



GÖTEBORGS
UNIVERSITET

Förtroendekrisens kommunikation

- en retorikstudie av Kommunals kriskommunikation vid skandalen 2016

Isabelle Brinkåker Bäcker

Institutionen för filosofi, lingvistik och vetenskapsteori
Masteruppsats (15 hp)
Kurskod: KT2502
December 2020
Handledare: Dick Kasperowski
Examinator: Torbjörn Lager

”Om de omkring dig inte vill lyssna på dig, får du falla på knä och be dem om förlåtelse, för du är i sanning den skyldiga.”

- Fjodor Dostojevskij (1821-1881)

ABSTRACT

Titel: Förtroendekrisens kommunikation – en retorikstudie av Kommunals kriskommunikation vid skandalen 2016

Författare: Isabelle Brinkåker Bäcker

Kurs: Uppsatsarbete vid institutionen för filosofi, lingvistik och vetenskapsteori

Handledare: Dick Kasperowski

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka hur man kan förstå den krisretorik som förbundsordförande Annelie Nordström för fackförbundet Kommunal använde sig av vid den förtroendekris som uppstod i samband med den uppmärksammade skandalen januari 2016. Då avslöjade Aftonbladet att Kommunal förlorat över 300 miljoner kronor på att driva krog- och konferensverksamhet, samtidigt som Kommunal vid flera tillfällen hyrt ut sin lyxkrog Metropol Palais till nakenkabaré och champagnefester med en känd svensk porrstjärna. Styrelsemedlemmar har låtit organisationen stå för notor som avsett sprit, vin och shower, istället för att var person stått för denna egna kostnad själv. Kort kommenteras också Kommunals egna inlägg på Facebook under tidsspännet 13-20 januari samma år utifrån krisretorisk syn. Studiens syfte är av vikt för att i möjligaste mån kunna bidra till ökad kunskap om organisationers kommunikationsstrategiska arbete vid hantering av förtroendekriser utifrån ett krisretoriskt perspektiv.

Metod: Mitt val av forskningsmetod vid utförandet av denna studie har varit utifrån en kvalitativ undersökningsmetod med särskilt fokus mot retorisk analys. Jag har valt att se över både en del av början och slutet på Kommunals krisperiod samt kort ta del av Kommunals inlägg på deras Facebooksida under samma tidsspän. Retorikteorierna *image restoration theory* och *apologia* var de teorier som användes som metodologisk resurs vid studien.

Material: Jag utgår från den första och andra presskonferensen som rör Kommunals skandal där Annelie Nordström uttalat sig. Dessa pressmeddelanden utspelar sig vid krisens början den 14 januari och krisens slut den 20 januari. Dessa pressmeddelande är tagna från Aftonbladets hemsida och Sveriges radios hemsida. De textinlägg som jag också utgår ifrån kommer från Kommunals egen sida på Facebook.

Huvudresultat: Kommunals skandal kännetecknas som en förtroendekris på grund av att förtroendet för fackförbundet påverkats negativt efter att fackförbundet avslöjats ha agerat omoraliskt gentemot sina medlemmar. Kommunal använde fackförbundets pengar på ett sätt som var till kraftig nackdel för förbundets medlemmar och använde pengarna utan medlemmarnas vetskap. Förtroendet skadades ytterligare då det tog en hel vecka efter det att Kommunal blivit avslöjad via media för ordföranden att be om en offentlig ursäkt och återkoppla med en åtgärdsplan. Utifrån *image restoration theory* använde sig ordföranden vid presskonferensen den 14 januari främst av strategierna förminskning och bortförklaring och vid presskonferensen den 20 januari använde ordföranden sig främst av strategierna att be om ursäkt och att kompensera. Vid presskonferensen den 14 januari har första och tredje grundformerna av *apologia* utlästs och som innefattar förnekande av skuld samt differentiering där ordföranden förnekar det som Kommunal anklagats för genom bortförklaringar och förminskning av händelsens förargelseväckande karaktär. Vid presskonferensen den 20 januari har fjärde grundformen av *apologia* utlästs vilket innefattar att man ber om ursäkt.

Nyckelord: *Kriskommunikation, krisretorik, förtroendekris, organisation, skandal, apologia, image restoration theory, Kommunal, fackförbund.*

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	5
BAKGRUND	6
<i>Kriskommunikation</i>	7
<i>Retorik</i>	8
PROBLEMBESKRIVNING	9
<i>Kommunals skandal</i>	10
SYFTE.....	11
TEORETISKA PERSPEKTIV	12
FÖRTROENDEKRIS	12
KRISRETORIK	13
<i>Image restoration theory</i>	15
<i>Apologia</i>	16
TIDIGARE FORSKNING	20
LÅNGSAMT AGERANDE VID KRISKOMMUNIKATION	20
UNDVIKANDE AV STÖRRE FÖRTROENDEKRIS	21
TILLRÄTTALÄGGANDE, BOLSTERING OCH ATTACK VIA SOCIAL NÄTVERKSTJÄNST	22
MATERIAL- OCH METODBESKRIVNING	24
METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER	24
<i>Kvalitativ forskningsmetod</i>	24
<i>Textanalys och retorikstudie</i>	26
<i>Studiematerial</i>	28
PLANERING OCH GENOMFÖRANDE.....	28
<i>Tillvägagångssätt</i>	28
<i>Urval och avgränsningar</i>	29
<i>Litteratur och informationssökning</i>	30
<i>Analysmetod</i>	30
RESULTAT OCH ANALYS	32
KONKRETA KÄNNETECKEN FÖR KOMMUNALS FÖRTROENDEKRIS.....	32
KOMMUNALS KRISKOMMUNIKATION UTIFRÅN KRISRETORISKA TEORIER	34
<i>Presskonferensen 14 januari</i>	34
<i>Presskonferensen 20 januari</i>	37
<i>Facebookinlägg</i>	40
DISKUSSION	42
METODDISKUSSION	42
SLUTDISKUSSION OCH IMPLIKATION	43
<i>Första frågeställningen</i>	43
<i>Andra frågeställningen</i>	45
<i>Ytterligare diskussion</i>	50
VIDARE FORSKNING	52
REFERENSER	53

INLEDNING

Kris som begrepp definieras oftast som en händelse som uppkommit oväntat och upplevs som hotfull. En kris beskriver också de organisationer som misslyckats med att på ett tillfredsställande vis hantera och agera i en krissituation (Falkheimer et al., 2009). Kriser är något som ”drabbar” organisationer, det vill säga enheter som organiserar individer kring ett mål och en struktur, beskriver Orla Vigsø (2016:15) – professor och forskare inom politisk kommunikation och kriskommunikation. Tidigare beskrevs en kris som uppstått som plötslig och hotade viktiga delar inom ett verksamhetsfält. Om man inte snabbt löste krisen kunde den sprida sig och skapa stor förödelse. Bilden av hotet har idag beskrivits tydligare då hotet är sett som just ett hot mot organisationens prioriterade mål. Vigsø (2016:13) lyfter att till vardags används ordet *kris* för att beskriva en mängd olika fenomen i världen och att det handlar om allt från sådant som händer på det personliga planet via sådant som drabbar ett företag, till vittomfattande globala situationer som finans- och klimatkriser. Det centrala i krisförståelsen är osäkerheten.

Mral och Vigsø (2013:4) beskriver att man har kunnat se hur olika myndigheter, personer i ansvarsställning eller företag har bedrivit en specifik kommunikativstrategi utåt med varierande framgång då kriser eller olyckor inträffat. En krissituation karakteriseras oftast av osäkerhet där invanda rutiner, världsbilder, identiteter med flera kan ifrågasättas. I och med detta, beskriver Mral och Vigsø (2013:8) att det åligger beslutsfattare och krisorganisationer att bemöta denna osäkerhet med kommunikativa strategier som tar hänsyn till medborgarnas intressen och känslor. Detta gäller både människors behov av trovärdig information och hänsyn till individers farhågor och oro. Strategierna bör i slutändan bidra till att långsiktigt skapa trygghet och tillit hos befolkningen. Att inneha en krishanteringsförmåga handlar till stora delar om förmågan att kommunicera på ett ändamålsenligt och trovärdigt sätt. Det gäller inom och mellan organisationer, företag, kommuner, landsting och myndigheter, men framför allt gäller det *till* och *med* medborgarna. Mral och Vigsø (ibid.) beskriver vidare att samverkan och samordning vid en kris kräver genomtänkta kommunikativa strategier – vilka inte enbart innefattar informationsfrågor. Fakta behöver tolkas och åtgärder förklaras, vilket kan behöva ske bland annat i form av argument och symboliska handlingar. Dessa bör också vara väl anpassade till mottagarens förutsättningar.

