teori som lägger stor tonvikt på sociala medier att presenteras följt av tidigare studier som närmat sig det problem jag avser undersöka.

### 2.1 Ökat behov av krishantering

Coombs (2015) argumenterar för hur ett antal utvecklingar gör alla typer av organisationer mer känsliga för kris och leder till ett ökat behov av effektiv krishantering. Jag kommer nu att presentera de tre av sex utvecklingar/faktorer Coombs (2015) argumenterar för som jag tolkar som mest relevanta för en sådan kris som Kommunal hamnade i: (1) Värdet av rykte ökar. Det råder stor konsensus hos både ryktesverksamma och akademiker att ett rykte är en extremt värdefull ogripbar organisatorisk resurs. Ett fördelaktigt rykte har länkats till att attrahera kunder, generera investeringsintresse, attrahera talangfull personal, motivera arbetare, öka arbetstillfredsställelse, generera mer positiv medieövervakning och få positiva kommentarer från finansanalytiker (Alsop, 2004; Chun, da Silva, Davies och Roper, 2003; Dowling, 2002; Fombrun och van Riel, 2004; Kim och Yang, 2013; van Riel, 2013). En kris utgör ett hot för ryktesmässiga tillgångar (Barton, 2001). Eftersom större tonvikt läggs på rykte, måste motsvarande tonvikt läggas på krishantering som ett medel att skydda ryktesmässiga tillgångar med (Coombs och Holladay, 2002).

(2) Intressentaktivism. Konsumenter, aktieägare, anställda, samhällsgrupper och aktivister blir alltmer måna om att få sina röster hörda och använder internet för att uttrycka sig (Coombs, 2002; Heath, 1998). Internet förser intressenter med mängder av forum att uttrycka sig genom som till exempel webbsidor, diskussionsforum, bloggar, mikroblogger, sociala nätverk och innehållsdelningssajter. Nyckelelementet i dessa internetkanaler är att inte bara organisationerna kan skapa innehåll, utan användarna också. Internetkanalerna där intressenter skapar innehållet går under den samlade benämningen sociala medier, men även intressentmedier används som benämning för kanaler där användare skapar innehållet (Hunter, Le Menestrel och de Bettegnies,

2008). Den största delen av meddelandena på sociala medier når aldrig någon publik, men när en missnöjd intressent skriver ett emotionellt inlägg och med det får kontakt med andra intressenter online kan en kris uppstå. Legitim kritik som sprids bland intressenter är ett direkt hot mot en organisations rykte.

(3) Kommunikationsteknologier. Diskussionen om intressentaktivism demonstrerar ett av sätten som framsteg i kommunikationsteknologi har börjat forma krishantering. Dessa framsteg gör att det blir lättare och går snabbare att sprida kommunikation. Ett annat sätt att tänka på kommunikationsteknologier är att de gör världen mer synlig. Det finns inga avlägsna områden i världen längre. De dygnet-runt-sändande nyhetskanalerna, eller bara engagerade individer, har möjlighet att avslöja kriser. På grund av kommunikationsteknologin är kriser nu globala. Nyheter om en händelse i ett avlägset område i Afrika når snabbt människor världen över. Organisationer har inte längre avskilda kriser eftersom de en gång avlägsna platserna i världen nu är tillgängliga för medier och intressenter. På grund av kommunikationsteknologin löper kriser nu större risk att ses världen över.

## 2.2 Rykte

Ett rykte utvecklas genom den information intressenter får om organisationen (Fombrun och van Riel, 2004). Ryktesmässigt kapital är en organisations lager av perceptuella och sociala tillgångar, alltså kvaliteten av den relation organisationen har etablerat med dess intressenter och hur företaget och varumärket betraktas utifrån (Fombrun och van Riel, 2004). Organisationer samlar ryktesmässigt kapital över tid. Somliga författare liknar ryktesmässigt kapital vid ett bankkonto (Alsop, 2004; Dowling, 2002). Coombs (2007) menar att en kris kommer att åstadkomma viss ryktesmässig skada vilket resulterar i förlust av ryktesmässigt kapital. Författaren fortsätter med att ett fördelaktigt rykte innan en kris fungerar som en buffert under kris. En organisation med ett mer fördelaktigt rykte innan en kris kommer också att ha ett starkare rykte efter krisen än en organisation med ett icke fördelaktigt rykte innan en kris eftersom den har fler ryktesmässiga tillgångar att spendera än organisationen med ett icke fördelaktigt eller neutralt rykte innan krisen. Coombs (2007) menar att det här resulterar i att en organisation med ett fördelaktigt rykte före en kris drabbas lindrigare och kommer på fötter snabbare.

Enligt Coombs (2007) spelar massnyhetsmedier och internet en kritisk roll när det kommer till att förse intressenter med information om händelser och organisationer vilket är hur Fombrun och van Riel (2004) argumenterar för att rykte utvecklas.

Coombs (2007) redogör även för det etiska ansvar en organisation bär i en kris. Författaren förklarar att det vore oansvarigt att påbörja en kriskommunikationsinsats genom att fokusera på organisationens rykte och att hans Situational Crisis Communication Theory förser krishanterare med riktlinjer att följa först efter att de mött dess initiala skyldighet, vilken är att skydda intressenter från skada och inte att skydda organisationens rykte.



## 2.3 Dominerande teorier

Två primära forskningsriktningar har etablerat något av ett dominerande paradig inom krishantering och kriskommunikation i public relations och står för majoriteten av publicerade studier i forskningsområdet (Avery, Lariscy, Kim och Hocke, 2010). Dessa är Image Repair Theory (IRT), även kallad Image Restoration Theory (Benoit, 1997) och Situational Crisis Communication Theory (SCCT) (Coombs, 2007, 2010).

SCCT och IRT delar grundläggande utgångspunkter (Coombs, 2007). Coombs (2007) kritiserar IRT för att vara för spekulativ. Författaren menar att fallstudier begränsar vår förståelse för hur människor svarar på kriser och strategier för krisrespons. Vidare menar Coombs (2007) att IRT inte innefattar konceptuella länkar mellan strategierna för krisrespons och faktorer ur krissituationen. SCCT använder sig av strategierna för krisrespons beskrivna i IRT genom att integrera strategierna i ett system som förutser hur intressenter borde reagera på krisen och de strategier för krisrespons som används för att hantera krisen.

### 2.3.1 Image Repair Theory

Image Repair Theory (IRT) myntades av William L. Benoit både för att användas som hjälpmedel av kommunikatörer vid utformandet av meddelanden under kris och som hjälpmedel för kritiker och undervisare vid kritisk utvärdering av meddelanden som producerats under kris (Benoit, 1997). Nyckeln till att förstå strategier för image repair är att fundera över vilken typ av attacker eller klagomål som sätter igång en organisationskris (Benoit och Dorries, 1996). Enligt Benoit (1997) har en attack två komponenter:

1. Den anklagade hålls ansvarig för en handling.
2. Handlingen anses stötande.

Vad som än hänt, finns det inga skäl att forma ett ogynnsamt intryck av en organisation om inte den organisationen tros vara ansvarig för handlingen som lett till händelsen. Ansvar kan förekomma i många former. Till exempel kan en organisation få skulden för handlingar som det utfört, beställt, uppmuntrat till, underlättat för eller tillåtit hända (eller för handlingar de ägnat för lite uppmärksamhet åt eller dåligt utförda handlingar

som organisationen verkar stå till ansvar för). Vidare är, om inget har hänt eller om det som hänt inte anses stötande, organisationens image inte hotad. (Benoit, 1997)

För båda förhållandena gäller att uppfattning är viktigare än verklighet. Det viktiga är inte huruvida organisationen faktiskt är ansvarig för den stötande handlingen, utan om organisationen antas vara ansvarig för den av den publik som är relevant för organisationen. Om organisationen faktiskt inte bär skulden för den stötande handlingen kan det självklart vara en viktig komponent för organisationens respons. Så länge publiken tycker att det är organisationens fel, står organisationens image på spel. (Benoit, 1997)

Likaså är nyckelfrågan inte om handlingen faktiskt var stötande, utan om handlingen av relevant publik anses avskyvärd. Om handlingen faktiskt inte var stötande kan det självklart vara en viktig del av organisationens försvar men den viktigaste frågan är om den relevanta publiken anser att handlingen är stötande. (Benoit, 1997)

Slutligen vänder sig ofta organisationer till flera publik. Till exempel kan en organisation möta lokala medborgare, statsregulatorer, aktieägare, anställda, påtryckargrupper och politiker. Varje publik har potentiellt olika intressen och mål. Kriskommunikatören måste identifiera den viktigaste publiken och prioritera den. (Benoit, 1997)

### *2.3.1.1 IRT - Strategier för kriskommunikation*

Istället för att beskriva typer av krissituationer eller en kris olika steg fokuserar IRT på *meddelandeval*. Med andra ord, vad kan en organisation säga när de står inför en kris? Denna teori är mer omfattande än tidigare teorier som den bygger på. (Benoit, 1997)

IRT erbjuder fem (några har varianter) breda image repair-kategorier som svarar på sådana hot som en kris kommer med (Benoit, 1997). Dessa är:

1. *Förnekelse*: Finns i två variationer. Antingen påstår man att händelsen inte har inträffat, alltså att man inte gjort det man anklagats för, eller så lägger man skulden på en annan person eller organisation och argumenterar att de bär ansvaret för den stötande händelsen.

2. *Undanflykt från ansvar*: Finns i fyra versioner:
  - a. En organisation kan säga att handlingen bara var en respons på en annans stötande handling och att beteendet kan ses som en rimlig reaktion till den provokationen.
  - b. Organisationen kan hävda att de haft brist på information om eller kontroll över viktiga faktorer rörande situationen.
  - c. Organisationen kan hävda att den stötande handlingen skett av misstag.
  - d. Organisationen kan påstå att det stötande beteendet utfördes med goda avsikter.
3. *Minska anstötlighet*: En organisation som anklagas för stötande handlingar kan försöka att minska anstötligheten av handlingarna. Denna strategi finns i sex versioner:
  - a. En organisation kan - genom att beskriva positiva egenskaper de har eller positiva handlingar de utfört tidigare - försöka förstärka publikens positiva känslor för organisationen för att kompensera för de negativa känslorna som förknippas med den stötande handlingen.
  - b. Organisationen kan – genom att till exempel bagatellisera omfattningen av skadan som den stötande handlingen orsakat - försöka att minimera de negativa känslorna som associeras med den stötande handlingen.
  - c. Organisationen kan bruka differentiering. I så fall utmärker sig handlingen från liknande men mer anstötliga handlingar.
  - d. Organisationen kan försöka placera handlingen i en mer gynnsam kontext. En organisation som utför experiment på djur kan till exempel argumentera för fördelarna experimenten har för människor och att detta väger upp för skadorna på djuren.
  - e. Organisationen kan attackera de som anklagar företaget.
  - f. Organisationen kan försöka kompensera för den stötande handlingen.
4. *Korrigerande åtgärd*: Organisationen lovar att korrigera problemet.
5. *Mortification*: Organisationen erkänner och ber om förlåtelse. (Benoit, 1997)

*Förnekelse* och *undanflykt från ansvar* berör den första komponenten av en attack (den anklagade hålls ansvarig för en handling) och förkastar eller reducerar den anklagades ansvar för handlingen i fråga. Att *minska anstötligheten* och *korrigerande åtgärd* berör

den andra komponenten av en attack (handlingen anses stötande). *Mortification* är ett försök att återställa en image genom att be om förlåtelse. (Benoit, 1997)

### 2.3.1.2 IRT – Förslag för kriskommunikation

Benoit (1997) ordnar rekommendationer för användning av strategierna under tre rubriker:

1. *Förberedelser före krisen.* Klok planering kan reducera krisrespons-tiden och möjligen motverka snedsteg i en organisations initiala krisrespons. Benoit (1997) rekommenderar att någon i organisationen görs ansvarig för krisrespons och kan handla snabbt när det behövs. Denna person bör också förutse potentiella kriser och förbereda eventualitetsplaner. Även om kriser kan anta olika former, så kan vissa potentiella kriser förutses. Ett flygbolag bör till exempel förutse risken för en flygplanskrasch och en restaurang bör förbereda sig för fall av matförgiftning. Eventualitetsplanerna bör ses över periodiskt och implementeras med eftertanke. Delar av det faktiska problemet kan skilja sig ifrån det förväntade problemet, så planerna bör modifieras efter behov.
2. *Identifiering av krisens karaktär.* När en kris inträffar är det viktigt att klart och tydligt förstå både krisens karaktär och den relevanta publiken. För det första, vilka är anklagelserna eller misstankarna? En organisation måste förstå krisens karaktär för att kunna svara ordentligt. För det andra är det viktigt att veta och förstå den uppfattade allvarlighetsgraden av den påstådda förseelsen. Krisresponsen bör skraddarsys efter förseelsen. Det är viktigt att klart och tydligt identifiera den publik som är relevant. En nyckeldel av övertalning är att skraddarsy meddelanden efter publiken/målgruppen. Man kan i en kris behöva kommunicera med flera olika publikgrupper med olika intressen. Då behöver man skraddarsy olika meddelanden för de olika målgrupperna. En organisation som står inför en kris hoppas kanske att fördelaktigt kunna påverka fler än en publik. I så fall är det bäst att prioritera publikerna för att säkerställa att den viktigaste publiken lugnas först och sedan ägna tid och kraft till de andra publikerna så gott det går. Detta kan göras genom att leverera olika meddelanden till olika grupper (även om det är riskabelt att utveckla motsägelsefulla meddelanden) eller genom att dirigera olika passager av eller perspektiv på ett meddelande till olika publikgrupper. En organisation måste inte alltid respondera vid en attack, men är

anklagelserna viktiga för publiken eller om anklagelserna upprepas tillräckligt av de som attackerar organisationen, kan en organisation tvingas att ta i tu med anklagelserna.