Vid den så kallade "Kommunalskandalen" 2016 uppstod just en kris, och till och med en så kallad skandal, efter att Aftonbladet avslöjat att fackförbundet Kommunal spenderat medlemmarnas pengar på krog- och konferensverksamhet samt lyxresor, porrshower och utrikesministerns hyreskontrakt. Detta har inneburit en förlust på över 300 miljoner kronor för fackförbundet. Aftonbladets granskning var startskottet på en turbulent tid för Kommunal. Efter avslöjandet uppkom ständigt nya uppgifter i medierna och både ansvarig kassör och ordförande för Kommunal kom att avgå från sina respektive uppdrag inom förbundet. En konsekvens av att denna skandal avslöjats var att Kommunal förlorade runt 14.000 medlemmar (SVT Nyheter 160116). Det är just denna skandal som det har valts att fokuseras på i denna studie om förtroendekris som fenomen, eftersom förtroendet för fackförbundet skadats efter att man inom Kommunal utnyttjat medlemmarnas pengar till privata angelägenheter. Beroende på hur man väljer att agera i en kris och skandal så kan konsekvenserna komma att leda till en förtroendekris om inte kriskommunikationen hanteras genom väl utarbetade kommunikativa strategier.

Syftet med denna studie är att undersöka hur man kan förstå den kommunikation som användes vid den kris som uppstod i samband med den uppmärksammade skandalen 2016. Närmare bestämt att undersöka hur man kan förstå den krisretorik som förbundsordförande Annelie Nordström för fackförbundet Kommunal använde sig av. Jag har valt att undersöka skandalen kring Kommunal då konsekvenserna blev så omfattande, ett tapp på 14 000 medlemmar, avgångna ordföranden och kassör och stora ekonomiska förluster. Dessutom är det empiriska materialet både omfattande och rikt ur ett retoriskt perspektiv. Studiens syfte är av vikt för att i möjligaste mån kunna bidra till ökad kunskap om organisationers kommunikationsstrategiska arbete vid hantering av förtroendekriser utifrån ett krisretoriskt perspektiv. Mral och Vigsø (2013:4) framför att genom att studera olika händelser kan vi dra lärdomar av misslyckanden och framgångar efter att vi tagit del av analyser och erfarenheter. Speciellt utifrån retoriska aspekter på kriskommunikation.

Bakgrund

Som tidigare nämnts så har kommunikationen en central roll vid hantering av en kris. Vid en kris är det som sagt myndigheten, verksamheten eller organisationen ifråga som har i uppgift att kommunicera med den involverade allmänheten för att informera och försäkra dem om att man tar fullt ansvar för krisen (Vigsø, 2016).

Kriskommunikation

Myndigheter, organisationer och verksamheter har idag satt medborgarnas och kundernas förtroende i ett allt starkare fokus. Ett slags villkor har kommit att bli att ”leverera” den ”vara” som medborgarna förväntar sig. Det uppstår då ett demokratiskt egenvärde menar Vigsø (2016:36) genom att medborgarna får en god möjlighet att hysa förtroende för dessa myndigheter, organisationer och verksamheter, vilka i slutändan förutsätts representera och arbeta för dem. Om och när dessa institutioner hamnar i en kris, olycka eller katastrof, ökar automatiskt också kraven och förväntningarna på att dessa ska kommunicera ut information till medborgarna som är skyndsam, trovärdig och pålitlig. Denna form av kommunikation har kommit att kallas för *kriskommunikation* vilket handlar om organisationers kriser och om hur man kommunicerar i dessa situationer.

Kommunikation är idag ett högprioriterat område för myndigheter vid samhällskriser i många länder – oavsett vad för sorts kris det rör sig om. Det ingår i myndigheternas uppdrag att vid exempelvis en samhällskris kommunicera till och med medborgarna och då bland annat försäkra medborgarna om att samhället fortfarande fungerar som det ska samt förklara hur medborgarna ska förhålla sig till det som nu inträffat (Vigsø, 2016). Idag ställs det stora krav på organisationer gällande att snabbt agera och hantera en uppkommen kris. Kriser leder allt som oftast till stress och osäkerhet för alla direkt och indirekt involverade, vilket resulterar i att organisationen har en viss tidspress i att aktivt agera (Falkheimer et al., 2009).

Kriskommunikation beskrivs som ett strategiskt sätt att kommunicera på och är utformad för att informera, förklara och motivera de åtgärder som myndigheter, organisationer och verksamheter vidtar, men också för att hantera mediernas rapportering. Det är genom utlåtanden och ageranden som dessa institutioner också kommunicerar utåt med och till involverade och aktuella personer. Kriskommunikationens mål är att minimera skadorna för främst dessa personer och blir kommunikationen lyckad ökar möjligheterna för aktuell institutions rykte att komma ur krisen oskadd (Coombs, 2014). När myndigheter, organisationer eller verksamheter befinner sig i en krissituation beror det nästan alltid på att de har blivit anklagade för något beskriver Vigsø (2016:44) som också tar upp exempel som att de har orsakat det inträffade, att de har struntat i varningssignaler, att de inte har gjort tillräckligt för att hjälpa de drabbade, att de har fört med osanning eller undanhållit information eller handlat omoraliskt. Dessa

institutioner blir därmed på ett eller annat sätt tvingade att agera genom att bemöta anklagelserna och försvara sig eller be om ursäkt. Detta för att förtroendet ska kunna återskapas och anseendet repareras för institutionen ifråga.

Vid kriskommunikation har även retorik kommit att bli ett viktigt inslag att hantera och studera då varje krissituation också är en retorisk situation. Detta då situationen kräver ett kommunikativt agerande för att informera, övertyga, trösta eller ena de involverade och drabbade (Mral och Vigsø, 2013). Denna form av retorik kallas även för *krisretorik* och kommer att dominera stora delar av denna uppsatsstudie.

Retorik

Språket ger väldig makt åt den som vet hur man ska använda sig av det beskriver Törneke (2009:179). Språket har flera funktioner och man kan bland annat använda det till att övertyga, manipulera, uppröra, lugna eller höja förväntningar. Språket kan även framkalla olika emotioner som exempelvis att man känner hopp, rädsla, kärlek eller hat. Läran om hur man kommunicerar på ett övertygande sätt menar Vigsø (2016:41) beskriver *retorik* som begrepp och handlar främst om hur man får publiken att acceptera ens förklaringar och världsbild. Man kan säga att retorik är en slags övertalande kommunikation vars mål är att få publiken att ändra ståndpunkt, alternativt att stärka den ståndpunkt publiken redan har. Retoriken tar sin utgångspunkt i en konkret situation beskriver Vigsø (ur Ekström och Larsson, 2010:217) där någon försöker övertyga någon om något på ett visst sätt vid en viss bestämd tid och på en bestämd plats. Jan Lindhardt (2009:7, 11) – dansk teolog och professor i retorik – definierar begreppet retorik som vetenskapen om eller konsten att tala väl där retorik handlar om läran om hur man formar sitt språk på ett sådant sätt att man vinner åhörarna till sig och den sak man önskar främja.

Retorik har sedan antiken setts som en ”förmåga att i varje enskilt fall uppfatta det som kan vara övertygande eller övertalande” och redan då diskuterade man kommunikationsproblem inom retorikvetenskapen (Mral och Vigsø, 2013:7, 9). Talare har sedan Antiken använt sig av retoriska strategier och dessa strategier har både givit och ger fortfarande väldig makt till de som både känner till och vet hur strategierna ska användas (Klemperer, 2013:48-49). Redan på 300-talet före Kristus utvecklade den grekiska filosofen och vetenskapsmannen Aristoteles grunden till den retoriska traditionen. Aristoteles beskrev retoriken som en konstform vilken

innefattar hur man förklarar, påverkar, övertalar och övertygar en publik. Förutom att utöva dessa retoriska strategier menade Aristoteles att man också kunde studera och lära ut denna konst, vilket han också gjorde (Lindqvist Grinde, 2008:30-31). Hur man lade fram sin sak, hur man talade, vilket intryck man gjorde på publiken och så vidare, spelade roll för hur stor chans man hade att få igenom sina synpunkter (Vigsø ur Ekström och Larsson, 2010:215). Att använda retoriska strategier vid viss kommunikation är alltså ingen nyhet.

Inom retoriken hävdar man att det är något vi gör hela tiden när vi kommunicerar. Helt enkelt för att vi vill att andra ska tro på att det vi säger är sant och intresseväckande så att vi därmed kan göra ett positivt intryck. Alla de val vi gör i en kommunikationssituation påverkar mottagaren. Allt från innehållet i det vi säger eller skriver, till vårt sätt att framställa det och de visuella element vi använder, till det personliga framsträdandet med allt vad det innebär. Exempel på detta är röstläge, kläder, frisyr, kroppsspråk, ansiktsuttryck, med mera. Samtidigt är retoriken i grunden situationell – varje försök att påverka innefattar en specifik talare eller avsändare och en specifik publik som är bunden till en bestämd tid och en bestämd plats. Dessutom genomförs det på ett specifikt sätt och behandlar ett specifikt problem. En retorisk analys är därför alltid konkret och grundad i ett intresse för detaljer, eftersom dessa spelar en viktig roll för huruvida kommunikationen lyckas eller misslyckas (Vigsø, 2016:41).

Ett medvetet uttalat påstående där man bara tar fram det som man som talare själv anser vara väsentligt benämner Lindhardt (2009:25-26) som en form av konst med både överdrift och ett sammandrag där sanningen framstår tydligt, men som också allt som ofta döljs av mindre betydelsefulla omständigheter. Detta gör att det uttalade förminskar verkligheten på ett sätt så att verkligheten reduceras utifrån talarens egna önsningar, uppfattningar eller begär. Talaren tolkar och tyder verkligheten genom att ordna och reglera den för att genom detta göra det hela förståeligt och igenkännbart utifrån sina egna premisser.