3. *Förslag för att klara av kris:* Benoit (1997) presenterar ett antal förslag för effektivt användande av IRT. (1) För det första, eftersom image-återupprättande retorik är en form av övertygande diskurs kan förslag för effektivitet utvinnas från vår förståelse för övertygande generellt. Råd tillämpliga på övertygande generellt är: undvik osanna påståenden, tillhandahåll lämpliga bevis för påståenden, utveckla teman igenom en hel kampanj och undvik argument som skulle kunna slå slint. (2) För det andra bör en organisation som gjort fel antagligen erkänna detta omedelbart (återupprättande av image kan stå i konflikt med en vilja att undvika stämningar och organisationen måste då bestämma huruvida det är viktigare att återupprätta organisationens image eller undvika en rättsvist). Bortsett från det faktum att detta moraliskt sett är det rätta att göra, så kan försök att förneka sanna anklagelser slå slint. En organisation som falskt förnekar ansvar för stötande handlingar riskerar avsevärt skadad trovärdighet om sanningen kommer fram. Självklart kan de som anklagas för att göra fel faktiskt vara oskyldiga också. (3) Ibland är det möjligt att framgångsrikt lägga skulden på annan part, men det kan inte ses som en säker lösning på image-problem. (4) Om omständigheter som inte organisationen kan kontrollera kan bevisas ha orsakat den stötande akten kan detta lätta på organisationens ansvar och hjälpa till att återupprätta en nedfläckad image. (5) Det kan vara extremt viktigt att meddela planer för att korrigera problemet och/eller förhindra att problemet uppstår igen. Även om folk ofta vill veta vem de ska lägga skulden på, är det mer betryggande att veta att åtgärder har vidtagits för att eliminera eller undvika framtida problem. Att vara fast besluten om att korrigera problemet – att reparera skadan och/eller förhindra framtida problem – kan vara en väldigt viktig komponent när det kommer till återupprättande av image. Det här är i synnerhet viktigt för organisationer som erkänner ansvar, men även dem som är oskyldiga kan dra fördel av planer för att förhindra att problemet uppstår igen. Korrigering åtgärder kan såklart inte garantera framgång. Om organisationen inte vidtar de åtgärder de lovat att vidta finns en risk att detta påpekas och att strategin slår slint. (6) Att försöka minimera hur mycket organisationens image

skadas kan inte alltid förväntas förbättra organisationens image utan kan bli kontraproduktivt. Att försöka bagatellisera ett allvarligt problem kan skapa bakslag för organisationens image. (7) Ett flertal strategier kan fungera tillsammans.

Benoit (1997) avslutar med att vi måste förstå att övertygandets kraft är begränsad. I vissa fall finns det inte mycket organisationer kan göra för att återupprätta dess image förutom att vänta tills de flesta konsumenter har glömt incidenten.

### **2.3.2 Situational Crisis Communication Theory**

Situational Crisis Communication Theory (SCCT) myntades av W. Timothy Coombs som ett ramverk för att hjälpa krishanterare att förstå hur kriskommunikation kan användas för att skydda ryktesmässiga tillgångar under kris och har sina rötter i Attribution Theory (Coombs, 2007). Attribution Theory är en socialpsykologisk teori som försöker förklara hur människor förstår händelser (Coombs, 2010). Attribution Theory innefattar grunden för relationerna mellan många av variablerna som används i SCCT. SCCT bygger vidare på den bas Attribution Theory försett teorin med för att förutse det ryktesmässiga hot som kommer med en kris och för att föreskriva krisrespons-strategier designade att skydda ryktesmässiga tillgångar (Coombs, 2007). Idén i Attribution Theory bygger på att när en händelse inträffar, i synnerhet när en negativ händelse inträffar, försöker människor avgöra varför händelsen har inträffat (Coombs, 2010). Människor kommer att tillskriva (make attributions) ansvar för händelser baserat på begränsad bevisning. Den generella tillskrivelsen är att ansvaret vilar på personen som är involverad i händelsen (intern tillskrivelse) eller på andra omständigheter (extern tillskrivelse).

Den empiriska forskningen från SCCT tillhandahåller en uppsättning riktlinjer för hur krishanterare kan använda krisrespons-strategier för att skydda ett rykte från den ödeläggelse en kris kan föra med sig (Coombs, 2007). SCCT liksom IRT utgår ifrån att ett gott rykte är en värdefull tillgång med många positiva följder och att en kris utgör ett hot emot en organisations rykte (Coombs, 2007).

Enligt Coombs (2007) är en kris en negativ händelse som får intressenter att bedöma vem som bär krisansvar. Var krisen ett resultat av externa faktorer eller av något som

organisationen hade kontroll över? Bedöms organisationen vara ansvarig, drabbas ryktet och intressenter blir arga. Intressenter kan då bryta kontakten med organisationen och/eller skapa negativ ”word of mouth”. Det ligger i ledningens intresse att förhindra båda dessa negativa företeelser.

SCCT utgår ifrån att genom att förstå krissituationen kan krishanteraren avgöra vilken/vilka krisrespons-strategi/strategier som kommer att maximera ryktesmässigt skydd (Coombs, 2007). SCCT fokuserar på att krishanteraren undersöker krissituationen för att kunna avgöra nivån av det ryktesmässiga hot som kommer med en kris. Hotet definieras som den mängd skada en kris skulle kunna tillfoga organisationens rykte om inga åtgärder vidtas. Tre faktorer i krissituationen formar det ryktesmässiga hotet: (1) initialt krisansvar, (2) krishistorik och (3) tidigare relationsmässigt rykte. Initialt krisansvar är en produkt av intressenttillskrivelser av personlig kontroll över krisen av organisationen, dvs. hur mycket intressenter tror att organisatoriska handlingar orsakade krisen (Coombs, 1995). En organisations ryktesmässiga hot intensifieras när intressenter tillskriver krisansvar till organisationen (Coombs, 1998; Coombs och Holladay, 2002).

De initiala tankarna om en kris baseras på kristyp, och kristyp handlar om hur krisen ramas in (Coombs, 2007). Coombs (2007) hävdar att forskning om *framing* inom masskommunikation kan belysa grunden för kristyp som kris-frame eller krisinramning. Generellt handlar ramar om vad man väljer att lägga tonvikt på i ett meddelande och opererar på två sammankopplade nivåer: ramar inom kommunikation och ramar inom tanke (Druckman, 2001). Ramar inom kommunikation involverar på vilket sätt (ord, fraser, bilder, etc.) information presenteras i ett meddelande. Ramar inom tanke involverar de kognitiva strukturer (kognitiva scheman) människor använder när de tolkar information. Ramar inom kommunikation hjälper alltså till att forma ramar inom tanke.

Inramningseffekten uppstår när en kommunikatör väljer speciella faktorer att lägga tonvikt på (Coombs, 2007). Människorna som mottar meddelandet kommer då att rikta deras uppmärksamhet åt dessa faktorer när de formar sina åsikter och domar (Druckman, 2001). Coombs (2007) menar att kristyper är en form av ram. Varje kristyp innehåller vissa aspekter av krisen. Dessa aspekter indikerar hur intressenter bör tolka en kris (Coombs och Holladay, 2002). Vidare menar Coombs (2007) att en

krishanterare försöker att etablera eller forma krisens ram genom att lägga tonvikt på vissa aspekter, bland annat på huruvida någon extern aktör eller kraft orsakade krisen, om krisen var ett resultat av olyckshändelser eller medvetna handlingar av medlemmar ur organisationen och huruvida mänskliga eller tekniska fel orsakade krisen. Det spelar roll om intressenter ser på händelsen som en olycka, sabotage eller vårdslöshet. Kristyperna eller ramen avgör hur mycket ansvar för krisen intressenter tillskriver organisationen.

De inramningar som används i rapporter från nyhetsmedier är de ramar som flest intressenter kommer att ta del av och själva börja använda. Därför är det viktigt för krishanterare att presentera deras version av historien för nyhetsmedierna. Ett undantag skulle kunna vara kriser som till största del uppdagas online. I dessa fall är det människorna som postar krisrelaterad information på internet som formar ramarna. De aktörer som gör inlägg på internet om kriser består bland annat av krishanterare, inflytelserika bloggare, offer i krisen och människor som kritiserar organisationen. (Coombs, 2007)

#### *2.3.2.1 SCCT – Strategier för kriskommunikation*

Krisresponsstrategier har tre mål för att skydda rykten: (1) att forma tillskrivelser för krisen, (2) att ändra synen på organisationen i kris och (3) reducera den negativa påverkan genererad av krisen (Coombs, 1995).

SCCT-forskning har identifierat tre krisgrupper baserat på tillskrivelse av krisansvar genom kristyp: (1) *Offerkrisgruppen*. Denna kris har väldigt svaga tillskrivelser av krisansvar (exempel: vid naturkatastrofer, vid våld på arbetsplatsen, om organisationen råkat ut för att någon mixtrat med dess produkter eller vid rykten) och organisationen ses som ett offer för händelsen. (2) *Olycksfallskrisgruppen*. Denna kris har minimala tillskrivelser av krisansvar (exempel: olyckor på grund av tekniska fel eller olycksfall orsakat av en produkt på grund av tekniska fel) och händelsen ses som oavsiktlig och för organisationen okontrollerbar. (3) *Krisen som var möjlig att förhindra-gruppen*. Denna kris har väldigt starka tillskrivelser av krisansvar (exempel: olycksfall på grund av misstag gjorda av människor eller organisatoriska illgärningar) och händelsen ses som avsiktlig. (Coombs och Holladay, 2002)



Utöver dessa tre grupper av kriser beskriver Coombs (2007) även två intensifierande faktorer som också kan påverka krisen: *Krishistorik* och *tidigare relationsmässigt rykte*. Krishistorik är huruvida en organisation har varit med om en liknande kris tidigare. Med tidigare relationsmässigt rykte menas hur bra eller dåligt en organisation har uppfattats eller uppfattas behandla intressenter i andra sammanhang. Det tidigare relationsmässiga ryktet för en organisation är dåligt om organisationen har en historia av att behandla intressenter dåligt (Porritt, 2005). Ett dåligt tidigare relationsmässigt rykte antyder att en organisation inte visar hänsyn till intressenter på flera områden, inte bara i den kris som är aktuell.

Krishanterare bör följa en tvåstegsprocess när de använder de tre krisgrupperingarna för att avgöra hur stort det ryktesmässiga hotet är (Coombs, 2007). Det första steget vid avgörande av hur stort det ryktesmässiga hotet är, är att avgöra hur stort det initiala krisansvaret kopplat till krisen är. SCCT utgår från att varje kristyp genererar specifika och förutsägbara nivåer av krisansvarstillskrivelse av organisatoriskt ansvar för krisen. Kristyperna kategoriseras in i de tre krisgrupperingarna. Kristyper som producerar liknande nivåer av krisansvar placeras i samma grupp. Genom att identifiera kristyp och vilken krisgrupp kristypen tillhör, kan krishanteraren förutse hur mycket krisansvar intressenter kommer att tillskriva organisationen i början av krisen och därigenom fastställa nivån av initialt krisansvar. Ju större krisansvar intressenter tillskriver organisationen, ju mer kommer organisationens rykte att påverkas negativt. Det andra steget i att avgöra hur stort det ryktesmässiga hotet är involverar krishistorik och tidigare relationsmässigt rykte, de två intensifierande faktorerna. Krishistorik och ett dåligt relationsmässigt rykte före krisen ökar det initiala ryktesmässiga hotet. Till exempel kan en kris ur offerkrisgruppen generera samma ryktesmässiga hot som en kris ur olycksfallskrisgruppen om det finns en historia av kriser och/eller ett ofördelaktigt relationsmässigt rykte före krisen. (Coombs, 2007)

Förutom att utgöra ett ryktesmässigt hot triggar krisansvar känslosamma reaktioner (Coombs, 2007). Känslor opererar parallellt med det ryktesmässiga hotet och påverkar också intressenter. Ökad tillskrivelse av krisansvar genererar starkare känslor av ilska och extrema fall skadeglädje gentemot organisationen samt reducerade känslor av sympati för organisationen (Coombs & Holladay, 2005).

Krisresponsstrategier används för att återställa/repamera ryktet, för att reducera negativ påverkan och för att förhindra negativa reaktioner från intressenter (Coombs, 2007). Eftersom det inte går att matcha krisresponsstrategier till en kris ryktesmässiga hot om ingen konceptuell sammankoppling mellan de två finns kräver SCCT en teoretisk länk mellan krissituation och krisresponsstrategier. Ansvar fungerar som denna konceptuella länk i SCCT. Utvärderingen av det ryktesmässiga hotet (situationen) beror till stor del på krisansvar. Krisresponsstrategier är en organisations sätt att stå för de handlingar de tillskrivits ansvar för.

Coombs (2007) listar de primära och kompletterande krisresponsstrategierna som används inom SCCT enligt följande:

Primära strategier för krisrespons:

1. Förnekande strategier
  - a. *Attackera den anklagande parten*. Krishanterare konfronterar personen eller gruppen som påstår att någonting är fel med organisationen.
  - b. *Förnekelse*. Krishanterare hävdar att krisen inte existerar.
  - c. *Syndabock*. Krishanterare klandrar någon person eller grupp utanför organisationen för krisen.
2. Förminskande strategier
  - a. *Undanflykt/ursäkt*. Krishanterare minimerar organisatoriskt ansvar genom att förneka att avsiktligt har bringat skada och/eller hävda att händelserna som triggade igång krisen var utanför organisationens kontroll.
  - b. *Rättfärdiggörelse*. Krishanterare minimerar den upplevda skadan orsakad av krisen.
3. Återuppbyggande strategier
  - a. *Kompensation*. Krishanterare erbjuder pengar eller andra gåvor till offer.
  - b. *Be om förlåtelse*. Krishanterare antyder att organisationen tar fullt ansvar för krisen och ber intressenter om förlåtelse.

Kompletterande strategier för krisrespons:

1. Stärkande strategier
  - a. *Påminnelse*. Berätta för intressenter om organisationens tidigare bra

jobb.

- b. *Inställelse*. Krishanterare berömmar intressenter och/eller påminner dem om organisationens tidigare bra jobb.
- c. *Göra sig själv till offer*. Krishanterare påminner intressenter att organisationen också är offer i krisen.

### 2.3.2.2 SCCT – Riktlinjer för krisresponsstrategier

Coombs (2007) presenterar ett antal riktlinjer för krisresponsstrategier:

1. Att enbart informera och justera information kan räcka när kriser har minimala tillskrivelser av krisansvar (offerkriser), saknar historia av liknande kriser och har ett neutralt eller positivt tidigare relationsmässigt rykte.
2. Att göra sig själv till offer kan användas som en del av krisresponsen för våld på arbetsplatsen, produktmanipulering, naturkatastrofer och rykten.
3. Förminskande strategier för krisrespons bör användas vid kriser med minimala tillskrivelser av krisansvar (offerkriser) när organisationen har en historia av liknande kriser och/eller ett negativt tidigare relationsmässigt rykte.
4. Förminskande strategier för krisrespons bör användas vid kriser med svaga tillskrivelser av krisansvar (olycksfallskriser) när organisationen inte har en historia av liknande kriser och ett neutralt eller positivt tidigare relationsmässigt rykte.
5. Återuppbyggande strategier för krisrespons bör användas för kriser med svaga tillskrivelser av krisansvar (olycksfallskriser) när organisationen har en historia av liknande kriser och/eller ett negativt tidigare relationsmässigt rykte.
6. Återuppbyggande strategier för krisrespons bör användas för kriser med starka tillskrivelser av krisansvar (kriser som var möjliga att förhindra) oavsett om organisationen har en historia av liknande kriser eller vilket tidigare relationsmässigt rykte organisationen har.
7. Förnekande strategier för krisrespons bör (när möjligt) användas vid kriser där falska rykten florerar och när intressenter påstår att organisationen arbetar på ett olämpligt sätt
8. Var konsekvent i krisresponsen. Att blanda förnekande strategier för krisrespons med antingen förminskande eller återuppbyggande strategier för krisrespons kommer att försämra effektiviteten av den övergripande krisresponsen.