Problembeskrivning

Skandalen kring att fackförbundet Kommunal förslösat bort mer än 300 miljoner kronor på krog- och konferensverksamhet samt lyxresor, porrshower och utrikesministerns hyreskontrakt, är intressant att studera ur ett kriskommunikationsperspektiv. Detta då Kommunal använde pengar inom sin organisation på ett sätt som var till kraftig nackdel för förbundets medlemmar, vilket senare också kom att utvecklas till en förtroendekris. I och med att man gått bakom

ryggen på sina medlemmar så finns det också ett samhällsintresse i att undersöka denna krissituation – eller skandal – vidare vad det gäller hantering när avslöjandet uppdagades. Skandalen föranledde många medlemmar att lämna Kommunal.

Kommunals skandal

SVT Nyheter publicerade 16 januari 2016 en sammanfattning över vad som hände under Kommunalskandalen, med kontinuerliga uppdateringar fram till 29 maj 2016. Den 13 januari 2016 avslöjade Aftonbladet att Kommunal förlorat över 300 miljoner kronor på att driva krog- och konferensverksamhet, samtidigt som Kommunal vid flera tillfällen hyrt ut sin lyxkrog Metropol Palais till nakenkabaré och champagnefester med en känd svensk porrstjärna. Styrelsemedlemmar har låtit organisationen stå för notor som avsett sprit, vin och shower, istället för att var person stått för denna egna kostnad själv. Den 14 januari meddelar Kommunals tredje vice ordförande och kassör Anders Bergström att han avgår efter Aftonbladets avslöjanden. Den 15 januari meddelar utrikesminister Margot Wallström att hon fått en lägenhet våren 2015 av Kommunal och att hon då fick gå före andra i förbundets interna bostadskö. Utrikesministern menar att hon fått ett löfte av både Anders Bergström och Kommunals ordförande Annelie Nordström att hon inte skulle gå före någon kö samt att man ska ha lovat henne att de lämnat lägenheter till den kommunala bostadskön. Utrikesministerns yttrande nekar Kommunal till och Annelie Nordström framför att sådana löften aldrig getts utan utrikesministern måste ha missförstått. Den 19 januari beslutar Riksenheten mot korruption att inleda en förundersökning mot både utrikesministern och Kommunal då man misstänker att detta rör sig om en muta. En vecka efter det första avslöjandet tappade Kommunal 9.600 medlemmar, vilket innebar en miljonförlust för fackförbundet. Den 20 januari meddelar Annelie Nordström att hon kommer att avgå som ordförande vid Kommunals kongress senare i maj. Den 17 februari meddelade Kommunals bolag Lyran att lyxkrogen Metropol Palais hade avvecklats och man angav då att skälet skulle vara på grund av bristande lönsamhet. Samtidigt kommer Aftonbladet med ett ytterligare avslöjande om att KF:s vd Tommy Ohlström tilldelats en paradvåning av Kommunals och Byggnads gemensamma bolag Polstjärnan. Den 19 februari hade runt 14.000 medlemmar lämnat Kommunal. Den 31 mars delgavs den sparkade kassören Anders Bergström misstanke om mutbrott. Revisorerna ville inte bevilja Annelie Nordström ansvarsfrihet. Den 21 april höll Kommunal en pressträff. Den 24 maj lades förundersökningen om misstänkt muta rörande utrikesministers bostad ned då det inte gick att

bevisa att hon fick lägenheten på grund av sin ministerpost.

Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur man med teorier om retorik kan förstå den krisretorik som användes vid den förtroendekris som uppstod i samband med den uppmärksammade Kommunalskandalen 2016. Främst kommer jag att utgå från ordförande Annelie Nordströms uttalande vid krisens start och krisens slut. Jag har för avsikt att jämföra förbundsordförandes olika utlåtande för att se om det finns en tydlig skillnad som man kan utläsa genom krisretoriskt perspektiv. Kort kommer också Kommunals egna inlägg på Facebook under tidsspannet 13-20 januari samma år att kommenteras utifrån krisretorisk syn. Studiens syfte är av vikt för att i möjligaste mån kunna bidra till ökad kunskap om organisationers kommunikationsstrategiska arbete vid hantering av förtroendekriser utifrån ett krisretoriskt perspektiv. Jag har för avsikt att låta denna studie medverka till fortsatt forskning inom krisretoriken. För att göra syftet möjligt att uppfylla kommer följande frågor att besvaras:

- Vad kännetecknar i korta drag just Kommunals skandal för huruvida man ska kunna definiera den som en förtroendekris?
- Hur kan kriskommunikationen vid skandalens början och slut analyseras och jämföras utifrån krisretoriska teorier?

TEORETISKA PERSPEKTIV

I denna studie har jag valt att utgå från för min studie relevanta delar av krisretorikens teoretiska innehåll med särskilt fokus på *image restoration theory* och *apologia*, men jag ser också kort över definitionen på förtroendekris som begrepp.

Förtroendekris

De kriser där kommunikationen inte fungerar utvecklas lätt till så kallade *förtroendekriser* för de inblandade. Förtroendekrisen är den typ av kris som idag beskrivs uppta störst plats i medierna. Detta menar Vigsø (2016:8-9) beror bland annat på att en förtroendekris passar perfekt in i mediernas bild av vad en bra historia är och vad deras egen uppgift består i – nämligen att avslöja när någon gör någonting klandervärdt för att sedan därefter se till att skulden och ansvaret fördelas. Samtidigt är medierna också det naturliga forumet för de ursäkter som behöver framföras i samband med förtroendekriser.

Anklagelser och försvar är återkommande fenomen i synnerhet när det gäller förtroendekriser (Mral och Vigsø, 2013:7-8). Varje katastrofsituation har sina specifika omständigheter. Därför får man också beskriva förtroendekriser på olika sätt, just beroende på aktuell omständighet. Antingen kan förtroendekrisen handla om att organisationens medlemmar inte upplevs vara kunniga inom sitt område på ett tillfredsställande sätt, eller så kan förtroendekrisen handla om moral vilken kan uppstå om till exempel ledare inom en organisation handlar omoraliskt gentemot medlemmar, anställda, kunder, med flera. Genom att exempelvis undanhålla information eller handla på bekostnad av organisationen. Blir organisationen då avslöjad är risken stor att förtroendet för organisationen ifrågasätts och organisationen måste då snabbt kommunicera ut till allmänhetens involverade personer för att inte mista sin aktning under den så kallade skandalen (Palm och Falkheimer, 2005; Falkheimer et al., 2009).

När man talar om en förtroendekris talar man oftast om en skandal, vilket innefattar att specifikt aktuella personer agerar, har ett visst förhållningssätt eller innehar en viss position och därmed handlar utefter detta på ett visst sätt som andra personer kan reagera väldigt negativt på. Oftast då på grund av att dessa personer har förväntat sig eller blivit lovade annat handlande (Palm och Falkheimer, 2005). Förtroendet för organisationen blir oftast ett resultat efter att skandalen uppkommit eftersom skandaler har en tendens att ”avtäckas” organisationers agerande.

Skandaler lyckas oftast röja det som organisationer försöker dölja eller undanhålla – främst genom dagens nya teknik inom media, vilka gjort det mycket enklare att leta fram och sprida information. I och med detta har också journalistiken idag utvecklats och beskrivs ha blivit mer aggressiv och ifrågasättande gentemot organisationer (Falkheimer et al., 2009).

Vigsø (2016:20-21) menar att i dagens samhälle är det svårt att tänka sig att en händelse som utvecklas till en kris inte skulle bero utan att medierna rapporterar om detta då det allt som oftast är när en journalist avslöjar problematiska tagna beslut och handlingar som en kris kan komma att uppkomma. Vigsø (ibid.) fortsätter med att framföra att händelsen ifråga måste bli känd av allmänheten innan den kan framkalla några reaktioner från dem som har ett intresse i förhållande till organisationen. Inte förrän då beskrivs händelsen som en faktisk kris och därmed får medierna en central roll som kanal för och källa till de anklagelser som framförs mot organisationen ifråga. Avslöjanden av denna karaktär som begås inom en organisation är något som dagens nyhetsmedier tillskriver stort nyhetsvärde. Det är nyhetskriterierna som avgör vilka problematiska händelser som offentliggörs och därmed kan utvecklas till kriser. Samtidigt är medierna den scen där organisationen ska försöka förklara och be om ursäkt när klandervärda handlingar har tagits upp i det offentliga.

Vigsø (ibid.) beskriver att det idag är omöjligt att diskutera en organisations kris och kriskommunikation utan att förhålla sig till medierna – både vad det gäller de sedvanliga nyhetsmedierna och de nyare uppkomna sociala medierna.

Krisretorik

Som tidigare tagits upp så hamnar organisationer i krissituationer allt som oftast på grund av att de blivit anklagade för något. Organisationerna blir därmed på ett eller annat sätt tvingade att agera, bemöta anklagelserna och försvara sig eller be om ursäkt så att förtroendet kan återskapas och anseendet repareras beskriver Vigsø (2016:44). Därför får också retoriken en viktig del i forskningen om kriskommunikation.