Vidare redogör Coombs (2007) för undantagsfall att ta i beaktning när man följer riktlinjerna för krisresponsstrategier. Om en organisation inte har råd att använda sig utav en viss krisrespons kan organisationen behöva nöja sig med det näst bästa alternativet. Coombs (2007) förklarar även att krishanterare måste ta hänsyn till hur medier eller diskussioner på internet ramar in händelsen när de väljer strategi för krisrespons. Om medier eller internetdiskussioner inte satt någon klar ram kommer krishanteraren att få det lättare att etablera sin egen inramning av händelsen.

## 2.4 The Social-Mediated Crisis Communication Theory

Jin och Liu (2010) skriver att yrkesverksamma och akademiker sorlar om bloggars påverkan på public relations. Enligt författarna får tesen om att strategiskt hanterande av bloggstyrda publika relationer kan vara särskilt viktigt för krishanterare ett alltmer växande stöd. Jin och Liu (2010) presenterar i sin studie en ny konceptuell modell för att hjälpa yrkesverksamma inom public relations att navigera i den växande bloggvärlden. Författarna kallar modellen för *the blog-mediated crisis communication model* och modellen ska hjälpa krishanterare att övervaka bloggvärlden samt, när det är lämpligt, svara på inflytserika bloggares uttalanden och kommentarer.

Genom intervjuer med 40 yrkesverksamma inom kommunikation på amerikanska Röda Korset studerar Liu, Jin, Briones och Kutch (2012) hur en organisation som ofta svarar på kriser proaktivt hanterar on- och offlinekommunikation före, under och efter kriser. Resultatet utgör den första empiriska utvärderingen av *the blog-mediated crisis communication model* (BMCC). Resultaten stödjer komponenter från originalmodellen av BMCC, men visar klart och tydligt viktiga revideringar, bland annat att döpa om modellen till *the social-mediated crisis communication model* (SMCC). BMCC (Jin och Liu, 2010) hjälper krishanterare att bestämma om och när de ska svara på vad inflytserika bloggare skriver genom övervakning av bloggvärlden (Liu, Jin, Briones och Kutch, 2012).

De dominerande teorierna SCCT (Coombs, 2007) och IRT (Benoit, 1997) adresserar inte hur informationsform (traditionella medier, sociala medier eller offline word-of-mouth-kommunikation) kan påverka allmänhetens inställning till kriskommunikation (Austin, Liu och Jin, 2012).

SMCC beskriver interaktionen mellan en organisation i kris och tre typer av publik som producerar och konsumerar information före, under och efter kris (Austin, Liu och Jin, 2012). Dessa publik är: (1) *Inflytserika aktörer på sociala medier som skapar information*. De skapar krisinformation som andra kan konsumera. (2) *Följare på sociala medier*. De konsumerar krisinformationen som de *inflytserika aktörerna* skapar. (3) *Passiva användare av sociala medier*. De kan komma att indirekt konsumera den krisinformation som de *inflytserika aktörerna* skapat genom word-of-mouth-

kommunikation med *följare på sociala medier* och/eller genom traditionella medier som följer de *inflytserika aktörerna* och/eller *följare på sociala medier*.

Vidare beskriver modellen hur information direkt och indirekt distribueras via sociala medier. Till exempel sänds krisinformation direkt från *inflytserika aktörer på sociala medier* till *följare på sociala medier*, men potentiellt indirekt från *inflytserika följare på sociala medier* till *passiva användare av sociala medier*. Krisinformation sänds även direkt mellan traditionella medier och sociala medier.

## 2.5 Tidigare studier

I detta avsnitt kommer tidigare studier som närmat sig den problematik jag intresserar mig för att presenteras.

### 2.5.1 Kriskommunikation och sociala medier

Forskning om kriskommunikation och strategier för kriskommunikation domineras av fallstudier, men antalet fallstudier som intresserar sig för organisationers sociala medier är begränsat. På senare år har sociala medier blivit ett kulturellt fenomen som har förändrat hur alla organisationer hanterar kriser online, men trots det råder det en brist av forskningsbaserade riktlinjer för hur man effektivt hanterar sociala medier generellt och särskilt inom ramen för kriskommunikation (Liu, Jin, Briones och Kutch, 2012).

Moody (2011) jämförde krishanteringsstrategier använda av Jon och Kate Gosselin under deras skilsmässa 2009. Författaren analyserade bland annat hur de framställde sig själva i sociala medier. Resultaten från Moody's (2011) fallstudie antyder att sociala medier tillåter celebriteter att publicera information snabbt och effektivt utan någon som filtrerar informationen men att de ändå måste följa Benoit's (1997) strategier för image repair för att lyckas med att återupprätta sin image.

Tidigare studier har visat på att vilket medium man använder sig av för att leverera meddelanden i kris har betydelse, vilket innebär att sociala medier kan utgå från annorlunda premisser jämfört med traditionella medier. Schultz, Utz och Göritz (2011) analyserade effekterna av traditionella och sociala mediestrategier på mottagarnas uppfattning av rykte. Författarna analyserade även effekter/krisresponser på mottagares sekundära kriskommunikation (att dela information och lämna meddelanden) och reaktioner (benägenhet att bojkotta). Resultatet pekar på att valet av medium spelar större roll än meddelandet. För alla tre mått (rykte, sekundär kriskommunikation och reaktioner) påverkade mediet mest, medan meddelandet bara hade en betydande påverkan på sekundära krisreaktioner.

Liu, Austin och Jin (2011) utvärderade i en kvantitativ studie the Social-Mediated Crisis Communication Theory. Resultaten visar på vikten av att strategiskt matcha krisinformationsform (till exempel sociala medier, traditionella medier eller word-of-mouth) till källa (tredje part eller organisation) när organisationer svarar på kris.

Författarna kom bland annat fram till att allmänheten är mer benägna att acceptera defensiva, stödjande och undvikande svar via traditionella medier än via sociala medier och word-of-mouth-kommunikation.

Forskning och studier om sociala mediars inverkan på kriskommunikation existerar helt klart, men området är relativt färskt och fler studier behövs.

### **2.5.2 Kriskommunikation i förtroendeorganisationer**

Som sagt domineras forskning om kriskommunikation och strategier för kriskommunikation av fallstudier, men inga fallstudier som intresserar sig för fackförbund har publicerats. Premissen för ett fackförbund är att medlemmar anförtror organisationen med sina pengar och att organisationen i gengäld tar hand om dem och/eller skyddar dem i arbetslivet. Detta gör att jag väljer att kalla fackförbund för en typ av *förtroendeorganisation*. Då det inte finns några tidigare studier om strategisk kriskommunikation med fackförbund som analysobjekt att tillgå, har jag tagit fram studier som undersöker organisationer och aktörer vars förtroenderelationer till intressenter liknar den förtroenderelation ett fackförbund har till sina medlemmar.

Eriksson och Eriksson (2012) undersökte i en kvalitativ studie hur svenska politiker arbetar för att återupprätta image i presskonferenskontext. De använde konversationsanalys som analytiskt ramverk och resultaten visar att sättet journalister betar sig på under intervjuer och hur de ställer frågor får noterbara konsekvenser för den anklagade aktörens arbete med att återupprätta sin image. Strategier för image repair som att ursäkta sig (apologize) och be om förlåtelse (mortification) under talardelen av en presskonferens tenderade att vara mer effektiv eftersom de ger den anklagade större möjligheter att ta kontroll över interaktionen.

Sisco (2012) testade effekterna av krisresponsstrategierna i SCCT när de används av en ideell organisation. Författarna förklarar att forskning inom kriskommunikation sällan undersöker ett av de största områdena för public relations, den offentliga sektorn. Resultaten visar att i två extrema fall av de 3x2 fall som undersökts, där den ideella organisationen blev offer i ett av fallen och ansågs ha handlat avsiktligt i det andra, var strategierna från SCCT framgångsrika. Den minst effektiva strategin var när den ideella



organisationen kriskommunicerade när ett olycksfall hade inträffat, vilket är den oftast förekommande formen av krissituation.

Onwumechili och Bedeau (2016) analyserade i sin studie FIFA's (Fédération Internationale de Football Association) krisrespons efter att ledningstoppen anhölls för korruption tidigt 2015. Analysen fokuserar på hur effektiva FIFA's försök att reparera organisationens image var. Författarna använde sig utav Benoit's IRT för att analysera FIFA's retorik. Författarna använde sedan tematisk analys för att analysera 215 artiklar i åtta tidningar valda från fyra kontinenter under tre steg av krisen. Resultaten visar på att FIFA misslyckades i sitt försök att reparera sin image efter korruptionskrisen.

Palm och Falkheimer (2005) presenterar tre fall på statlig nivå och ett fall från näringslivet för att illustrera både hur organisationer agerat när de hamnat i en kris och hur de agerar för att undvika att hamna i en kris. Berättelserna baseras på intervjuer med informatörer inom organisationerna.

Det första fallet handlar om försvaret och limousinaffären 2003, då delar av försvarsmaktens representation granskades av Svenska Dagbladet. Det framkom bland annat att ett antal befälhavare åkt limousin till diverse festligheter. Det mindre mediedrev som följde granskningen framställde organisationen som slarvig med resurser. Det andra fallet handlar om Systembolaget och "muthärvan", det tredje fallet om Skandiakrisen som enligt författarna är den mest uppmärksammade och mest omskrivna förtroendekris som inträffat i svenskt näringsliv på flera decennier, och det fjärde fallet handlar om Citytunneln genom Malmö till Öresundsbron.

Författarna diskuterar i analysdelen av rapporten ansvar för förtroendefrågor i organisationer och att det ofta inte är självklart vem som bär detta inom organisationen. De föreslår även att man med en viss överdrift kan påstå att politikens definition av framgångsrika krisförebyggande åtgärder är sådana som resulterar i att debatten stryps och i värsta fall kan motviljan mot diskussionerna resultera i misstankar om mörkläggning som kan leda till en självförvållad förtroendekris.

Författarna utförde även intervjuer med toppolitiker och hävdar att många, kanske till och med majoriteten av alla toppolitiker, kände sig orättvist behandlade av lokala

medier. Intervjuerna ger enligt författarna många exempel på hur politiker manövrerar in sig i en försvarsposition och i värsta fall en fientlig sådan. Flera av intervjupersonerna störde sig på hur journalistiken fungerar och beskyller medierna för mediekrisernas förlopp.

Enligt författarna är det som mest bidrar till att öka en kommuns eller landstings förtroendekapital att de anställda utför sina arbetsuppgifter på ett ansvarfullt och professionellt sätt och att detta blir känt bland medborgarna.

Den kanske mest intressanta diskussionen i rapporten handlar om att myndigheter har mycket att vinna på att ta på sig hela skulden, att inte hänga ut anställda som klantat sig utan ta på sig en kollektiv skuld genom att till exempel hänvisa till bristfälliga instruktioner till den felande anställde.

Larsson (2007) undersökte i en kvantitativ frågeundersökning vilket förtroende människor har för PR-industrin och yrkesverksamma inom PR. Frågeundersökningen frågade även om människors syn på olika typer av organisationers användning av kommunikationskonsulter och resultatet visade att användning av kommunikationskonsulter accepteras när det gäller affärssektorn, men inte när det gäller politiska partier och fackförbund. Detta indikerar att fackförbund i det här sammanhanget utgår ifrån annorlunda premisser jämfört med företagsvärlden.

## 2.6 Bakgrund

För att läsare ska förstå vilka anklagelser och händelser som skapat krisen och som Kommunal i sin kriskommunikation försöker att bemöta följer här en bakgrund till de avslöjanden som föregick krisen.

Den 13:e januari 2016 avslöjar Aftonbladet att fackförbundet Kommunal, som företräder lågavlönade och får in över en miljard per år i medlemsavgifter, använt medlemmarnas pengar för att bedriva krog- och konferensverksamhet (Aschberg, 2016a, jan). Ledningen ska enligt aftonbladet spekulera med 100-tals miljoner på verksamheten och satsningarna ska ha visat minussiffror på 320 miljoner kronor.

Genom handelsbolaget Lyran konferens bedriver kommunal lyxkrogen Metropol Palais och den exklusiva konferensanläggningen Marholmen i Stockholms skärgård. Genom att använda sig utav bolagsformen handelsbolag och inte aktiebolag undviker fackförbundet offentlig insyn i räkenskaperna. På Metropol Palais där ledningen håller representationsmiddagar, kan man köpa vin för 32 000 per flaska, vilket är mer än dubbelt så mycket som många av medlemmarna i fackförbundet tjänar i månaden. Det uppdagas även att en hel del pengar gått till styrelseledamöters lyxresor och återkommande representation med alkohol. (Aschberg, 2016a, jan)

Kommunal har som policy att motverka prostitution och sexhandel. Fackförbundet vill heller inte placera pengar i företag som kan förknippas med pornografi, men enligt Aftonbladets avslöjanden (Aschberg, 2016a, jan) ger man på Metropol Palais shower med sexuella inslag. Bland annat Let's Dance-profilen Tony Irving och porrstjärnan Puma Swede ska ha uppträtt nakna på Metropol Palais.

Efter avslöjandet följer en turbulent tid för Kommunal, med fortsatta avslöjanden och enormt utrymme i medierna. Det uppdagas bland annat att delar av ledningen åkt på semester till konferensanläggningen på Marholmen utan att betala för sig (Aschberg, 2016b, jan), att notan (som skickades till förbundet och i förlängningen till medlemmarna) för Kommunals förbundskontors årliga fest uppgick till 332 807 kronor (Aschberg, 2016c, jan), att Metropol Palais langat alkohol till Kommunals festvåning som saknar alkoholtillstånd (Aschberg, 2016d, jan) samt att Kommunal hyr ut sina topprenoverade paradvåningar i Stockholms innerstad med låga hyror till chefer,

ledande socialdemokrater och LO-toppar (Aschberg, 2016e, jan). Aftonbladet (Svensson, 2016, 19 feb) skriver att en centralt placerad källa, med insyn i hur medlemsantalet ser ut, uppger att runt 20 000 medlemmar har lämnat kommunal sedan avslöjandena. Kommunal vill dock inte kommentera uppgiften, utan refererar till siffran 9 600 avhoppade medlemmar som tidigare uppgetts i diskussionen, men medger att man kan anta att det har blivit en högre siffra sedan dess. (Svensson, 2016, 19 feb).

## 2.7 Syfte och frågeställningar

Tidigare forskning indikerar att sociala medier förändrar spelreglerna för kriskommunikation (Coombs, 2015; Jin och Liu, 2010) och att det medium man väljer att kriskommunicera genom spelar roll för hur meddelandet tas emot av målgruppen (Schultz, Utz och Göriz, 2011). Att kommunicera genom sociala medier som till exempel Facebook är ett aktivt medialt och det finns både möjligheter och risker för organisationer när det kommer till att kommunicera på en plattform där användare kan kommunicera tillbaka och där vem som helst kan se kommunikationen mellan organisation och intressenter. Vidare saknas studier som enbart fokuserar på en organisations kriskommunikation på sociala medier.