Brigitte Mral – professor och forskare inom retorikämnet – har beskrivit retorik som ett viktigt inslag vid kriskommunikation och menar att varje krissituation är en retorisk situation då situationen kräver ett kommunikativt agerande för att informera, övertyga, trösta och ena de involverade och drabbade. Retorik beskrivs som en avgörande konst och vetenskap för hur

strategier för vår kommunikation skapas. Det anses vara av vikt att kunna analysera kommunikationen ifråga för att kunna se dess avsikter. Kommunikation kan antingen vara manipulativ eller selektiv eller både och. I och med detta blir det viktigt att kvalitativt kunna hantera retorikens metoder för att därefter kunna analysera innehållet. I krissammanhang blir just retorik en viktig kunskapsform – en systematiserad kommunikationsteori vilken ger redskap till att kunna fördjupa diverse insikter i komplexa sammanhang. Retorikvetenskapen undersöker de kommunikativa medel som används i konkreta situationer. Retorikens metoder erbjuder underlättande strukturer vid effektiv och konstruktiv kommunikation. Ur en retorisk synvinkel omfattar kriskommunikation interpersonella situationer, dialoger, debatter och förhandlingar (Mral och Vigsø, 2013:4, 7-9, 11).

Mral och Vigsø (2013:11) beskriver att varje krissituation är en vad författarna kallar för retorisk situation eftersom situationen kräver ett kommunikativt agerande för att informera, övertyga, eventuellt trösta och ena de drabbade eller andra involverade. Retoriska situationer uppkommer när det uppstår frågor, hinder, ofullständighet, tvingande omständigheter, med flera, vilka alla kräver en kommunikativ lösning. Retoriska situationer handlar också om att det bör finnas mottagare som går att påverka. Detta då mottagaraspekten är en central faktor eftersom det i sista hand är mottagarna som avgör om den retoriska strategin lyckats. Exempelvis genom att ord har lett till handling eller till åsiktsförändringar.

Mral och Vigsø (2013:9) framför vidare att retorikens bidrag till kriskommunikationen kan kort sammanfattas med faktorerna: struktur, fokus på (språklig) förmedling samt förståelse för kommunikationens villkor. Utifrån retorikens syn på kriskommunikation talar man om anklagelser och försvar och retoriska situationer i krissammanhang beskriver Mral och Vigsø (2013:11) innebär att ledningen behöver försvara ett agerande mot kritik.

Ett försvar ska vara sanningsenligt, ärligt, snabbt och frivilligt, det ska vända sig till samtliga involverade och utföras i en passande kontext för att försvaret ska anses som etiskt. Enligt Mral och Vigsø (2013:12) så behöver ett etiskt försvar i teorin utformas som så att det ska explicit erkänna felaktiga handlingar, erkänna skuld, uttrycka beklaganden, kunna sätta sig in i de drabbades situation, be om ursäkt och försöka få till stånd en försoning, offentliggöra all relevant information, erbjuda en förklaring som tillmötesgår intressenternas förväntningar, erbjuda att genomföra passande åtgärder samt erbjuda compensation. Det är dock sällan som

mer än några enstaka av dessa steg hörsammas i praktiken, men den strategi som däremot ofta brukas är tystnad – att man försöker lägga locket på. Detta är något som sker både initialt och över tid och kan ses som en effektiv metod en viss tid, men att inte svara på anklagelser går emot de råd som krishanteringens lyfter, menar Mral och Vigsø (ibid.). Andra strategier som enligt retorikens etiska och normativa syn inte är funktionella i längden och heller inte skapar ett varaktigt förtroende är att förneka, förminska problemet, skylla på andra eller på omständigheter eller gå till motattack. Försvaret bör idealt sett ske i förhållande till de anklagelser som ställs, men tvärtom beskriver Mral och Vigsø (ibid.) att man ofta ser att försvaret inte alls är ett bemötande av anklagelserna utan mest handlar om att skylla ifrån sig.

I krissituationer är det viktigt att man aktivt arbetar för att återupprätta gemensamma värden och skapa en vi-känsla hos de berörda. Att man visar fram och demonstrerar det som är gemensamt och som kan ligga till grund för handlingar och ställningstaganden. Mral och Vigsø (2013:12-13) kallar detta för ”samlande” retorik men framför också att det också skulle kunna kallas för en gemenskaps- eller värderingsretorik. En samlande retorik är oftast ägnad till att bearbeta osäkerheter och kriser och den är en del i att återupprätta gemensamma värderingar.

I de retoriska perspektiven på kriskommunikation läggs tonvikten på olika sidor av den retoriska processen i situationen. Två av dessa har fått stor betydelse för hur man uppfattar anklagelser och försvar i en krissituation: *image restoration theory* och *apologiastrategier* (Vigsø, 2016:42).

Image restoration theory

Image restoration theory som William Lyon Benoit – professor i kommunikationsstudier vid University of Alabama i Birmingham och forskare inom politisk kommunikation – har tagit fram och som Vigsø (2016:42) beskriver består i huvudsak av en typologi över kommunikativa strategier – vilka man kan använda i en krissituation för att skapa en mer positiv profil. Detta är en del av all mänsklig kommunikation då vi vill att andra ska ha en positiv bild av oss. Oftast vill vi uppfattas som vänliga, kompetenta, seriösa och ansvarsfulla, och just i en krissituation blir detta ännu tydligare eftersom ett dåligt anseende kan få avgörande konsekvenser för både individen och organisationen. Inom retoriken visar en effektiv *image restoration* att de som verkligen har gjort bort sig också genast bör medge detta och därefter försöka kompensera för

det på ett lämpligt sätt. Detta då man annars riskerar att uppfattas som det motsatta till det vi egentligen önskar uppfattas som.

Benoit (2008:28-29) har formulerat fem huvudstrategier för att återupprätta en organisations image:

1. Förneka ansvar – man förnekar att händelsen ägt rum och man försöker bortförklara besvärande uppgifter eller ange orsaken till att det saknas bevis för den anklagades oskuld.
2. Bortförklara ansvar – man nekar inte till att man har utfört den uppmärksammade handlingen, men man försöker tona ner eller skjuta undan ansvaret genom provokation, ogiltigförklarande, skylla på olycka eller ange att man hade goda intentioner.
3. Förminska händelsens förargelseväckande karaktär – man försöker påverka uppfattningen om anklagelsens omfattning genom förstärkning, minimering, differentiering, angrepp på anklagaren eller kompensation.
4. Utföra en kompensation – man lovar att man ska åtgärda problemen och att man ska korrigera de fel som uppkommit så att dessa inte upprepas i framtiden.
5. Be om ursäkt – man ber om förlåtelse och tar på sig hela skulden till det som har skett.

Enligt Vigsø (2016:43-44) vill Benoit uppmärksamma att återupprättandet av en organisations image handlar om uppfattningar då det är publiken som lägger ansvaret för en händelse på en som ses som den anklagade. Därför är det viktigt att den anklagade har en korrekt bild av hur publiken ser på det som nu har skett. Om den anklagade har en felaktig uppfattning om detta kan det också bidra till att saker och ting går snett. Ett exempel som lyfts är då en organisation erbjuder en kund ekonomisk kompensation för att man har tolkat denna kunds klagomål som att kundens uttryckta ilska beror på att denne på grund av organisationen gått med ekonomisk förlust, men istället blir kunden ännu argare då det inte handlar om pengar utan om att organisationen borde ha haft bättre koll. Kunden förväntar sig snarare en ursäkt framför en ekonomisk kompensation. I och med detta, gäller det alltså att försöka ta reda på både vad man står anklagad för och vad som är det som har uppfattats som anstötligt.

Apologia

Den klassiska retorikens mest systematiska genomgång av försvaret – *apologia* – menar Vigsø (2016:44-45) finns i verket *Ad Herennium* som författades 82-86 f.Kr. och är den äldsta

bevarade systematiseringen av romersk retorik. Verket behandlar den klassiska retorikens olika delar. En del som detta verk tar upp handlar om försvarets utformning och anklagelsens krav på ansvar. Om man har enats kring vad som faktiskt har hänt och om hur det juridiskt ska beskrivas, så återstår den juridiska bedömningen om personen har handlat rätt eller orätt.

En *apologia* är alltid kontextuell beskriver Vigsø (2016:45-47) som också vidare framför att försvaret alltid ska utformas utifrån den aktuella anklagelsen. Poängen är att man ska se på omständigheterna kring anklagelsen för att avgöra *hur* man ska försvara sig mot den. Man ska därefter presentera en motbild till dessa anklagelser.

Keith Michael Hearit – docent i Communication and Associate Dean på Lee Honors College i Western Michigan University – beskriver i sin tur *apologia* som en bred beteckning för hur man bemöter riktad kritik mot organisationen med ett övertygande och medryckande försvar (Hearit, 2006:4). Enligt Hearit finns det fem grundformer av *apologia*:

1. Förnekande av skuld – man förnekar det som man anklagas för då det inte finns några bevis. Finns det bevis kan man i stället ifrågasätta dessa eller ifrågasätta anklagarens pålitlighet.
2. Motangrepp – oftast handlar det här om att medierna utsätts för kritik. När medier har framfört en anklagelse kan de själva också anklagas för att själva vara boven i dramat. Till exempel att de har vinklat historien på ett orättvist sätt, att de har fört organisationen bakom ljuset genom att bete sig som om de ville något annat, eller om att det är jakten på fler tittare eller läsare som är drivkraften och inte sökandet efter någon sanning.
3. Differentiering – man lyfter fram faktorer som inskränker ens skuld när man inte kan förneka att man har gjort något. Exempelvis att man lägger skulden på en anställd och därmed uppfattas organisationens skuld som mindre eller att man skuldbelägger underleverantörer som man menar har fuskat eller levererat något som upplevs som bristfälligt.
4. Be om ursäkt – om man anklagas för något som man uppenbart är skyldig till och som anses vara klandervärd, får man helt enkelt erkänna och be om förlåtelse. På detta viset klyvs organisationen i två delar där den usla delen innefattar den klandervärda handlingen och den goda delen innefattar att man ber om förlåtelse. Ett exempel är att man beskriver det som har hänt som ett specialfall och om att organisationens normala verksamhet har en god funktion.

5. Juridik – man lägger över ansvaret för kommunikationen på juristerna och vägrar därefter att själv uttala sig. Detta är ett sätt att undvika ett utlåtande som kan skada organisationen längre fram, men detta är ovanligt förekommande i Skandinavien.

Vigsø (2016:47-48) beskriver att man bör välja strategi beroende på den uppstådda situationen då det är den konkreta situationen som är det avgörande mer än generella regler och principer. Man kan då se över vem det är som anklagar organisationen, vad organisationen anklagas för, vilka de drabbade är och i så fall vilken omfattning samt varför det har hänt.

Apologia beskrivs handla om att man bemöter anklagelser på ett sätt så att organisationens ethos förblir oförändrad och att den därmed uppfattas som fortsatt etiskt ansvarsfull. Hearit (2006:64) beskriver att då man bedömer de etiska aspekterna av ett konkret fall så ska man utgå från en så kallad hypotetisk idealsituation som man därefter jämför det aktuella fallet med. Vigsø (2016:50-51) lyfter sex utmärkande drag av den ideala formen av *apologia*:

1. Överensstämma med sanningen – man lägger fram relevant information utan att dölja något som skulle kunna påverka en bedömning av organisationens agerande. Man talar helst om vad som är trovärdigt eller sannolikt. Vikten är att man framför det man vet och att andra ser förklaringen som trovärdig. Dock ska man inte tvingas acceptera och följa anklagarens benämning av handlingen som utförts.
2. Uppriktighet – en *apologia* uppfattas här som en ansträngning i att visa ånger och att man vill åtgärda problematiken, men också att man visar en god vilja och en önskan om att försonas. Detta behöver uppfattas som genuin och äkta och inte något som man gör bara för att man måste.
3. Kommer vid rätt tidpunkt – en *apologia* bör komma så snart man blivit medveten om sitt klandervärda agerande. Helst ska ju en *apologia* komma redan innan eventuell anklagelse då detta ökar chanserna för att organisationen ska uppfattas som hederliga, att man vill aktuellt involverade väl samt att man som organisation inte är rädd för att ge ut obehaglig information.
4. Frivillighet – en *apologia* får inte uppfattas som ett tvång, exempelvis för att man inte längre kan neka utan att framstå som lögnare. Till exempel när bevismängden är allt för ansenlig. Frivillighet handlar om attityd, att man visar ödmjukhet, medkänsla och intresse av att framföra sanningen istället för att uppvisa en irritation över att man

tvingas erkänna. En *apologia* uppfattas som mindre frivillig om det tar lång tid innan den framförs.

5. Riktad till alla aktuellt involverade – en *apologia* riktas till de som känner sig drabbade eller kränkta på grund av den negativa händelsen ifråga. Man ska alltså inte bara rikta sig åt de ”största” och ”viktigaste” eller de som man upplever vara de mest problematiska involverade. Exempelvis ska man rikta sig åt både aktieägarna (de kanske ”viktigaste”) och medarbetarna.
6. Framförande i lämplig kontext – i samklang med punkt fem så ska man framföra en *apologia* i ett forum som alla aktuellt involverade kan ta del av och man ska anpassa denna utefter tid, plats och medium utifrån händelsen i fråga. Om få personer är drabbade så kan det vara mer lämpligt med ett personligt möte och om det gäller ett större kollektiv av personer behöver man välja ett medium och en tidpunkt då man kan nå ut till så många som möjligt.

Vigsø (2016:52) framför att det finns en rad krav på innehållet av en *apologia* och för att denne ska anses vara tillfredsställande ur ett etiskt perspektiv måste den kunna visa ett tydligt erkännande av ens felaktiga agerande, förbehållslöst ansvarstagande, uttryck för ånger, visa medkänsla för de aktuellt involverade och försök till försoning med dessa, vädja om förlåtelse, offentliggöra all relevant information kring händelsen ifråga, ge en förklaring som uppfyller allas önskade förväntningar samt erbjuda en lämplig korrigerande åtgärd och kompensation. Hearit (2006:209) beskriver att det oftast är kompensationen som man erbjuder i första hand och att denne har kommit att bli den nya formen av vädjan till förlåtelse.

TIDIGARE FORSKNING

Fältet kriskommunikation har funnits i runt femtio år som en mix av teori och praktik. Man har då samlat in data om en större mängd fall och analyserat både lyckade och misslyckade exempel på kriskommunikation. Man har utformat en rad olika teorier om kriser och kriskommunikation samt försökt ta reda på hur dessa förhåller sig till olika delar i samhället (Vigsø, 2016:39). Man utvecklade inte den tidiga kriskommunikationsforskningen till en teori utan man samlade bara in och registrerade aktörernas berättelser om olika fall, vilka sedan kom att utgöra en katalog över olika strategier, men utan att faktiskt ge en teoretisk förklaring till varför vissa strategier fick bestämda resultat i samband med de undersökta kriserna. När man senare gick vidare från den här så kallade "katalogtanken" kunde man på allvar börja tala om teorier inom kriskommunikation (Vigsø, 2016:40). Kriskommunikationsforskningens mål idag menar Vigsø (2016:7) är att bidra till en bättre förståelse av denna speciella kommunikationssituation, vad som påverkar den, hur kommunikationen tolkas samt vad konsekvenserna blir för samhället.

I denna uppsats har jag funnit tre, för min studie, relevanta tidigare undersökningar som alla berör mitt egna studiesyfte: Pettersson och Sundling (2018) som beskrivit och analyserat hur VAG-koncernen kommunicerade under utsläppsskandalen gällande manipulerade siffror för bilarnas utsläpp för att då få de att framstå som mer miljövänliga än vad de var; Michelle Langeblad (2017) som i sin studie utfört en retorisk analys av myndigheters kriskommunikation under skogsbranden i Västmanland 2014 och attentatet på Drottninggatan år 2017; samt Asklund Hörnfeldts och Kraffts (2016) kvalitativa fallstudie av Arlas kriskommunikation på den sociala nätverkstjänsten Twitter efter att det hade avslöjats att samtidigt som mjölkbönderna gick på knäna i den rådande mjölkkrisen så hade delar av Arlas organisation slösat bort en massa pengar på sådant som inte hade koppling till verksamheten ifråga.

Långsamt agerande vid kriskommunikation

Pettersson och Sundling (2018) har i sin undersökning fokuserat på utsläppsskandalen som VAG-koncernen orsakade hösten 2015 där miljoner fordon blev påverkade utan förvarning. Syftet med författarnas undersökning var att beskriva och analysera hur VAG-koncernen kommunicerade under utsläppsskandalen. Författarna har då utgått från de uttalanden som VAG-koncernen själva gjort för att därefter bedöma hur koncernen hanterade krisen. Resultatet analyserades med en diskussion där författarnas slutsats blev att VAG-koncernen överlag

hanterat krisen på ett bra sätt genom att de bad om ursäkt för skandalen, tillsatte en ny ledningsgrupp, tog på sig ansvaret för situationen och försökte återställa allt så gott det gick. Det negativa som Pettersson och Sundling (2018) lyft i studien är att VAG-koncernen agerade lite väl långsamt. Speciellt då författarna framför att utifrån de teorier som använts i denna studie så rekommenderar forskare inom kriskommunikation att man bör agera skyndsamt vad det gäller att informera allmänheten vid uppkommen skandal. Helst redan inom 24-36 timmar efter krisens start. Enligt författarna kom VAG-koncernens första uttalande inte förrän efter sju dagar från krisens bedömda start. I och med detta trycker författarna mycket på i denna undersökning att det är viktigt som företagare – oavsett storlek – att hantera kriskommunikationen väl vilket det då ingår att man agerar skyndsamt vad det gäller att kommunicera ut information och inte låta medborgarna gå oinformerade för länge.

Undvikande av större förtroendekris

I Michelle Langeblads (2017) uppsats undersökte hon hur fem myndigheter kommunicerade under två olika kriser. De kriser som författaren lyfter är skogsbranden i Västmanland 2014 och sprängattentatet på Drottninggatan 2017. Författaren beskriver att hennes syfte med studien var att undersöka de berörda myndigheternas kriskommunikation och deras användande av de retoriska greppen ethos, logos och pathos ut mot samhället under respektive kris. Därefter jämförde författaren dessa med varandra. Författaren ifrågasätter hur det ser ut i praktiken när en kris inträffar eftersom myndigheter fungerar som viktiga krisaktörer och då de har ett ansvar att nå ut med informationen snabbt till allmänheten. Författaren beskriver att det gäller för myndigheter att retoriskt finna medel och att skapa kunskap för att kunna bemästra kris-situationens krav: Författaren beskriver vidare att varje krissituation är en retorisk situation eftersom situationen kräver ett kommunikativt agerande för att informera, övertyga, eventuellt trösta och ena de inblandade och drabbade. Langeblads (2017) resultat av sin studie visar att myndigheterna i hög grad har i detta fall anpassat sina retoriska strategier efter den kommunikativa situationen då hon menar att myndigheterna använde ethos, logos och pathos i olika omfattning. Författaren beskriver också att det finns fler likheter än skillnader i myndigheternas sätt att hantera kriskommunikationen.