Tidigare forskning indikerar även att organisationer med en typ av förtroenderelation till sina intressenter kan utgå ifrån annorlunda premisser jämfört med andra organisationer när det kommer till kriskommunikation (Palm och Falkheimer, 2005; Larsson, 2007). Inga studier finns på hur fackförbund kommunicerar i en krissituation.

Med stöd i tidigare forskning vore det intressant att undersöka hur fackförbundet Kommunal under krisen kommunicerade på sociala medier och om utfallet stödjer tidigare forskningsmässiga indikationer för att ett fackförbund skulle utgå ifrån annorlunda premisser jämfört med andra organisationer när det kommer till kriskommunikation.

Syftet med denna uppsats blir således att undersöka *hur väl fackförbundet Kommunals kriskommunikation på sociala medier fungerade under Aftonbladets avslöjanden i början av 2016*. För att kunna undersöka syftet måste jag ta reda på vilka strategier som användes och vilket utfall dessa strategier gav. Därför ställs följande frågeställningar upp:

**Frågeställning 1:** Hur kommunicerade Kommunal på sociala medier under krisen?

För att ta reda på hur väl kriskommunikationen fungerade måste jag först och främst undersöka hur Kommunal kommunicerade.

**Frågeställning 2:** Hur reagerade Kommunals medlemmar och intressenter på information och kommunikation på sociala medier?

Hur Kommunals medlemmar och intressenter reagerade på kriskommunikationen är ett sätt att nå ökad förståelse för kriskommunikation på sociala medier, som präglas av interaktion i olika former. Hur Kommunals medlemmar och intressenter reagerade, tillskrev krisansvar och ramade in krisen är en viktig del när det kommer till att förstå inte bara Kommunals information utan också medlemmars reaktioner på och engagemang i kommunikation.

## 3 Metod

För att besvara frågeställningarna och uppfylla syftet för denna uppsats har jag valt en kvalitativ textanalys av innehåll på sociala medier.

### 3.1 Kvalitativ textanalys

För att undersöka materialet valde jag att använda mig utav en kvalitativ textanalytisk metod. I kvalitativa studier är metodinstrumentet mestadels ostrukturerat och siktar ofta mot en holistisk förståelse (Backman, 2008). Enligt Bryman (2002) är en kvalitativ inriktad innehållsanalys sannolikt det vanligaste tillvägagångssättet vid kvalitativa analyser av dokument. En kvalitativ innehållsanalys innebär ett sökande efter bakomliggande teman i det material som analyseras (Bryman, 2002). Jag undersökte inläggen från Kommunal och analyserade reaktioner från intressenter.

Jag valde att analysera texterna förutsättningslöst. Esaiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud (2012) redogör för olika sätt att analytiskt närma sig en text. Istället för att arbeta med förhandsdefinierade kategorier (bestämda svar på de frågor jag ställer till texterna) ville jag arbeta med ett öppet analytiskt förhållningssätt där svaren på frågorna avgjordes av det jag hittade i texterna. Esaiasson et. al. (2012) menar att med ett fördefinierat angreppssätt görs mycket analytiskt arbete på ett tidigt stadie i undersökningen, medan undersökningen med ett öppet förhållningssätt i högre grad styrs av innehållet i de aktuella texterna. Även om jag i texterna sökte efter de strategier som beskrivs i befintlig forskning och som jag presenterat i litteraturgenomgången, höll jag mig öppen för strategier som avvek från eller inte liknade de strategier som jag identifierat i tidigare forskning.

Enligt Esaiasson et. al. (2012) finns det ett par saker att tänka på när man tillämpar ett öppet förhållningssätt. Det är viktigt att behålla fokus på undersökningens problemställning och inte intressera sig för spännande men för själva huvudspåret irrelevanta trådar, vilket är lättare hänt om man arbetar med ett öppet förhållningssätt. Enligt författarna är en annan sak man bör akta sig för vid ett öppet förhållningssätt att slutsatserna kan bli alltför beroende av vad som råkar återfinnas i materialet. Förutom att reflektera kring vad som finns i texterna är det viktigt att reflektera kring vilka andra möjliga svar texterna kunde gett för att kunna säga någonting om vad som *inte* finns i texterna. Lösningen på problemet som Esaiasson et. al. (2012) kallar för det överdrivna

materialberoendet är att i efterhand fundera igenom vilka andra svar som hade varit möjliga.



## 3.2 Hermeneutik

Jag undersökte materialet utifrån ett hermeneutiskt angreppssätt. Inom hermeneutiken studerar man tolkning av texter och ur ett hermeneutiskt perspektiv är tolkning av mening, med specifikt fokus på det slags meningar som eftersöks och de frågor som ställs till en text, det centrala temat (Kvale och Brinkmann, 2014). När det handlar om att *förstå* människor, människors handlingar och resultat av människors handlingar är hermeneutisk tolkning viktig (Thurén, 2007). Eftersom jag genom min studie ville komma närmare att förstå Kommunals handlingar, resultatet av dem och människors reaktioner på dem är ett hermeneutiskt tankesätt viktigt för min undersökning. Jag använde hermeneutiken på så vis att jag växlade mellan delar och helhet dvs. att jag analyserade materialet som en helhet samtidigt som jag gjorde djupa neddyk i delar av materialet. Jag var också medveten om att - och i viss mån hur - min förförståelse, mina värderingar och mina erfarenheter påverkade min tolkning av analysmaterialet.

### 3.3 Teoretiskt förhållningssätt

Man skulle kunna säga att min undersökning är en teorikonsumerande studie av förklarande karaktär. I en teorikonsumerande studie står ett enskilt fall i centrum och uppgiften för en teorikonsumerande studie är att med hjälp av existerande teorier och förklaringsfaktorer på ett område försöka förklara vad det var som hände i just detta fall (Esaiasson et. al., 2012), vilket är vad jag har försökt att göra i Kommunalfallet. Enligt Esaiasson et. al. (2012) är skillnaden mellan en teorikonsumerande och en teoriprovande studie en gradfråga. Forskarna skriver att även om en teorikonsumerande studie i första hand syftar till att förklara varför det blev som det blev har resultatet givetvis också betydelse för vår tilltro till de använda teorierna. Skulle det till exempel visa sig att en teori inte bidrog till att förklara det aktuella fallet minskar tilltron till teorin. Enligt Esaiasson et. al. (2012) kan man lättast urskilja om en studie är teorikonsumerande eller teoriprovande genom att titta på själva motiveringen av studien. I en teorikonsumerande studie är valet av undersökningsobjekt centralt och valet av förklaringsfaktorer sekundärt medan valet av teori som ska granskas är centralt i en teoriprovande studie. Eftersom mitt undersökningsobjekt (Kommunals strategier för kriskommunikation) och förståelsen av detta är det centrala i min undersökning samt att jag använder existerande teorier som hjälp för att förklara vad som hände i Kommunalfallet passar ett teorikonsumerande förhållningssätt bäst för min undersökning. Skulle det visa sig att förtroendeorganisationer spelar efter så annorlunda premisser vid kriskommunikation på sociala medier jämfört med andra organisationer att teorierna om strategisk kriskommunikation inte räcker till för att förklara fallet prövar även en teorikonsumerande studie indirekt de teorier som används.

### 3.4 Material, urval & avgränsningar

Det kanske största och viktigaste valet vad gäller val av material var vilket/vilka socialt medium/sociala medier jag skulle undersöka.

#### 3.4.1 Facebook

Kommunal finns på Facebook, Twitter och Instagram (Kommunal, 2016a). Jag har i denna studie valt att avgränsa mig till Facebook. Att jag har valt att analysera just inläggen på Kommunals Facebook beror på att Facebook är det sociala nätverk som dominerar i Sverige (Findahl & Davidsson, 2015). Hela 70 procent av internetanvändarna använder Facebook och nästan alla som besöker sociala nätverk besöker även Facebook (Findahl & Davidsson, 2015). Facebook är även det sociala nätverk där Kommunal har flest följare. Kommunal har 1549 följare på Instagram (Instagram, 2016), 8493 följare på Twitter (Twitter, 2016) och 46277 ”gillningar” på Facebook (Facebook, 2016). Om man ”gillar” en sida på Facebook så följer man den automatiskt, men man kan välja att sluta följa en sida som man ”gillar” utan att sluta ”gilla” den.

Detta gör Facebook dels till den sociala plattform flest svenskar använder och dels till det sociala medium där Kommunal har klart högst antal följare. Det innebär två viktiga saker. För det första: Av Kommunals sidor på sociala medier kommunicerar Kommunal till flest genom sin Facebooksida. Detta innebär att Facebook är det sociala medium där det är viktigast för Kommunal att lyckas med den strategiska kriskommunikationen eftersom det är kommunikationen på Facebook som flest personer tar del av. För det andra innebär den höga användarfrekvensen av Facebook bland svenskar att populationen ”användare på Facebook” ger en mer representativ bild av Sveriges befolkning än populationen ”användare på Instagram” eller ”användare på Twitter”.

Enligt min personliga åsikt är Facebook även den sociala plattform som rent kommunikationstekniskt erbjuder de bästa förutsättningarna för tvåvägskommunikation mellan organisation och intressenter. Det som skiljer Facebook från Instagram och Twitter är den utvecklade och lättöverskådliga kommentarsfunktionen. Alla inlägg går att kommentera, men till skillnad från Twitter och Instagram kan man på Facebook både kommentera *och* svara på andras kommentarer. Om kommentarerna på ett inlägg är många visas de kommentarer som kommenterats eller gillats mest högst upp i flödet som toppkommentarer. Detta gör att det blir enkelt att följa diskussioner och dessutom

att se vilka kommentarer som uppskattats eller reagerats på mest och därigenom skapa sig en bild av opinionen.

### **3.4.2 Urval och avgränsningar**

För att kunna undersöka hur Kommunal använde sig av Facebook under krisen har jag analyserat samtliga inlägg publicerade av Kommunal som berör avslöjandena. Det handlar om 11 inlägg publicerade mellan den 13:e och 20:e januari 2016. Endast 2 av inläggen bestod av ren text utan länk till mer textmaterial. 8 av inläggen, där 4 endast bestod av en kort text och en länk till mer information, länkade till mer information på Kommunals webbplats. 1 inlägg länkade till mer text på tidningen Kommunalarbetarens webbplats som ges ut av Kommunal (Kommunalarbetaren, 2016) vilket enligt min tolkning gör Kommunal till avsändaren av texten på Kommunalarbetarens webbplats. Eftersom det är Kommunal som författat det länkade materialet och det är den informationen Kommunal vill ska nå de som följer deras Facebooksida samt att det i de fall det finns material länkat är just det länkade materialet intressenter diskuterar i kommentarerna har jag valt jag se länkat material som en del av Facebookinlägget och därmed som objekt för analys.

För att kunna avgöra hur väl Kommunals strategiska kriskommunikation på sociala medier fungerade undersökte jag hur medlemmar och intressenter reagerade på kriskommunikationen. Detta gjorde jag genom att analysera kommentarerna på inläggen från Kommunal rörande avslöjandena. Eftersom vissa inlägg hade nära 1000 kommentarer valde jag att avgränsa mig till de två toppkommentarer som visades högst upp under varje inlägg samt svaren/kommentarerna på dessa toppkommentarer (mängden av svar/kommentarer på toppkommentarerna varierade mellan cirka 10-60 st.).

Jag valde att avgränsa mig till just toppkommentarerna och svaren/kommentarerna på dessa toppkommentarer istället för att slumpvis välja ut kommentarer att analysera eftersom jag antog att toppkommentarerna skulle ge en bättre bild av opinionen och generella åsikter än vad ett slumpmässigt urval av kommentarer skulle göra. Toppkommentarerna har blivit toppkommentarer för att det är de kommentarer som flest användare har haft – antingen stödjande eller förkastande - åsikter om. Detta antydde att toppkommentarerna innehöll de komponenter i diskussionen som var

viktigast för Kommunals följare på Facebook och gjorde därmed att toppkommentarerna blev det mest intressanta att analysera. Jag valde att analysera svaren/kommentarerna på toppkommentarerna bland annat för att undersöka om det var stödjande eller förkastande åsikter om toppkommentarerna som dominerade samt för att se hur diskussionen fortsatte med ytterligare användare/intressenter.

Att lägga stor tonvikt på toppkommentarerna är även rimligt utifrån The Social-Mediated Crisis Communication Theory (Austin, Liu och Jin, 2012). Enligt teorin konsumerar följare på sociala medier information skapad av inflytelserika aktörer på sociala medier. De som skrivit toppkommentarerna kan ses som inflytelserika aktörer på sociala medier. Eftersom följare på sociala medier konsumerar innehåll skapat av inflytelserika aktörer på sociala medier är det innehåll som de inflytelserika aktörerna skapar mest intressant för denna undersökning.

### 3.5 Procedur

Jag började med att överblicka allt det material jag tänkt analysera och gjorde överväganden vad gäller urval och avgränsningar. Därefter gick jag metodiskt igenom och analyserade varje analysobjekt (dvs. de inlägg Kommunalt publicerade på Facebook under krisperioden) i kronologisk ordning. Jag delade upp varje analysobjekt i tre delar för att få ett mer lättöverskådligt material. Jag analyserade själva inläggen på Facebook som en del, eventuellt länkat material som en del och toppkommentarer samt svar på dessa toppkommentarer som en del.

Allt eftersom jag gick igenom materialet började intressanta kategorier för analys att ta form. Jag delade upp analysen i tre delar för att lättare få med samtliga intressanta komponenter utan att mista överblicken över analysen. Strategisk kriskommunikation bör se annorlunda ut beroende på situationen och mycket av forskningens riktlinjer för kriskommunikation utgår från krissituationen. Därför kändes krissituationen som en relevant kategori för analys. En annan intressant kategori för analys och kanske även den för min undersökning mest centrala är strategier för kriskommunikation. Därför började jag använda även denna kategori som stöd i min analys. Eftersom jag inte bara ville analysera Kommunals strategier för kriskommunikation utan även utfallet, blev den tredje grundpelaren i mitt analysinstrument hur kriskommunikationen togs emot av intressenter och medlemmar i kommentarsfälten.

Jag analyserade allt material och antecknade det jag såg. När samtliga analysobjekt var behandlade skrev jag ut mina anteckningar och började söka efter mönster och återkommande teman. Jag läste igenom anteckningarna många gånger och strök under de mönster och återkommande teman jag hittade. Därefter listades alla dessa mönster och återkommande teman för att sedan ordnas under gemensamma rubriker och presenteras i resultatkapitlet.

### 3.6 Bortfall

Det 8:e inlägget från Kommunal under krisveckan bestod endast av en väldigt kort text utan någon egentlig information och en länk till ett större material. Det länkade materialet bestod av en stor mängd samlade frågor och svar angående krisen som med jämna mellanrum uppdaterades och har fortsatt att uppdateras sedan dess. Detta gör att jag som forskare inte vet vad som stod i det länkade materialet den 15:e januari när inlägget skrevs eller om kommentarerna under inlägget är avsedda för materialet som fanns i länken den 15:e januari eller för materialet som fanns i länken när min undersökning gjordes. Dessa faktorer gör det problematiskt att koppla krissituation till kriskommunikation och kriskommunikation till intressentreaktioner. Av dessa anledningar valde jag att inte analysera detta analysobjekt.