Langeblads (2017) slutsats är att det inom myndigheter alltid bör finnas en beredskap och att myndigheter alltid behöver öva på hur de ska gå tillväga för att kommunicera vid en kris-

händelse samt att man efter krisen måste utvärdera och analysera hur krisen hanterades. På så sätt kommer myndigheter bli ännu bättre rustade för att kommunikativt hantera de kriser som kan komma uppkomma i framtiden. I fallet med skogsbranden beskriver författaren att myndigheterna tekniskt sett var beredda, men kanske inte mentalt beredda på omfattningen av krisen. Myndigheterna ska ha fått kritik från de drabbade för att informationen kring den individuella evakueringen ibland inte var tillräcklig. Generellt är detta något som kan förstöra myndighetens förtroende, men då de uttalade att de skulle förbättra sig skapades ingen större förtroendekris. I fallet med spränggattentatet år 2017 var polisen och Säkerhetspolisen förberedda på så sätt att de gick och väntade på att en sådan typ av kris skulle kunna inträffa, beskriver Langeblad (2017). Författaren framför att trots att en plötslig och traumatisk händelse uppstod så lyckades myndigheterna snabbt vidta åtgärder, vilka de fick mycket beröm och uppskattning för av samhällsmedborgarna.

Tillrättaläggande, bolstering och attack via social nätverkstjänst

I Asklund Hörnfeldts och Kraffts (2016) kvalitativa fallstudie har författarna undersökt hur det bondeägda kooperativet organisationen Arla har kommunicerat under deras uppmärksammade skandal 2016 på det sociala mediet Twitter. En skandal som utvecklades ganska snabbt till en förtroendekris. Det som avslöjades var att delar av Arlas organisation haft en ”osund kostnadskultur”, samtidigt som mjölkbönderna då gick på knäna i den rådande mjölkkrisen. Mycket av pengarna slösades bort på sådant som inte tycktes ha koppling till Arlas verksamhet beskriver författarna. I TV-programmet Uppdrag granskning från februari 2016 presenterades ett reportage kring Arla och det var då som skandalen avslöjades ”på riktigt”. Asklund Hörnfeldt och Krafft (2016) beskriver att det var detta som försatte organisationen i en situation som utvecklades till en förtroendekris. För att besvara kritiken valde Arla att använda sig av Twitter – en mycket använd och populär social nätverkstjänst – samtidigt som reportaget sändes i SVT. Författarnas studie av Arlas kriskommunikation på Twitter undersöktes med hjälp av textanalys och retorisk analys – närmare bestämt, vilka *image restoration* strategier och retoriska appellformer som Arla använde i sin kriskommunikation på främst Twitter.

Emperin för Asklund Hörnfeldts och Kraffts (2016) undersökning har kontextualiserats med hjälp av teorier inom områdena kris, förtroendekris, kriskommunikation, *image restoration theory*, retoriska appellformerna och Twitter. Författarna presenterar sin analys där de påvisar att alla *image restoration* strategier och retoriska appellformer använts under Arlas kriskom-

munikation, men med varierande frekvens. Författarna kom fram till att *image restoration* strategierna tillrättaläggande, bolstering och attack samt de retoriska appellformerna ethos och logos var de som främst syntes. Författarna lyfter också att utifrån empirin så har de kunnat se hur strategierna och appellformerna också anpassats, förstärkts och framhävts med hjälp av just möjligheterna som Twitter erbjuder.

MATERIAL- OCH METODBESKRIVNING

I detta kapitel presenteras tillvägagångssättet vid insamlingen av empiriskt material till denna undersökning samt förklaring till utvald metod.

Metodologiska utgångspunkter

Mitt val av forskningsmetod vid utförandet av denna studie har varit utifrån en kvalitativ undersökningsmetod med särskilt fokus mot retorisk analys.

Kvalitativ forskningsmetod

Vid en kvalitativ undersökning utgår man från en så kallad kunskapsteoretisk ståndpunkt. Enligt Bryman (2018:454-459) betyder detta att undersökningen är tolkningsinriktad där tyngden ligger på en förståelse av den sociala verklighet av hur dess invånare eller medlemmar i en viss miljö uppfattar och tolkar denna verklighet. Kvalitativa undersökningar brukar ha en induktiv syn på förhållandet mellan teori och praktik, där själva teorin skapas genom de praktiska forskningsresultat som framkommit i studien ifråga. Det empiriska materialet skapas utifrån interaktion, direkt socialt samspel med dessa individer eller genom att ta del av exempelvis skrifter i form av dokument och media. Detta material tolkas därefter av undersökaren. Tonvikten i denna typ av forskningsstrategi ligger mer på ord än på exempelvis siffror vid både insamling och analys av det empiriska materialet. Man använder sig av så kallad kvalitativ data vilket enligt Bryman (2018:456, 459) innefattar deltagande observation, kvalitativa intervjuer, fallbeskrivningar, fokusgrupper, diskurs- och samtalsanalyser, analys av texter, dokument, med flera. I en kvalitativ undersökning har ett fall till största del sin tyngd på att nyttja teori som något som uppkommer ur det empiriska materialet – det vill säga, de teoretiska idéerna förklaras utifrån de empiriska data som samlats in.

Det som skiljer kvalitativa och kvantitativa metoder åt beskriver Ahrne och Svensson (2017:9, 15) är framför allt olika sätt att arbeta med att ta fram och analysera data. Andra skillnader är större flexibilitet under den kvalitativa forskningsprocessen, analys av data samt olika krav på trovärdighet och generaliserbarhet då kvantitativ metod lutar sig mer mot en omfattande statistisk apparat. Vid kvantitativa studier mäts undersökningarnas kvalitet genom reliabilitet och validitet, vilka inte är lika relevanta i kvalitativa undersökningar menar Bryman (2018:465,

467). Validitet exempelvis handlar om mätningar vilket inte är det främsta intresset för kvalitativa forskare. Alternativa kriterier för bedömning av kvalitativa undersökningar föreslås istället vara tillförlitlighet och äkthet. Tillförlitligheten består av trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera. Trovärdigheten avgör hur pass acceptabel den är för andra.

Så kallad kvalitativ information beskrivs vara som mest lämplig vid de undersökningar som kräver en djup och detaljerad analys och förklaring. Dessa instrument som nyttjas i en kvalitativ undersökning är mestadels ostrukturerade och utgörs av bland annat intervjuer, olika konstellationer av deltagande, gruppintervjuer (även kallat fokusgrupper), moment där undersökaren tar del av och går igenom dokument och olika texter, med mera. I och med denna brist på struktur och variation förekommer också oftast olika former av felkällor, vilket innebär att undersökaren behöver vara medveten om detta och även presentera detta i sitt slutgiltiga arbete (Backman, 2016).

Bryman (2018:484-485) lyfter kritiken av kvalitativ forskning: att den skulle vara allt för subjektiv, svår att replikera, problematisk att generalisera och brista i transparens. Ahrne och Svensson (2017:12) menar att kvalitativa metoder behövs för att upptäcka samhällslivets mekanismer och att en allvarligare begränsning skulle vara att använda sig enbart kvantitativa metoder eftersom stora delar av samhällslivet inte går att komma åt med just kvantitativa metoder. Det är svårt att beskriva sociala interaktioner med hjälp av kvantitativa data, men med hjälp av kvalitativa metoder kan undersökaren fånga in nyanser och sätta in normer och värderingar i ett sammanhang.

Professor Bent Flyvbjerg beskriver i sin undersökning om kvalitativ forskning att det finns missförstånd gällande fallbeskrivningar inom forskning och menar att samhällsvetenskapen kan stärkas genom genomförandet av ett större antal bra fallstudier. Missförstånden beskriver Flyvbjerg (2006) handlar bland annat om att teoretisk kunskap skulle vara av mer värde än praktisk kunskap, att man inte kan generalisera utifrån ett enskilt fall och därför skulle inte en enskilda fallbeskrivning kunna bidra till den vetenskapliga utvecklingen, att det skulle vara svårt att sammanfatta specifika fallstudier och att fallstudier är mest användbara för att skapa hypoteser. Denna konventionella kunskap om fallstudier anser Flyvbjerg (2006) är vilseledande och felaktig och beskriver vidare att fallstudier både är nödvändiga och tillräckliga som

undersökningsmetod inom samhällsvetenskapen. Flyvbjerg (2006) vill inte "såga" andra metoder inom samhällsvetenskapen och menar att både kvantitativ och kvalitativ forskning är nödvändiga metoder för samhällsvetenskapens utveckling. Dock önskar han med sin artikel förtydliga och lyfta upp fallbeskrivningen som undersökningsmetod som han menar har uppfattats felaktigt och denna metod behöver ses som mer värdefull. Bra samhällsvetenskap är problemdriven och inte metoddriven i den mening att den använder de metoder som för en viss problematik bäst hjälper till att besvara forskningsfrågorna.

Efter denna ovanbeskrivning om kvalitativ undersökningsmetod, anser jag att den mest lämpliga metoden är just kvalitativ undersökningsmetod för att nå en tillfredsställande forskningsprocess utifrån denna studies syfte och frågeställningar.

Textanalys och retorikstudie

Vi exponeras för flera sorters texter varje dag. Vissa texter väljer vi aktivt att ta del av, exempelvis morgontidningen vid frukostbordet, medan andra texter utsätts vi för oundvikligen i vår närmiljö som till exempel uppsatta löpsedlar utanför affärer bland annat. Boréus (ur Ahrne och Svensson, 2017:157-158) menar att just texter är både centrala och viktiga i dagens samhälle och därmed också av vikt att studera inom samhällsvetenskapen. Texter förekommer i stort sett i alla sammanhang i ett modernt samhälle och det är med andra ord en anledning till att studera texter då texter också påverkar samhället genom att informera, men också skapa föreställningar och värderingar. Även relationer mellan människor och grupper påverkas. Texter ger också uttryck för rådande föreställningar, värderingar och information. Framförallt stärkt blir dessa då många annonser riktar sig mot en vis genre eller ett område under en lite längre och kanske intensiv period. Studier av texter görs inte i första hand för att förstå själva texten menar Boréus (ur Ahrne och Svensson, 2017:175) utan för att förstå någonting som texten uttrycker, informerar eller önska påverka. Undersökaren måste därmed analysera texten i sitt sammanhang. Liknande framför Alvesson och Sköldberg (2017:146-147) som framför att det är av stor vikt att placera texten utifrån sin "kon-text" där man tar hänsyn till textens historiska och kulturella sammanhang. Man bör också pendla mellan att se textens olika delar och att se texten ur sin helhet.

Det finns olika dokument som man kan använda som datakälla vid kvalitativ forskning. Exempel på sådana dokument som Bryman (2018:656) lyfter är personliga dokument i både

skriftlig och visuell form, officiella dokument från statliga myndigheter, privata officiella dokument, virtuella dokument och massmediedokument. Massmediedokument är den dokumentform som jag valt att fokusera på i denna studie – utöver direkta verbala utlåtanden. Massmediedokument innefattar dagstidningar, tidskrifter, teveprogram, filmer och andra massmediala produkter (Bryman, 2018:667, 668). Man talar idag om dokumentets verklighet – dokument som (re)presenterar eller avslöjar olika organisationers bakomliggande sociala verklighet. Dessa dokument säger något om vad som händer och sker i organisationen och visar samtidigt också organisationens kultur och etiska grundsyn. Bryman (2018:674) beskriver att dessa dokument fungerar som fönster som gör att man kan blicka in i sociala och organisatoriska verkligheter.

Alla texter och utlåtanden skapas av en social situation, konstrueras utifrån specifika syften av en eller flera skribenter och talar formas av tidigare texter och riktar sig till någon. Vi vill något och det avspeglas i hur vi uttrycker oss. Den som producerar en text eller tal gör det i ett sammanhang med en viss inramning och utifrån ett visst perspektiv. Den som exempelvis läser en text skapar en bild av innehållet utifrån sina referensramar. Den mening som skapas är en konsekvens av hur något representeras, vilka tecken, ord, former som skribenten valt beskriver Ledin och Moberg (ur Ekström och Larsson, 2010:153, 155).

Viktigaste frågorna i en analys enligt Boréus (ur Ahrne och Svensson, 2017:171, 174) är inte analysfrågorna utan forskningsfrågorna då dessa tar mycket tid och tankemöda att utveckla. Forskningsfrågor är de frågor man önskar få besvarade i sin studie och det är också de som styr arbetet och valet av analysfrågor. På så vis blir också forskningsinsatsen samhällsvetenskapligt av intresse. Vilket material och hur omfattande detta material är som man behöver arbeta med för att kunna besvara sina forskningsfrågor beror på tid, innehållets upplevda relevans och materialets tillgänglighet. Olika analystekniker är olika tidskrävande, likaså att söka upp relevant och tillgängligt material, och är därmed av vikt att ha i åtanke vid val av metod. Boréus (ur Ahrne och Svensson, 2017:163-164) lyfter retorikstudier som exempel på analysform och det är just denna form jag har valt till min egen studie. Boréus (ibid.) beskriver att retorik innefattar försök att övertyga, vilket ses som vidare sätt än exempelvis argumentationsanalys. Utifrån retorikstudier är man ute efter att studera det förnuftsmässiga innehållet i argument vilket man bäst studerar genom tolkning av vad som påstås och hur olika påståenden hänger samman i en argumentstruktur. Man studerar också hur avsändaren framställer budskapet och

hur avsändaren av budskapet försöker övertyga. I skrift kan man se över dessa genom att studera bildspråket och vilka känsloladdade uttryck som nyttjas. Enligt retorikanalysen betyder det något och ger viss information när man studerar hur skribenten av en text väljer att framställa sitt budskap.

Bryman (2018:648) lyfter att retoriska analyser betonar på vilket sätt som olika argument konstrueras i tal eller text och den roll som olika språkliga fenomen spelar vid formulering av argument. Allt som kan användas för att övertyga andra är av intresse för en retorisk analys menar Vigsø (ur Ekström och Larsson, 2010:217).

Studiematerial

Jag utgår från ett pressmeddelande som rör början och slutet av Kommunals skandal och kommer från presskonferensen den 14 januari 2016 och den 20 januari 2016 där förbundsordförande Annelie Nordström är talare. Dessa pressmeddelanden är tagna från Aftonbladets hemsida och Sveriges radios hemsida. Jag har även utgått från textinlägg som Kommunal själva kommunicerat ut via sin egen sida på Facebook.

Planering och genomförande

Allt empiriskt material kan inte visas upp i slutändan. Undersökaren måste sälla men utan att enbart välja ut de delar som denne behagar. Syftet är att skapa en god representation av det insamlade materialet. Materialet ska återges på ett selektivt men rättvisande sätt menar Rennstam och Wästerfors (ur Ahrne och Svensson, 2017:228). Genom att sortera skapar undersökaren ordning och genom att reducera skapas koncentration och skärpa. Undersökaren får då ordning på sitt material och möjlighet att säga något innehållsrikt och teoretiskt intressant om det fenomen som studeras.

Tillvägagångssätt

Bryman (2018:459-461) tar upp de allmänna steg som man bör ta sig igenom i en kvalitativ undersökning och som jag i denna studie valt att så långt som möjligt förhålla mig till:

Steg 1: Generella forskningsfrågor.

Steg 2: Val av relevanta platser, fall och undersökningspersoner.

Steg 3. Insamling av relevant data.

Steg 4: Tolkning av data.

Steg 5: Begreppsligt och teoretiskt arbete – det är detta steg som tillsammans med tolkning av data utgör undersökningens resultat.

Steg 5a och 5b: Ytterligare specificering av frågeställningarna respektive insamling av ytterligare data.

Steg 6: Formulering av forskningsprocessen – rapport om resultat och slutsats.

Redan under materialinsamlingen bör undersökaren säkerställa en viss överblickbarhet menar Rennstam och Wästerfors (ur Ahrne och Svensson, 2017:222). I en kvalitativ undersökning är det inte mängden data som är det viktigaste utan variationen och innebörden.

Urval och avgränsningar

I denna studie har jag valt att förhålla mig till två specifika skeenden i Kommunals skandal. Jag har då valt att titta på de två presskonferenserna som hölls 14 januari och 20 januari och som då hölls främst av Kommunals ordförande Annelie Nordström samt även Kommunals förbundskassör Anders Bergström. Jag ser därmed över början av Kommunals krisperiod och slutet på perioden. Dessa presskonferenser utspelar sig vid krisens början den 14 januari och krisens slut den 20 januari. Anledningen till att jag valde den första och den sista presskonferensen som hölls under Kommunals krisperiod var för att se över Kommunals kommunikativa krishantering vid skandalens början och skandalens slut för att då få möjlighet att jämföra dessa båda konferensers kommunikativa innehåll utifrån ett krisretoriskt perspektiv. Jag ville se en särskilt tydlig bild av den retorik med vilken skandalen bemöts både i början när Kommunal avslöjats och i slutet när Kommunals ordförande tillslut erkänner och ber om ursäkt.

Jag har också haft intresse för de elva inlägg som Kommunal skrev på sin egen sida på Facebook som del av sin kriskommunikation. Jag utgick då från tiden mellan 13 januari 2016 till 20 januari 2016. Den 13 januari 2016 blev mitt startdatum då det var då som dagstidningen Aftonbladet gick ut med ett ifrågasättande gällande Kommunals verksamhet efter en granskning som Aftonbladet själva gjort. Den 20 januari 2016 blev mitt slutdatum då Kommunals ordförande Annelie Nordström meddelade vid Kommunals pressträff om att hon kommer att avgå som ordförande i slutet av våren och ber sina medlemmar om ursäkt samt informerar om planerad vidarehantering av detta som uppdagats.