Samma länk med frågor och svar fanns även bifogad i det 9:e inlägget från Kommunal under krisveckan, men eftersom att texten i själva inlägget innehöll mycket information valde jag att analysera detta analysobjekt.

### 3.7 Forskningsetiskt resonemang

Tillträde till offentliga miljöer är fritt och Kommunals webbplats samt Facebook, dvs. där mitt material finns, är offentliga miljöer. Ekström (2011) framhåller att det fria tillträdet inte ger forskaren frihet att observera, dokumentera och publicera hur som helst utan att denne måste följa etiska riktlinjer. Författaren menar att de observationer som utförs anonymt, alltså utan att forskaren är känd på platsen, aktualiserar särskilda etiska problem som jag finner anledning att belysa. Ekström (2011) menar att dessa problem måste hanteras på ett som överensstämmer med god moral och forskningsetiska principer. En anonym observation kan av naturliga skäl inte föregås av informerats samtycke och det är till exempel inte acceptabelt att genomföra anonyma observationer och sedan presentera ett resultat där enskilda personer kan identifierats. Även om det inte är jag utan intressenterna själva som offentliggjort toppkommentarerna på Facebook och svaren på dem har jag i mitt resultat valt att inte hänvisa till enskilda toppkommentarer eller svar på dem eftersom man då hade kunnat identifiera personen bakom texterna. Jag har också varit försiktig med att citera kommentarer eftersom man även då skulle kunna koppla en enskild person till undersökningen och jag har varit mycket noggrann med att se till att jag i mitt material haft belägg för de uttalanden jag gjort om hur väl Kommunals strategier för kriskommunikation fungerade. Det sistnämnda för att inte utsätta informatörer på Kommunal för obefogad kritik.



### 3.8 Metodkritik

I detta avsnitt diskuteras vilka andra material- och metodval jag kunde ha gjort och vad det i så fall hade betytt för studiens resultat. Kritiska aspekter av metoden och eventuella brister i undersökningen belyses.

#### 3.8.1 Förförståelse och subjektivitet

Bryman (2002) presenterar kritik riktad mot kvalitativ forskning som handlar om att kvalitativa resultat i alltför stor utsträckning bygger på forskarnas ofta osystematiska uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt. Kvalitativ forskning riskerar alltså att bli för subjektiv. För att motverka denna risk för att bli för subjektiv har jag ständigt försökt att förankra mina analyser och tolkningar i teori. På det sättet blir analyserna och tolkningarna inte bara mina egna subjektiva uppfattningar eftersom analyserna och tolkningarna stödjer sig på etablerade teorier.

Vid kvalitativa studier där betraktaren till stor del utgör analysinstrumentet är det viktigt att fundera över vilken förförståelse man som forskare tar med sig in i analysen. Observationer och tolkningar präglas alltid av forskarens förförståelse och av de begrepp forskaren har om verkligheten (Ekström, 2011). Eftersom jag i min undersökning ville utforska hur Kommunal använde sig av strategisk kriskommunikation och hur det fungerade var det mest centrala problemet med förförståelse i min studie att jag redan kände till utfallet. Eftersom krisen ägde rum i januari 2016 så hade jag redan en uppfattning om hur Kommunal klarade av krisen. Detta är någonting jag hela tiden haft i bakhuvudet när jag analyserat mitt material.

#### 3.8.2 Reliabilitet och validitet

God reliabilitet, eller tillförlitlighet, innebär att mätningarna i en undersökning är korrekt gjorda och god validitet innebär att man verkligen har undersökt det man avsåg undersöka och ingenting annat (Theorell och Svensson, 2007). Bryman (2002) skriver om att anpassa validitet och reliabilitet till kvalitativ forskning. Han argumenterar inte för att i grunden ändra begreppens betydelse men däremot lägga mindre vikt vid frågor som rör mätning när det gäller kvalitativ forskning.

Det är svårt att vid en kvalitativ innehållsanalys/textanalys uppnå en hög tillförlitlighet. Ett bevis på att uppnå hög tillförlitlighet är att en annan forskare kan utföra samma

undersökning och få samma resultat. Bryman (2002) skriver att det sällan är möjligt att göra en replikation av en viss kvalitativ undersökning på grund av att en kvalitativ undersökning är ostrukturerad och ofta beroende av forskarens egen uppfinningsrikedom. Jag har så gott det går försökt att beskriva min metod och mitt material så att det ska gå att göra om samma undersökning och få samma resultat, men inser såklart begränsningarna när det gäller replikation av kvalitativa studier.

Jag har ansträngt mig mycket för att min undersökning ska få en så hög validitet som möjligt. Som tidigare förklarat menar Esiasson et. al. (2012) att det är lätt hänt att man vid en textanalys med öppet förhållningssätt tappar fokus från undersökningens problemställning och intresserar sig för spännande men för själva huvudspåret irrelevanta trådar. Denna risk har jag motverkat genom att ofta återgå till mitt syfte och mina frågeställningar för att hålla koll på att jag verkligen undersöker det jag avser undersöka.

### **3.8.3 Generaliserbarhet**

Forskning har i princip generaliserande ambitioner och bör sträva efter att uttala sig om det allmängiltiga, inte om det unika eller specifika (Esiasson et. al., 2012). Ett annat ord för att uttala sig om det allmängiltiga är att *generalisera*, dvs. att applicera sin forskning på till exempel andra fall. Enligt Ekström och Larsson (2011) har all vetenskap generaliserande anspråk, vilket innebär att resultaten från en enskild studie ska ge kunskap om inte bara de fall och händelser som studerats utan även kunskap av mer generell karaktär.

Bryman (2002) belyser problemet med att generalisera kvalitativa forskningsresultat utöver den situation i vilken de producerades. Jag har i den mån det går försökt att uppnå generaliserbarhet, men eftersom min studie undersöker två relativt outforskade områden inom strategisk kriskommunikation (förtroendeorganisationers strategiska kriskommunikation på sociala medier) är studien av mer experimentell karaktär. Jag är medveten om att små förändringar i valet av metod och material hade kunnat öka studiens generaliserbarhet, men jag valde att avstå ifrån dessa förändringar eftersom dessa två outforskade områden inom strategisk kriskommunikation var mer intressanta att behålla än att genom förändringar öka generaliserbarheten.

För att öka generaliserbarheten hade jag till exempel kunnat undersöka all Kommunals kriskommunikation genom alla medier under avslöjandena. Det hade då gjort det lättare att dra slutsatser för förtroendeorganisationer generellt, eftersom fokus från sociala medier hade försvunnit, men hade fokus från sociala medier försvunnit hade även en del av det som existensberättigar min studie försvunnit.

Att analysera två likadana fall hade även det kunnat öka generaliserbarheten eftersom man då hade kunnat se vad som stämde för båda fallen. Den empiriska bevisningen hade då blivit starkare, men jag hade istället fått problem med att avgöra vad som berodde på fallspecifika faktorer och vad som berodde på den strategiska kriskommunikationen. Likaså hade jag kunnat analysera två olika fall för att kunna jämföra dem, men fått samma problem med att bestämma orsakssamband.

Även om det andra material och de andra metoder jag precis redogjort för hade kunnat öka generaliserbarheten på undersökningen anser jag att den typ av fallstudie jag då hade åstadkommit inte hade varit särskilt generaliserbar ändå och jag ser därför inget syfte i att välja ett annat material eller en annan metod. Jag finner det mer relevantt att experimentellt undersöka dessa två utforskade områden inom strategisk kriskommunikation, nämligen strategisk kriskommunikation på sociala medier och strategisk kriskommunikation från förtroendeorganisationer. Eftersom de är utforskade behöver man börja någonstans, och en kvalitativ fallstudie är ett bra sätt att hitta intressanta mönster och implikationer för fortsatt forskning. När man funnit detta kan man kvantitativt försöka att bevisa och säkerställa de mönster man funnit.

Det finns många fallstudier inom kriskommunikation, men få som involverar sociala medier och förtroendeorganisationer. Forskning inom kriskommunikation hade överlag mått bra av fler kvantitativa undersökningar, men när det gäller sociala medier och förtroendeorganisationer behövs en kvalitativ fallstudie av de tidigare presenterade anledningarna.

## 4 Resultat

I detta kapitel kommer först en sammanfattning av händelseförloppet att presenteras. Därefter kommer de mest framträdande teman som berör strategier för kriskommunikation och reaktioner från intressenter att presenteras.

### 4.1 Krissituationens utveckling och händelseförlopp

Kommunal publicerar 11 kriskommunikativa inlägg mellan den 13:e och 20:e januari 2016 varav 4 st. den 13:e januari, 2 st. den 14:e januari, 2 st. den 15:e januari, 1 st. den 16:e januari, 1 st. den 19:e januari och 1 st. den 20:e januari.

Situationen inför det första inlägget kan tolkas som att Kommunal under en tid fått frågor från Aftonbladet och är väldigt medvetna om vad som är på gång, även om avslöjandena inte publicerats än. Kommunal är omedvetna om saker som hur medier kommer att välja att rama in händelsen och i vilken utsträckning intressenter kommer att hålla dem ansvariga för händelserna vilket är viktigt att undersöka innan man väljer strategi för kriskommunikation.

Kommunals andra inlägg är publicerat på eftermiddagen på dagen då avslöjandena publicerades av Aftonbladet, vilket betyder att vid detta tillfälle har nyheten under dagen florerat i olika medier och allmänheten har kunnat ta del av den. Kommunal förstår att människor är arga och att deras handlingar anses som väldigt stötande för många.

Kommunal publicerar även sitt tredje inlägg under krisens första dag. Här svarar man på frågor ställda av tidningen Kommunalarbetaren. Jag tolkar det som att de känner sig manade att bemöta en del av den stora mängd frågor de fått under dagen. En viktig sak att komma ihåg är att tidningen Kommunalarbetaren ges ut av Kommunal. Även om tidningen är till för att medlemmarna ska ha översikt över fackrörelsen är Kommunalarbetaren inte en oberoende källa. Artikeln är också något som Kommunal frivilligt har publicerat på sin Facebook vilket indikerar att de velat sprida artikeln, vilket i sin tur indikerar att Kommunal anser att artikeln är till Kommunals fördel i krisdebatten.

Också det fjärde inlägget publiceras under avslöjandenas första dag. Jag tolkar det som om Kommunal fått så mycket frågor och påtryckningar att de blivit tvingade att gå ut med ytterligare ett inlägg i ett försök att reda ut saker och ting.

Det femte inlägget publiceras under krisens andra dag. I kommentarsfälten under första dagens inlägg tyckte opinionen att alla i ledningen skulle avgå utan fallskärmar. Folk var arga och ville se ledningen straffas.

Det sjätte inlägget publiceras också det under krisens andra dag. Kommunals förbundskassör Anders Bergström som bar ansvar för många av de fel som uppdagats av Aftonbladet har då avgått. Opinionen (dvs. intressenter i kommentarsfälten), som vill att alla i ledningen ska avgå, ser det som att man offrat Bergström för att skydda bland annat ordförande Annelie Nordström. De tycker nu att det är fegt att offra Bergström och vill att även ordförande Annelie Nordström ska avgå, vilket de också tror att hon kommer att behöva göra.

Det sjunde inlägget publiceras som ett svar på Svenssons (2016, 15 jan) artikel där utrikesminister Margot Wallström berättar att hon bor i en lägenhet som tillhör Kommunal och att hon innan hon tog emot den krävt garantier från ordförande Annelie Nordström om att Kommunal också lämnade lägenheter till den Kommunala bostadskön. Margot Wallström hävdar att hon fick sådana garantier men att det var lögn. I kommentarsfälten tycker intressenter att Bergström har offrats, att Nordström och resten av Kommunals ledning ska avgå samt att medlemmar bör få sina pengar tillbaka.

Det åttonde inlägget länkar endast till ett material på Kommunals webbplats som med jämna mellanrum uppdaterats vilket innebar att jag vid min analys inte kunde se vilken information som presenterades den 15:e jan när inlägget publicerades. Materialet i fråga var ett stort dokument med vanliga frågor och svar, som uppdaterades allt eftersom.

Inför det nionde inlägget som publicerades den 16:e januari hade fler medier kommit med fler anklagelser och avslöjanden bland annat om Margot Wallströms lägenhetsaffär. Intressenter i kommentarerna vill fortfarande se Annelie Nordström och ledningen avgå, vill ha pengarna tillbaka och har fortfarande inte sett någon åtgärdsplan.

Aschberg (2016f, 16 jan) har precis publicerat en artikel på Aftonbladet som tar upp sexuella trakasserier inom Lyran och inlägget tycks vara ett försvar mot detta.

Inför det tionde inlägget som publiceras den 19:e januari är diskussionerna i kommentarsfälten desamma, men den initiala ilskan tycks ha lagt sig lite och i alla fall en person har sagt någonting bra om Kommunal eller försvarat Kommunal på något sätt vilket inte har skett tidigare i krisen. Kommunal förklarar i inlägget att en åtgärdsplan ska tas fram och presenteras nästa dag.

Inför det elfte inlägget som publiceras den 20:e januari har medlemmar börjat prata om vad de själva bör göra. Diskussioner om att ta kollektivt ansvar och tillsammans som medlemmar avsätta ledningen börjar ta form. Kommunal presenterar i inlägget sin åtgärdsplan som de kallar för *offensiv*.

## 4.2 Kommunals försök till att minska anstötligheten

Kommunal försöker vid flera tillfällen och situationer att med kriskommunikativa verktyg *minska anstötligheten*, vilket är en av strategierna inom Image Repair Theory (Benoit, 1997). Situational Crisis Communication Theory använder sig utav strategierna för krisrespons beskrivna i Image Repair Theory (Coombs, 2007), vilket innebär att även denna teori innefattar strategin *minska anstötligheten*.

Kommunal försöker att minska anstötligheten av händelserna genom att med *ordval* och *framing*, dvs. inramning av händelsen, försöka *bagatellisera* krisen, dvs. få krisen att verka mindre allvarlig. Benoit (1997) menar att *bagatellisering* av allvarliga problem kan skapa bakslag för organisationens image. Jämfört med medier och intressenter använder Kommunal väldigt svagt laddade ord när de kommunicerar om händelsen. Kommunal beskriver händelserna som *misstag*, *felaktigheter*, *olyckliga förbiseenden*, *enstaka fel* eller *oegentligheter* medan Aftonbladet i sina artiklar beskriver situationen som mycket allvarligare än så och antyder att de tillskriver Kommunal ett mycket större krisansvar än vad Kommunal antyder att de bär. Av kommentarerna att döma har intressenterna i sin tur applicerat en ännu mer negativ inramning av händelserna jämfört med medierna då de beskriver dem som *ren korruption* och att ledningen medvetet har slösat medlemmarnas pengar på nöjen. Detta antyder att Kommunal inte accepterat varken mediernas eller intressenternas inramning av händelserna utan försöker genom ordval att bagatellisera händelserna och därigenom förbättra den generella inramningen eller bilden av händelserna.

Kommunal försöker även att sätta in hela komponenter av krisen i mer positiva kontexter, vilket också det är ett försök till att minska anstötligheten. Ett konkret exempel på detta är hur de behandlar diskussionen om deras krog- och konferensverksamhet som drivs genom handelsbolaget Lyran. De byter i denna diskussion ut kontexten slöseri mot kontexten investering.

En alternativ förklaring skulle kunna vara att Kommunal inte vill välja allt för laddade ord och/eller en mer allvarlig inramning av händelserna i första inlägget då de inte visste hur medier och intressenter skulle rama in händelsen eftersom inlägget publicerades innan Aftonbladet publicerade sin första artikel, men eftersom detta förhållande mellan

olika sätt att rama in händelserna var konstant genom i princip hela krisen faller detta resonemang.

Det är först i samband med att de publicerar åtgärdsplanen i sista inlägget som Kommunal tar ett litet steg närmre till att acceptera mediernas och intressenternas inramning av händelserna. De börjar beskriva de händelser och förhållanden inom Kommunal som lyfts fram i medier och skapat krisen som *oacceptabla fel och brister* istället för *misstag, felaktigheter, olyckliga förbiseenden och oegentligheter*. Det antyder att Kommunal vid denna tidpunkt accepterar mer av de tillskrivelser av krisansvar som medier och intressenter tillskrivit dem samt den inramning som medier och intressenter applicerat på krisen.



### 4.3 Transparens och tydlighet

Eftersom det första inlägget publicerades innan Aftonbladet publicerade den första artikeln om avslöjandena kan det tolkas som ett försök till att vara transparent. Det kan tolkas som om Kommunal bara avslöjar sig själva innan Aftonbladet avslöjar dem eftersom de vet att de med säkerhet kommer att bli avslöjande ändå och då är det bättre att först erkänna själv än att bli avslöjad av annan part, vilket kan göra att intressenter ändå inte tycker att de är modiga som erkänner.

Kommunal lämnar genomgående väldigt lite detaljer, svarar undvikande på frågor, svarar svävande på frågor eller svarar på något annat än den fråga som ställdes. De ger generellt aldrig raka svar, detta kanske för att inte säga något de inte kan ta tillbaka i ett senare skede. De använder uttryck där det är väldigt svårt att förstå vad de menar med vad de säger, som till exempel att de har stramat upp rutinerna och helt och hållet tar avstånd från händelserna. När intressenter till exempel vill veta vad Kommunal vidtar för åtgärder svarar Kommunal ofta att de kommer att se över policys och rutiner eller liknande, vilket inte alls ger ett tillfredsställande svar på frågan.

Ett annat exempel är att Kommunal, när Aftonbladet publicerade den artikel som tog upp sexuella trakasserier inom handelsbolaget Lyran, försvarar sig genom att säga att *”det aktuella fallet hanterades omedelbart när Kommunal fått kännedom om det”*. Kommunal säger även att de *”har riktlinjer för kränkande särbehandling och sexuella trakasserier ska bemötas”* och att deras chefer *”får arbetsmiljöutbildning där frågan om kränkande särbehandling och sexuella trakasserier tas upp”*. De lämnar alltså inga detaljer om *hur* fallet hanterades, *vad* det är som står i riktlinjerna eller *hur* Kommunal presterar till exempel jämställdhetsmässigt. Inga konkreta konsekvenser för medarbetare som bryter mot dessa riktlinjer eller konkreta exempel på hur man arbetar med det som lärs ut på arbetsmiljöutbildningen presenteras heller. De säger alltså ungefär vad de gör, men inte *hur* de gör det, vad det innebär eller hur framgångsrika de är.

Ibland är det till och med svårt att urskilja om Kommunal erkänner eller förnekar anklagelser. Margot Wallström, som bodde i en lägenhet som tillhör Kommunal, uttalar sig till exempel i Expressen om att Kommunal lovat henne att de också lämnade lägenheter till den kommunala bostadsköen men att de ljugit (Svensson, 2016, 15 jan). Kommunal förnekar då att de skulle ljugit och beskriver händelsen som ett

missförstånd, men medger ändå att de av olika skäl inte lämnar lägenheter till den kommunala bostadsförmedlingen.

Intressant är att Kommunal under krisen är helt frånvarande i kommentarsfälten, dvs. att de inte ger sig in i diskussionen och svarar inte på intressenters kommentarer. Detta är någonting som de gjorde innan de började kriskommunicera. I samband med att åtgärdsplanen presenteras börjar Kommunal att svara på kommentarer igen, och har fortsatt efter det. Efter att ha publicerat 11 kriskommunikativa inlägg och ingenting annat under 7 dagar sätter inlägget där åtgärdsplanen presenteras också punkt för kriskommunikationen. Man slutar att kriskommunicera via Facebook och börjar kommunicera om sin dagliga verksamhet och avtalsrörelsen 2016 istället. Eftersom gränsdragningarna för när man svarar på kommentarer och när man kriskommunicerar är så pass tydliga tolkar jag detta som aktiva val Kommunal har gjort.

#### 4.4 Korrigering av åtgärder

Kommunal använder sig utav strategin för kriskommunikation som kallas för *korrigering av åtgärd eller kompensation* (Benoit, 1997; Coombs, 2007) i teori för strategisk kriskommunikation (Image Repair Theory och Situational Crisis Communication Theory), dvs. att Kommunal lovar att korrigera de problem som uppstått. Kommunal använder sig utav denna strategi genomgående under krisen. Anledningen till det tolkar jag som att de flesta problem som framkommer är så pass allvarliga att något annat än att lova att ta i tu med problemen hade varit orimligt. Enligt både IRT och SCCT är korrigering av åtgärd/kompensation en strategi som ska användas i de allvarligaste formerna av kriser (Benoit, 1997; Coombs, 2007).

Kommunal är restriktiva med att berätta *hur* de kommer att åtgärda problemen. De kommunicerar ofta saker som att de ska se över riktlinjer och policys, strama upp rutinerna eller sträva efter större öppenhet i det de gör men inte exakt vad som ska göras eller hur det ska göras. Att Kommunals förbundskassör Anders Bergström avgår liksom Lyrans VD Raffaello Di Schiena är exempel på konkreta korrigering av åtgärder som faktiskt utförs mitt i krisen, men i övrigt lämnar Kommunal oerhört lite information om vad som kommer att göras innan de publicerar åtgärdsplanen.

Åtgärdsplanen, som publiceras i samband med det sista kriskommunikativa inlägget på Facebook, är en lista med de korrigering av åtgärder som Kommunal avser utföra. Kommunal kallar åtgärdsplanen för *offensiv* vilket antyder att de åtgärder som kommer att vidtas är radikala.

De åtgärder Kommunal avser vidta är: (1) *Inventering av brister*. Denna punkt innebär att intervjuer med en stor grupp nyckelpersoner ska genomföras av extern part samt att en permanent funktion för visselblåsning tagits fram och ska finnas i drift 15 maj. Detta tolkar jag som preventiva korrigering av åtgärder och som ett försvar emot anklagelser att Kommunal eventuellt skulle ha fler lik i garderoben och bara ta itu med de problem som påpekats av medier.

(2) *Förändringar i handelsbolaget Lyran*. Här förklarar Kommunal att ny styrelseordförande är tillsatt samt att ny styrelse ska utses inom tio dagar. En omedelbar översyn av verksamheten ska göras. Ökad professionalism, transparens och tydlig

gränsdragning gentemot Kommunals kärnverksamhet ska uppnås. Bolagsform och ägardirektiv ska ses över och Kommunals engagemang i Metropol Palais ska avvecklas. Kommunal kommer alltså trots allt att fortsätta driva krog- och konferensverksamhet men har redan bytt ut Vd:n, byter ut styrelsen och ska avveckla engagemanget i den mest omdiskuterade verksamheten, nämligen lyxkrogen Metropol Palais. Detta kan tolkas som en kompromiss istället för att avveckla hela verksamheten. Ökad transparens och utvärderande av bolagsform kan tolkas som försvar på anklagelserna att genom bland annat använda handelsbolag som bolagsform begränsa insynen i verksamheten. Ökad professionalism kan tolkas som ett försvar till att verksamheten har gått dåligt och tydlig gränsdragning gentemot Kommunals kärnverksamhet kan tolkas som ett försvar mot frågan om varför Kommunal bedriver verksamheter medlemmarna inte har råd att konsumera.

(3) *Kulturförändring*. Kommunal presenterar sin gyllene regel, nämligen att de alltid ska kunna se medlemmarna i ögonen och försvara att det de gör är bra för medlemmarna. Denna korrigerande åtgärd är ganska abstrakt och jag tolkar det som att den inte kommer att betyda mycket i praktiken. Att vad Kommunal gör ska vara bra för medlemmarna känns självklart. De har så långt det går och genomgående underkrisen försökt att motivera att det de gör är bra för medlemmarna. Vad som är bra för medlemmarna lämnas fritt för tolkning.

(4) *Policygenomgång*. Kommunal ska se över policys med fokus på det som uppdagats som problem inom organisationen, dvs. alkohol, resor, lägenheter, representation och gåvor. De förklarar även att de ska uppnå ökad varsamhet med medlemmarnas pengar genom att ”strama upp” och ”vara tydlig”. Ny funktion för internrevision och en stärkt roll för förtroendevalda revisorer ska säkra efterlevnad. Att kommunal ska se över, strama upp och tydliggöra riktlinjer, policys och rutiner är något som de har kommunicerat från början. Det här är egentligen bara första gången de samlar de områden där policys ska ses över. Inget av det som Kommunal presenterar här är speciellt konkret.

(5) *Översyn av struktur för fastighetsinnehav*. Kommunals struktur för fastighetsinnehav ska ses över. Kommunal hävdar att enkel struktur och professionell relation till förvaltare ska ge god insyn för förbundet och tydlig gränsdragning gentemot

Kommunals kärnverksamhet. För gemene man kan ”enkel struktur” och ”professionell relation” betyda många olika saker, vilket gör att även denna korrigerande åtgärd inte känns så konkret och lämnar mycket för tolkning.

*(6) Mer professionell organisation. ”Internrevision ska göras och rapporteras till förbundsstyrelse. Tydlig gränsdragning mellan Kommunals förtroendevalda och experter ska uppnås. En arbetsgrupp ska tillsättas. Pågående stadgeutredning ser över rollbeskrivning för förbundskassör och trygghetsavtal.”* (Kommunal, 2016b). Att internrevision ska göras och rapporteras till förbundsstyrelse tolkar jag som ett försvar emot att de flesta incidenter i krisen skett utan styrelsens/ledningens vetskap, även om deras ovetskap är något som jag personligen finner osannolikt. Internrevision hade åtgärdat detta. Vad som menas med att *”tydlig gränsdragning mellan Kommunals förtroendevalda och experter ska uppnås”* är väldigt svårt att för mig som läsare förstå, utan skulle kunna betyda många olika saker och känns inte alls som en konkret åtgärd. Att *”en arbetsgrupp ska tillsättas”* känns ännu mer abstrakt, en arbetsgrupp för vad?

## 4.5 Ansvar

Att analysera tillskrivelser av krisansvar är en central del när det kommer till att utvärdera krissituationen inom Situational Crisis Communication Theory (Coombs, 2007). Detta avsnitt behandlar just ansvar, krisansvar och tillskrivelser av krisansvar i Kommunalfallet.

Kommunal använder på olika sätt strategin *undanflykt från ansvar* (Benoit, 1997) i sin kriskommunikation. Detta gör de på lite olika sätt. Exempel på sätt att använda strategin är att hävda att den stötande händelse som orsakat krisen skett av misstag eller på grund av brist på information om eller kontroll över viktiga faktorer rörande situationen (Benoit, 1997). Kommunal refererar till många av anklagelserna som att de skett av misstag, utan förbundets vetskap, att de glömt bort saker eller att de stötande händelserna beror på bristande rutiner.

Ett annat sätt Kommunal försöker att fly undan ansvar genom är att försöka tillskriva krisansvar på ett sätt som gör att krisansvaret hamnar utanför kärnorganisationen. Detta yttrar sig i Kommunalfallet på ett par olika sätt:

(1) *Förbundskassör Anders Bergström offras som syndabock.* Eftersom Bergström ansvarade för förbundets ekonomi och dessutom var styrelseordförande i Lyran, vilket också var förklaringen till att Bergström initialt svarade på mediernas frågor och inte ordförande Anneli Nordström, bar han redan från början ett relativt tungt krisansvar. Jag tolkar Kommunals handlingar som att man försökte att skydda den absolut högsta ledningen (Anneli Nordström med flera) och kärnverksamheten genom att försöka tillskriva så mycket krisansvar som möjligt på aktörer utanför kärnorganisationen dvs. Anders Bergström och Lyran. Det här mynnar ut i att Bergström tar på sig så mycket av krisansvaret som möjligt samt att han och Lyrans VD Raffaello Di Scheina lämnar sina uppdrag redan dagen efter att krisen uppdragats. Det är i samband med att Bergström avgår som ordförande Anneli Nordström överhuvudtaget syns i kriskommunikationen. Det blir som om hon kommer in och tar över efter Bergström som felat och avgått. Jag tolkar dessa handlingar som högst medvetna från Kommunals sida och till för att lägga så mycket negativa tillskrivelser av krisansvar på Bergström och Lyran som möjligt och för att skona Anneli Nordström, resten av ledningen och Kommunal som varumärke. Detta kan även tolkas som en *förnekande* strategi, vilket även det är en etablerad strategi

inom kriskommunikation, men eftersom man inte lägger skulden på en annan person eller organisation helt utanför Kommunal och argumenterar för att de bär ansvaret för den stötande händelsen utan försöker tillskriva krisansvaret till delar av Kommunal väljer jag att tolka det som en strategi för att *fly undan ansvar*.

(2) *De skyller på bristande rutiner, riktlinjer och policys.* Kommunal återkommer genomgående till att de ska se över eller strama upp rutiner, riktlinjer och policys. Detta är även det ett sätt att försöka få bort ansvaret från kärnorganisationen och ledningen genom att hävda att det inte är Kommunal som organisation eller ledningen som gjort fel, utan att felen beror på opersonliga faktorer som går att åtgärda. Genom att försöka få intressenter att tillskriva krisansvar till någonting annat än organisationen Kommunal eller ledningen skulle Kommunal och ledningen i teorin kunna fly undan ansvaret för krisen.

Ordförande Anneli Nordström avgår alltså inte, men meddelar i samband med att åtgärdsplanen publiceras att hon inte kommer att kandidera till omval till ordförande på kongressen den 31 maj 2016. Enligt min tolkning av situationen betyder det ingenting att Anneli Nordström säger att hon inte kommer att stå till förfogande för omval vid nästa kongress. Jag tolkar det som att Kommunal försöker att få det att framstå som att Anneli avgår, men hur stor är chansen att hon efter en sådan här allvarlig kris, där ledningen har varit de som tillskrivit mest av krisansvaret och hon är ledare för ledningen, skulle bli omvald om hon ställde upp ändå? Utfallet blir alltså detsamma oavsett om hon säger att hon ska sitta kvar eller inte, vilket jag tror att många intressenter kan uppfatta som frustrerande.

## 4.6 Intressenters reaktioner och önskemål

Generellt råder hätsk och aggressiv stämning i kommentarsfälten genomgående under hela krisveckan och generellt så vill intressenter ha åtgärder som Kommunal inte erbjuder, dvs. att intressenterna inte accepterar Kommunals löften om korrigerande åtgärder. Intressenter uppger att de känner sig arga och svikna. Att döma av intressenters kommentarer har ledningen ur deras perspektiv levt lyxliv, druckit alkohol och arrangerat porrshower för de lågavlönade medlemmarnas hårt förvärvade pengar. Medlemmar vill ha, vissa till och med förväntar sig att få, dessa pengar tillbaka.

Intressenter uttrycker i kommentarsfälten irritation och ilska över inadekvata förklaringar och ordval. Intressenter accepterar alltså inte Kommunals förklaringar att händelserna skulle ha skett på grund av *misstag, felaktigheter, olyckliga förbiseenden, enstaka fel* eller *oegentligheter* och därmed accepterar de heller inte Kommunals inramning av händelserna. Intressenter applicerar generellt en ännu allvarligare inramning av händelserna än medierna där intressenter ser på händelserna som ren korruption och att Kommunals ledning borde hamna i fängelse.

Intressenter uttrycker även stor ilska och frustration över vilka som får lov att avgå, eller kanske rättare sagt vilka som *inte* får avgå. Ett återkommande tema är att man vill att *hela* ledningen ska avgå *utan* fallskärmar, dvs. utan att få fortsatt lön under en period när man slutat. Intressenter uttrycker också att man genomskådat att Kommunal offrat förbundskassör Bergström och att ordförande Nordström är feg i och med det, att hon bär det yttersta ansvaret och borde agera i enlighet med det faktum. För intressenterna räcker det alltså inte att Bergström avgår, utan man vill som sagt att hela ledningen ska avgå och inte få en krona i avgångsvederlag.

I början av krisveckan pratar intressenter i kommentarsfälten om hur man går ur Kommunal, att man har gått ur, att man ska gå ur och att andra bör gå ur men ju längre tid det går, ju fler kollektivistisolidariska tendenser med revolutionsartade inslag går det att urskilja i kommentarsfälten. Diskussionerna i kommentarerna börjar så småningom att handla om att medlemmarna tillsammans ska ta ett ansvar och avsätta ledningen för att skydda Kommunal eftersom det är *deras* fackförbund och det är medlemmarna som *är* Kommunal.



#### 4.7 De förtroendevalda ur intressenternas perspektiv

Intressenter tar gång på gång upp bilden av att den förtroendevalda ledningen lever sitt eget liv och har förlorat kontakten med verkligheten och verkliga människor. Att de genom att vara ”hagalna” har glömt bort medlemmarna och syftet med en facklig rörelse och istället levt lyxliv och roat sig för medlemmarnas pengar på ett sätt som medlemmarna själva aldrig hade haft råd att göra. Detta tema av *maktmissbruk* finns genomgående i kommentarsfälten under krisveckan.

Intressenter verkar ha lågt förtroende för förtroendevalda generellt (dvs. politiker, fackligt anställda etc.) både inför krisen och som en konsekvens av krisen. Misstron och bristen på förtroende generellt för förtroendevalda skulle kunna tolkas som en version av *dåligt tidigare relationsmässigt rykte*, eftersom det för många verkar grunda sig i negativa erfarenheter av förtroendevalda generellt. *Tidigare relationsmässigt rykte* är en av de intensifierande faktorer inom Situational Crisis Communication Theory – tillsammans med *initialt krisansvar* och *krishistorik* - som formar det ryktesmässiga hotet (Coombs, 2007). Kanske får organisationer som Kommunal sota för hur förtroendevalda behandlat intressenter tidigare. På samma sätt kanske organisationer som Kommunal tvingas stå för *krishistorik* från andra förtroendevalda, dvs. att vad förtroendevalda generellt gjort innan påverkar utgångsläget för Kommunal när de hamnar i kris. Precis som att Kommunal eventuellt får sota för vad andra förtroendeorganisationer gjort, kan enligt detta resonemang andra förtroendeorganisationer i framtiden få sota för vad Kommunal gjort.

Intressenter ser på ledningen som *hycklare med dubbelmoral*. De påpekar saker som att Kommunal säger sig präglas av öppenhet, men att de gör allt för att begränsa insynen i verksamheten, som till exempel att bedriva krog- och restaurangverksamhet genom handelsbolag där insynen i räkenskaper är begränsad. Att Kommunal är ett fackförbund för lågavlönade med socialistiska värderingar som driver lyxkrog, håller dyra representationsmiddagar och där ledningen lever lyxliv är också ett förhållande med inslag av dubbelmoral som påpekas. Man lever helt enkelt inte som man lär.

Vissa intressenter uttrycker stöd och förtroende för Kommunal på regional nivå och som helhet, men inte för ledningen som de anser ha förstört för alla som arbetar hårt och ärligt inom Kommunal och som de vill ska avgå.

#### 4.8 Situationsanpassning och att vara konsekvent

En intressant balansgång inom strategisk kriskommunikation är den mellan att vara konsekvent och att anpassa kriskommunikationen efter krissituationen. Enligt SCCT är det viktigt att både anpassa sig efter krissituation och att vara konsekvent (Coombs, 2007), men det kan bli problematiskt att kombinera dem eftersom de av naturen motverkar varandra.

Generellt tycker jag inte att Kommunal anpassar sig tillräckligt bra efter krissituationen. Detta beror på att de, som togs upp under avsnittet *Kommunals försök att minska anstötligheten*, genom sin kriskommunikation antyder att de varken accepterar den inramning som medier och intressenter gör av händelserna eller den höga nivå tillskrivelser av krisansvar som medier och intressenter tillskriver Kommunal. Detta yttrar sig som sagt i att det för intressenter och utomstående kan verka som om Kommunal försöker fly undan ansvar, något som kan orsaka stor frustration hos intressenter och utomstående.

Först i samband med åtgärdsplanen byter Kommunal ordval om och inramning av händelserna för att komma lite närmre mediernas och intressenternas inramning av händelserna och för att i lite högre grad acceptera dessa aktörers tillskrivelser av krisansvar. För att bättre anpassa sig efter krissituationen hade Kommunal först och främst behövt göra det redan efter första dagen, då de för första gången kunde bilda sig en uppfattning om hur medier och intressenter tillskrev dem krisansvar och ramade in händelserna. För det andra var de förändringar i ordval och inramning Kommunal gjorde i samband med publicerandet av åtgärdsplanen inte adekvata, dvs. de hamnade inte tillräckligt nära hur medier och intressenter ramade in händelserna och tillskrev Kommunal ansvar.

Generellt så är Kommunal relativt konsekventa i sin kriskommunikation. Kanske värderade man att vara konsekvent högre än att anpassa sig efter krissituationen. Kommunal återkommer ofta till samma saker och är konsekventa med vad de säger, men de är också väldigt abstrakta i vad de säger. Eftersom det man säger är abstrakt och kan innebära en massa olika saker behöver man heller inte förhålla sig till det på samma sätt som man hade behövt förhålla sig till konkreta uttalanden. Det är lättare att vara

konsekvent i sin kommunikation om man inte förbinder sig till konkreta åsikter, handlingar, löften etc.

Kommunal misslyckas i vissa situationer med att vara konsekvent och då kan det uppfattas som om Kommunal vänder kappan efter vinden. Ett exempel är när det handlar om att Kommunal bedriver krog- och konferensverksamhet. Kommunal får initialt frågor om varför ett fackförbund för lågavlönade ska bedriva sådan verksamhet. Detta försvarar Kommunal med att affärsmässigt motivera att de driver lyxkrog, alltså att de ska tjäna pengar till fackförbundet och därmed till medlemmarna. Detta försvar faller lite i och med Aftonbladets anklagelser att Kommunal förlorat 320 miljoner kronor på att driva krog- och konferensverksamhet. Att de förlorat så mycket pengar försvarar Kommunal i sin tur med att det som Aftonbladet ser som minusposter i Lyrans ekonomi är investeringar som ska ge avkastning på lång sikt, för att senare i samband med åtgärdsplanen tillkännage att de avvecklar engagemanget i restaurang Metropol Palais. De försvarar alltså att de bedriver lyxkrog först genom att säga att det är affärsmässigt motiverat, för att sedan vid anklagelserna att verksamheten går dåligt försvara sig med att det handlar om investeringar på lång sikt och slutligen tillkännage att de inte kommer att driva lyxkrogen längre. Allt detta på samma vecka. Denna typ av förändringar i kriskommunikationen för att framstå i bättre dager menar jag skulle kunna få intressenter att mista förtroendet för Kommunal.

Ett annat exempel på inkonsekvens, men där jag tolkar det som att det var bra att Kommunal inte fortsätter på samma spår, är när förbundskassör Anders Bergström i ett inlägg försvarar Kommunals alkohol- och representationspolicy. I nästa inlägg tillkännager Kommunal att dessa policys ska ses över. Detta kan även ses som en positiv anpassning till krissituationen. Kommunal kanske inser allvaret i situationen och förstår att de inte kan försvara sina policys utan måste se över dem. En annan komponent i detta är att personen som först försvarade Kommunals policys avgår i samband med att Kommunal berättar att de ska se över dem, vilket gör att det inte blir en aktör som säger två olika saker och i förlängningen då att situationen känns mer trovärdig. Detta exempel på inkonsekvens påverkade antagligen inte Kommunal negativt.

## 4.9 Resultatsammanfattning

Kommunal använder sig utav de inom teorier för kriskommunikation (Image Repair Theory och Situational Communication Theory) väletablerade strategierna *minska anstötligheten*, *korrigering* och *undanflykt från ansvar* i sin kriskommunikation på Facebook under krisen 2016. De försöker genom bland annat ordval och inramning att minska anstötligheten av händelserna som skapade krisen, lovar att ta i tu med diverse problem och försöker att lägga ansvaret för krisen utanför kärnorganisationen, mer specifikt på enskilda personer, handelsbolaget Lyran och på bristande riktlinjer, rutiner och policys.

Kommunal är varken transparenta eller tydliga i sin kriskommunikation. De lämnar genomgående väldigt lite detaljer, använder uttryck där det är svårt att förstå vad de menar, ger generellt aldrig raka svar, svarar undvikande på frågor, svarar svävande på frågor eller svarar på något annat än den fråga som ställdes. Kommunal svarar i vanliga fall på intressenters kommentarer på sin Facebooksida, men avstår under krisveckan.

Intressenter känner sig arga och svikna och anser att ledningen levt lyxliv för medlemmarnas pengar. De vill att hela ledningen ska avgå utan avgångsvederlag och uttrycker stort missnöje över att endast förbundskassör Anders Bergström avgår. Som en följd av Kommunals strategier för kriskommunikation samt brist på transparens och tydlighet är intressenterna arga och irriterade över inadekvata förklaringar och ordval. Diskussioner om hur man går ur Kommunal, att man har gått ur, att man ska gå ur och att andra bör gå ur vägs över tid upp med diskussioner om att medlemmarna tillsammans ska ta ett ansvar och avsätta ledningen för att skydda Kommunal eftersom det är deras fackförbund och det är medlemmarna som är kommunal.

Bilden av att den förtroendevalda ledningen missbrukar sin makt, lever sitt eget liv och har förlorat kontakten med verkligheten och verkliga människor tas gång på gång upp av intressenter. Intressenter verkar ha lågt förtroende för förtroendevalda generellt (dvs. politiker, fackligt anställda etc.) både inför krisen och som en konsekvens av krisen. De ser på ledningen som hycklare med dubbelmoral. Vissa intressenter uttrycker dock stöd och förtroende för Kommunal på regional nivå och som helhet, men inte för ledningen som de anser ha förstört för alla som arbetar hårt och ärligt inom Kommunal och som de vill ska avgå.

## 5 Diskussion och förslag för vidare forskning

I detta kapitel kommer först Kommunals strategiska kriskommunikation på Facebook att, i linje med syftet för denna uppsats (dvs. att undersöka hur väl fackförbundet Kommunals strategiska kriskommunikation på sociala medier fungerade under Aftonbladets avslöjanden i början av 2016), utvärderas utifrån teori, tidigare forskning och undersökningens resultat. Kapitlet avslutas sedan med förslag för vidare forskning.

### 5.1 Diskussion

Med stöd i tidigare forskning, etablerade teorier och mitt resultat kan jag göra uttalandet att Kommunal misslyckades med sin kriskommunikation. Hade Kommunal bättre tillämpat de strategier som finns inom forskning om kriskommunikation, bland annat genom att göra en mer adekvat bedömning av krissituationen och utifrån den anpassa sig mer till omgivningens inramning av händelserna samt acceptera mer av omgivningens tillskrivelser av krisansvar, hade de med stor sannolikhet klarat sig lindrigare ur krisen.

Enligt min egen tolkning av situationen och utifrån både Situational Crisis Communication Theory (Coombs, 2007) och Image Repair Theory (Benoit, 1997) är det absolut största misstaget Kommunal gör i sin kriskommunikation att misslyckas med att anpassa sig efter krissituationen genom att varken närma sig mediernas eller intressenternas inramning av händelserna eller acceptera de tillskrivelser av krisansvar som medier och intressenter tillskriver dem. Coombs (2007) förklarar att krishanterare måste ta hänsyn till hur medier eller diskussioner på internet ramar in händelsen när de väljer strategi för krisrespons. Har medier eller internetdiskussioner inte satt någon klar ram kommer krishanteraren att få det lättare att etablera sin egen inramning av händelsen (Coombs, 2007), men eftersom både medier och intressenter redan hade ramat in krisen som allvarlig och tillskrivit Kommunal ett tungt krisansvar anser jag att Kommunal borde använt sig av en inramning av krisen som låg närmre mediernas och intressenternas inramning av krisen samt accepterat mer av det krisansvar som tillskrivits dem.

Inom Situational Crisis Communication Theory placerar man kristyper som producerar liknande nivåer av krisansvar i samma krisgrupp (Coombs, 2007). När en krishanterare placerat sin kris i en av de tre krisgrupperna SCCT erbjuder finns riktlinjer för vilka

strategier för kriskommunikation som är bäst lämpade för den typ av kris det handlar om. Kommunalkrisen hamnar i *krisen som var möjlig att förhindra-gruppen* vilken är den allvarligaste klassificeringen inom SCCT. Riktlinjerna för denna grupp är att använda återuppbyggande strategier för krisrespons, dvs. att kompensera, åtgärda eller be om förlåtelse. Enligt min tolkning använder Kommunal dessa strategier, men eftersom de varken accepterat mediernas eller intressenternas inramning av händelsen eller de tillskrivelser av krisansvar som tillskrivits dem hamnar Kommunal i otakt med omgivningen. Eftersom Kommunal har en annorlunda uppfattning av krisen än omgivningen bemöter de inte omgivningens uppfattning av krisen. Enligt Benoit (1997) är bilden av verkligheten viktigare än verkligheten. Eftersom medierna och intressenterna ser på krisen som mer allvarlig än vad Kommunal gör resulterar detta i att kompensation, korrigerande åtgärder och ursäkter från Kommunals sida inte räcker till. Detta visar sig inte minst i resultatet som irritation från intressenter över inadekvata förklaringar och ordval.

Kommunal misslyckas med att vara konsekventa i sin kriskommunikation, vilket rekommenderas enligt Situational Crisis Communication Theory (Coombs, 2007). Enligt min tolkning beror detta till viss del på att Kommunal allt eftersom krisveckan fortlöper verkar inse att de måste närma sig intressenternas och mediernas uppfattning och inramning av händelserna samt acceptera mer av det krisansvar som tillskrivs dem.

Ett annat misstag Kommunal gör är att inte ta sitt ansvar fullt ut utan att försöka *fly undan ansvar*. Enligt Benoit (1997) bör en organisation som gjort fel antagligen erkänna detta omedelbart, eftersom en organisation som falskt förnekar ansvar för stötande handlingar riskerar avsevärt skadad trovärdighet om sanningen kommer fram. Även om inte Kommunal helt och hållet förnekar ansvar försöker de, som presenterat i resultatet, på olika sätt att fly från ansvar och minimera tillskrivelser av krisansvar. Detta tolkar jag som ett sätt att falskt förneka ansvar och jag misstänker att detta skadade Kommunals trovärdighet.

Även Palm och Falkheimer (2005) för ett resonemang om fördelarna med att ta på sig ansvar för en organisation med en slags förtroenderelation till sina intressenter. Författarna argumenterar för att myndigheter har mycket att vinna på att ta på sig hela skulden, att inte hänga ut anställda som klantat sig utan ta på sig en kollektiv skuld

genom att till exempel hänvisa till bristfälliga instruktioner till den felande anställde. En myndighet skulle också kunna klassificeras som en typ av förtroendeorganisation. Jag tror att Kommunal borde ha förhållit sig till detta resonemang istället för att försöka lägga skulden på förbundskassör Anders Bergström, handelsbolaget Lyran samt riktlinjer, rutiner och policys.

Även om jag tror att Kommunal hade klarat sig lindrigare ur krisen om de bättre tillämpat de strategier som finns inom forskning om kriskommunikation ställer jag mig tveksam till *i vilken utsträckning* det hade fungerat. Benoit (1997) hävdar att vi måste förstå att övertygandets kraft är begränsad och att det i vissa fall inte finns mycket organisationer kan göra för att återupprätta dess image förutom att vänta tills de flesta konsumenter har glömt incidenten. Jag tolkar krisen som så pass allvarlig att det inte fanns mycket mer Kommunal hade kunnat göra än att ta på sig kollektivt ansvar utifrån omgivningens tillskrivelser av krisansvar och den inramning av händelserna som omgivningen applicerade. Kommunal hade alltså inte kunnat framstå i bra dager hur de än vände och vred på krisen, men hade kunnat klara sig bättre genom att bättre tillämpa strategier för kriskommunikation istället för att kämpa för att omgivningen skulle börja tillämpa deras inramning av krisen och tillskriva dem mindre krisansvar.

Vad Kommunal gjort skulle utifrån kommentarer från intressenter på Facebook kunna tolkas som oförlåtligt. Kommunal borde ha viftat vit flagg, accepterat omgivningens inramning av händelserna samt dess tillskrivelser av krisansvar för händelserna och bett om ursäkt för de stötande händelserna direkt. Detta eftersom det inte fanns så mycket de kunde göra åt händelserna eller hur omgivningen såg på dem. Enligt min tolkning hade dessa justeringar i krishantering inte gottgjort intressenter och kanske inte ens fått dem att klandra Kommunal mindre för händelserna, men genom att tillämpa strategier för kriskommunikation på ett mer adekvat sätt hade Kommunal kunnat eliminera den ilska och irritation som uppstod i omgivningen över hur krisen sköttes som en konsekvens av Kommunals undermåliga kriskommunikation.

## 5.2 Förslag för vidare forskning

Intressenter verkade både inför krisen och som en konsekvens av krisen ha lågt förtroende för förtroendevalda generellt (dvs. politiker, fackligt anställda etc.). Enligt Situation Crisis Communication Theory (Coombs, 2007) formar 3 faktorer i krissituationen det ryktesmässiga hotet: (1) initialt krisansvar, (2) krishistorik och (3) tidigare relationsmässigt rykte. Resultatet av undersökningen väcker frågan om huruvida ett fackförbund möjligen inte bara bär på sin egen krishistorik (alltså om organisationen i fråga varit med om en liknande kris tidigare) och sitt eget tidigare relationsmässiga rykte (alltså hur organisationen i fråga tidigare har behandlat intressenter), utan även bär på förtroendeorganisationers generella krishistorik och tidigare relationsmässiga rykte. Detta skulle i så fall betyda att hänsyn måste tas till på vilket sätt förtroendeorganisationer och förtroendevalda generellt har behandlat intressenter och/eller varit involverade i krissituationer tidigare. Kanske skulle det i förlängningen kunna betyda att alla organisationer bär tyngden av liknande organisationers *krishistorik* och *tidigare relationsmässiga rykte*. Ett förslag till vidare forskning skulle alltså kunna vara: Påverkar tidigare relationsmässigt rykte och krishistorik från liknande organisationer eller organisationer inom samma bransch en organisation vid kris? Jag tror, med bakgrund av mitt resultat, absolut att det föreligger på detta vis och att frågan snarare är *hur mycket* tidigare relationsmässigt rykte och krishistorik från liknande organisationer eller organisationer inom samma bransch påverkar en organisation vid kris.

Att en av anledningarna till att Kommunal misslyckas med att vara konsekventa (som är en av rekommendationerna inom Situational Crisis Communication Theory) är att de försöker att lyckas med ett av de centrala målen inom SCCT (att anpassa sig efter krissituation), dvs. balansgången mellan att anpassa sig efter krissituation och att vara konsekvent, finner jag väldigt intressant. Hur ska man förhålla sig till det? Kommunal presenterar ju som sagt en ny inramning av händelserna och accepterar mer av det krisansvar som tillskrivits dem i samband med att det sista inlägget publiceras på Facebook, vilket indikerar att de ”lärt sig under veckan” och nu försöker att anpassa kriskommunikationen efter krissituationen. Vad är viktigast? Att vara konsekvent eller att anpassa sig efter krissituationen? När bör man förändra sin inramning av krisen, när bör man acceptera mer eller mindre krisansvar och när bör man förbli konsekvent trots att organisationens inramning av krisen skiljer sig ifrån omgivningens och/eller att



omgivningen tillskriver organisationen mer eller mindre krisansvar än vad organisationen tar på sig? Detta skulle kunna vara frågeställningar att undersöka i framtida studier.

## Referenser

Alsop, R. J. (2004). *The 18 immutable laws of corporate reputation: Creating, protecting and repairing your most valuable asset*. New York, NY: Free Press.

Aschberg, R. (2016a, 13 jan). Tar medlemmarnas pengar – och satsar på lyxkrog och porr. *Aftonbladet*. Hämtad 2016-04-13, från

<http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22070298.ab>

Aschberg, R. (2016b, 13 jan). Topparna åker till facket's ö på semester – betalar inte en krona. *Aftonbladet*. Hämtad 2016-04-13, från

<http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22070892.ab>

Aschberg, R. (2016c, 14 jan). Hade spritfest för flera hundratusen kronor – medlemmarna fick betala. *Aftonbladet*. Hämtad 2016-04-13, från

<http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22070879.ab>

Aschberg, R. (2016d, 14 jan). Lådvis med vin langas till facket's festvåning. *Aftonbladet*. Hämtad 2016-04-13, från

<http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22070888.ab>

Aschberg, R. (2016e, 15 jan). Höjdarna får paradvåningar mitt i Stockholm. *Aftonbladet*. Hämtad 2016-04-13, från

<http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22072289.ab>

Aschberg, R. (2016f, 16jan). Var gravid – blev förflyttad. *Aftonbladet*. Hämtad 2016-05-23, från <http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22072169.ab>

Austin, L., Liu, B. F., och Jin, Y. (2012). How audiences seek out crisis information: Exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188-207.

Avery, E. J., Lariscy, R. W., Kim, S., och Hocke, T. (2010). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 36(2), 190-192.

- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur.
- Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II*. Cincinnati, Ohio: College Divisions South-Western.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Benoit, W. L., och Dorries, B. (1996). Dateline NBC's persuasive attack on Wal-Mart. *Communication Quarterly*, 44(4), 463-477.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber ekonomi.
- Chun, R., Da Silva, R., Davies, G., och Roper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. New York, NY: Routledge.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words the development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476.
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of public relations research*, 10(3), 177-191.
- Coombs, W. T. (2002). Assessing online issue threats: Issue contagions and their effect on issue prioritisation. *Journal of Public Affairs*, 2(4), 215-229.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. doi:10.1057/palgrave.crr.1550049

Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication. I Coombs, W. T. (Ed), och Holladay, S. J. (Ed), *Handbook of Crisis Communication* (s. 17- 53). Wiley-Blackwell.

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications.

Coombs, W. T., och Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.

Coombs, W.T., och Holladay, S.J. (2005). Exploratory study of stakeholder emotions: Affect and crisis. I Ashkanasy, N.M., Zerbe, W.J. and Hartel, C.E.J. (Eds.), *Research on Emotion in Organizations: Volume 1: The Effect of Affect in Organizational Settings* (s. 271-288). Elsevier.

Dowling, G. (2002). *Creating corporate reputations: identity, image, and performance*. New York, NY: Oxford University Press.

Druckman, J. N. (2001). The implications of framing effects for citizen competence. *Political Behavior*, 23(3), 225-256.

Ekström, M. (2011). Etnografiska observationer. I Ekström, M. (Ed), och Larsson, L. (Ed), *Metoder i kommunikationsvetenskap* (s. 25 - 51). Studentlitteratur.

Ekström, M., och Larsson, L. (2011). Inledning. I Ekström, M. (Ed), & Larsson, L. (Ed), *Metoder i kommunikationsvetenskap* (s. 13 - 24). Studentlitteratur.

Eriksson, G., och Eriksson, M. (2012). Managing political crisis: an interactional approach to “image repair”. *Journal of Communication Management*, 16(3), 264-279.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., och Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Norstedts juridik.

Facebook. (2016). *facketkommunal*. Hämtad 2016-05-03, från <https://www.facebook.com/facketkommunal>

Falkheimer, J., och Heide, M. (2011). *Strategisk kommunikation: forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur, 2011 (Spanien).

Findahl, O., och Davidsson, P. (2015). Svenskarna och internet □ 2015 års undersökning av svenska folkets internetvanor.

Fombrun, C. J., och Van Riel, C. B. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. New York, NY: Prentice Hall.

Heath, R. L. (1998). New communication technologies: An issues management point of view. *Public relations review*, 24(3), 273-288.

Hunter, M. L., Le Menestrel, M., och De Bettignies, H. C. (2008). Beyond control: Crisis strategies and stakeholder media in the Danone boycott of 2001. *Corporate Reputation Review*, 11(4), 335-350.

Instagram. (2016). *facket\_kommunal*. Hämtad 2016-05-03, från [https://www.instagram.com/facket\\_kommunal/](https://www.instagram.com/facket_kommunal/)

Jin, Y., och Liu, B. F. (2010). The blog-mediated crisis communication model: Recommendations for responding to influential external blogs. *Journal of Public Relations Research*, 22(4), 429-455.

Kim, Y., och Yang, J. (2013). Corporate Reputation and Return on Investment (ROI): Measuring the Bottom-line Impact of Reputation. I C. E. Carroll (Ed.), *The handbook of communication and corporate reputation* (s. 574-589). Boston, MA: Wiley-Blackwell.

Kommunal. (2016a). *Följ oss*. Hämtad 2016-05-03, från <https://www.kommunal.se/>

Kommunal. (2016b). *Kommunals åtgärdsplan efter mediernas granskning*. Hämtad 2016-05-10, från <https://www.kommunal.se/planen>

Kommunalarbetaren. (2016). *Om Kommunalarbetaren*. Hämtad 2016-05-03, från <http://www.ka.se/om-ka>

Kvale, S., och Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.

Larsson, L. (2007). Public trust in the PR industry and its actors. *Journal of Communication Management*, 11(3), 222-234.

Liu, B. F., Austin, L., och Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37(4), 345-353.

Liu, B. F., Jin, Y., Briones, R., och Kuch, B. (2012). Managing turbulence in the blogosphere: Evaluating the blog-mediated crisis communication model with the American Red Cross. *Journal of Public Relations Research*, 24(4), 353-370.

Lundin, J. (2016, 25 jan). Kommunal tiger om pr-kortnaderna. *Resumé*. Hämtad 2016-04-26, från <http://www.resume.se/nyheter/artiklar/2016/01/25/kommunal-tiger-om-pr-kostnaderna/>

Moody, M. (2011). Jon and Kate Plus 8: A case study of social media and image repair tactics. *Public Relations Review*, 37(4), 405-414.

Onwumechili, C., och Bedeau, K. (2016). Analysis of FIFA's Attempt at Image Repair. *Communication & Sport*, 1-20.

Palm, L., och Falkheimer, J. (2005). *Förtroendekriser: kommunikationsstrategier före, under och efter*. Krisberedskapsmyndigheten.

Porritt, D. (2005). The reputational failure of financial success: the 'bottom line backlash' effect. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 198-213.

Schultz, F., Utz, S., och Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public relations review*, 37(1), 20-27.

Sisco, H. F. (2012). Nonprofit in crisis: An examination of the applicability of situational crisis communication theory. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 1-17.

Svensson, N. (2016, 15 jan). Wallström: Kommunal ljög om min lägenhet. *Kommunalarbetaren*. Hämtad 2016-05-16, från <http://www.expressen.se/nyheter/wallstrom-kommunal-ljog-om-min-lagenhet/>

Svensson, O. (2016, 19 feb). Uppgift: 20 000 har lämnat Kommunal. *Aftonbladet*. Hämtad 2016-04-13, från <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22274179.ab>

Teorell, J., och Svensson, T. (2007). *Att fråga och att svara: samhällsvetenskaplig metod*. Liber.

Thurén, T. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Liber.

Twitter. (2016). *facketkommunal*. Hämtad 2016-05-03, från <https://twitter.com/facketkommunal>

van Riel, C. B. M. (2013). Corporate reputation and the discipline of public opinion. I C. E. Carroll (Ed.), *The handbook of communication and corporate reputation* (s. 13-19). Boston, MA: Wiley-Blackwell.