Litteratur och informationssökning

Litteratur och information om kriskommunikation, förtroendekris och generellt om just krisretorik fann jag främst genom referenssökande och sökande bland diverse uppsatser genom olika universitets hemsidor. Flera av de författare som jag refererar till gällande teoretisk utgångspunkt i denna studie har jag i min genomläsning upplevt som väldigt kompetenta inom specifika ämnesområden och därmed har jag också fastnat för dessa författare. Professor Orla Vigsø finns på institutionen som jag skriver min masteruppsats på och har skrivit mycket om just retorik och kommunikation. Vigsø har skrivit om *apologia* och hänvisat till Hearit som skrivit mycket om *image restoration theory*. Falkheimer med medskrivande har skrivit mycket om förtroendekriser som jag valt att förhålla mig till. Mina metodologiska utgångspunkter som jag använt mig av i denna uppsats är främst från Ahrne och Svenssons sammansatta litteratur med olika författare till respektive bokkapitel. De författare som jag valde ut därifrån har olika fokus så som textanalys och retorikstudier exempelvis, men med en kvalitativ metod som utgångspunkt. Även Bryman beskriver kvalitativ metod generellt, men lägger också fokus på tillvägagångssätt för en sådan undersökningsmetod. Flyvbjerg utgår också från kvalitativ metod och lägger stor vikt på att lyfta fallbeskrivningar som värdefulla inom samhällsvetenskapliga studier.

Information om Kommunals skandal har också gjorts genom referenssökande via sökmotorn Google. Eftersom det var Aftonbladet som ”avslöjade” Kommunal den 13 januari 2016 så har jag dels använt de som referens, men också SVT Nyheter där man har kunnat följa och ta del av Kommunals krisprocess från början till slut genom flera olika kanaler så som text och ljudklipp.

Analysmetod

Analys av ett empiriskt material innebär ett växelspel mellan den konkreta empirin och mer abstrakta teoretiska resonemang (ur Ahrne och Svensson, 2017:208, 217). Att ordna, sortera och begripliggöra material från bland annat intervjuer, observationer och textstudier inbegrips i det som kallas för analys. Analys menar Rennstam och Wästerfors (ur Ahrne och Svensson, 2017:220) är det arbete i forskningsprocessen som brukar intensifieras efter att det empiriska materialet är insamlat. Först utförde jag som undersökare en sortering av materialet, därefter en reducering och till slut argumenterade jag för mitt material.

En viktig del i analysen av det empiriska materialet är tolkningen framför Svensson (ur Ahrne och Svensson, 2017:210-211). När vi tolkar världen tilldelar vi också världen mening. Beroende på vilka syften och ambitioner undersökaren har med sitt studieprojekt kan vissa perspektiv och teoretiska utgångspunkter vara lämpligare och mer intressanta än andra. Ett och samma empiriska material kan tolkas på olika sätt fortsätter Svensson (ur Ahrne och Svensson, 2017:211). Vilken tolkning som framstår som den mest trovärdiga, meningsfulla och/eller relevanta beror på frågeställningarna, undersökarens förkunskaper och det teoretiska perspektivet. Tolkning av data är speciellt tydlig i just kvalitativ forskning och jag som undersökare måste själv ge mening åt mitt material då det inte finns någon på förhand konstruerad analysmodell eller statistisk teknik som genomför analysen. Jag måste samtidigt vara tydlig med att det som framkommer i analysen är just min tolkning av det insamlade materialet.

I analysen kan teori vara till stor hjälp då teori oftast är nödvändig för att det ska vara möjligt att se materialet som *någonting*. Teorier gör att vissa aspekter av världen blir tydliga. Att se *något* som *något* blir då en viktig uppgift för mig som undersökare och teorier blir till stor hjälp i detta tolkningsarbete – som också ligger till grund för de analyser som görs av det empiriska materialet. Teorier gör det möjligt för oss att *se något som något*. Teorier gör det möjligt för mig som undersökare att få en analytisk blick vilket vägleder och begränsar de sätt på vilka vi upplever och förstår världen. Man kan säga att teori gör det möjligt att praktisera empirisk forskning (Svensson ur Ahrne och Svensson, 2017:208-210, 219). Bryman (2018:462) instämmer och lyfter att det finns speciellt viktiga aspekter i kvalitativ undersökning som just handlar om kopplingen mellan teori/begrepp och data.

RESULTAT OCH ANALYS

I detta kapitel presenterar jag mitt resultat och analys av mitt insamlade material till denna studie. Jag använder mig av innehållet i presskonferensen som hölls 14 januari och som då presenterades främst av Kommunals ordförande Annelie Nordström samt innehållet i presskonferensen som hölls 20 januari – också med ordförande Annelie Nordström som talare. Analysen görs utifrån krisretoriska teorier, vilka i denna undersökning är *image restoration theory* och *apologia*. Jag har också använt mig av de elva textinlägg som Kommunal lade ut på sin sida på Facebook under samma tidsperiod av skandalen.

Konkreta kännetecken för Kommunals förtroendekris

Vad som kännetecknar Kommunals nämnda uppstådda situation – även benämnd som skandal – som gör att den bedöms som en förtroendekris är egentligen först och främst på grund av att förtroendet för fackförbundet påverkats negativt efter att fackförbundet avslöjats ha agerat omoraliskt gentemot sina medlemmar. En förtroendekris kan bland annat handla om moral vilken kan uppstå om till exempel ledare inom en organisation handlar omoraliskt gentemot medlemmar, anställda, kunder, med flera genom att exempelvis handla på bekostnad av organisationen och undanhålla information. Blir organisationen då avslöjad är risken stor att förtroendet för organisationen ifrågasätts och organisationen måste då snabbt kommunicera ut till alla de involverade för att inte mista sin aktning (Palm och Falkheimer, 2005; Falkheimer et al., 2009).

När myndigheter, organisationer eller verksamheter befinner sig i en krissituation beror det nästan alltid på att de har blivit anklagade för något menar Vigsø (2016:44) som tar upp exempel som att de har orsakat det inträffade genom att bland annat undanhålla information eller handla omoraliskt – vilket är det aktuella för just Kommunals skandal. För att förtroendet ska ges möjlighet i att återskapas och anseendet repareras måste Kommunal bemöta anklagelserna genom att främst be om ursäkt och göra det snarast när krisen uppmärksammas. Detta gjorde inte Kommunal till en början. Varken genom ordförande eller deras Facebooksida bland annat. Det skulle dröja en vecka innan ordförande faktiskt bad om ursäkt och återkopplade med en åtgärdsplan. Då hann förtroendet för Kommunal som fackförbund redan skadas.

Förtroendekriser handlar oftast om en skandal. En skandal innefattar att vissa personer reagerar

kraftigt negativt på hur andra personer har agerat och som därmed inte har uppskattats (Palm och Falkheimer, 2005). Förtroendet för organisationen blir oftast ett resultat efter att skandalen uppkommit. Skandaler lyckas röja det som organisationer försöker dölja eller undanhålla – skandaler har en tendens att ”avtäcka” organisationers agerande (Falkheimer et al., 2009). Just detta ser man vid skandalen kring Kommunal som handlade om att Kommunal spekulerat bort mer än 300 miljoner kronor på krog- och konferensverksamhet samt lyxresor, porrshower och utrikesministerns hyreskontrakt. Kommunal använde pengar som fanns inom organisationen på ett sätt som var till kraftig nackdel för förbundets medlemmar. Kommunal använde dessa pengar dessutom utan medlemmarnas vetskap.

Då främst anklagelser mot Kommunals agerande blir ständigt återkommande fenomen genom hela skandalen, definieras Kommunals skandal som just en förtroendekris (Mral och Vigsø, 2013), men också för att kommunikationen inte fungerar tillfredsställande när krisen väl uppdragats. Fortsatt undanhållande av information, bortförklaring och förminskning av problemet kvarstår från Kommunals sida, även om medierna tar fram mer och mer skandalösa händelser.

Ytterligare en anledning till att definiera Kommunals skandal som en förtroendekris är på grund av mediernas hantering av avslöjad information. Förtroendekriser tar upp stor plats i medier bland annat för att en av mediernas huvuduppgifter består av att avslöja när någon gör någonting klandervärt för att sedan därefter se till att skulden och ansvaret fördelas. Situationen som uppstått måste bli känd av allmänheten innan den kan framkalla några reaktioner – då främst från dem som har ett intresse gentemot organisationen – och då definieras situationen som en kris. Det är nyhetskriterierna som avgör vilka problematiska händelser som offentliggörs, men avslöjanden av denna karaktär som begås inom en organisation är allt som oftast något som dagens nyhetsmedier tillskriver stort nyhetsvärde. I dagens samhälle är det svårt att tänka sig att en händelse som utvecklas till en kris inte skulle bero utan att medierna rapporterar om detta (Vigsø, 2016).

Kommunals kriskommunikation utifrån krisretoriska teorier

Presskonferensen 14 januari

Under Kommunals presskonferens som hölls den 14 januari finns visa yttranden framförda av förbundsordförande Annelie Nordström som specifikt aktualiserar två retoriska strategier. De strategier utifrån *image restoration theory* som jag anser att förbundsordförande använder sig av vid denna presskonferens är främst förminskning och bortförklaring.

Nedan följer citat som ordföranden sade vid denna presskonferens. Citaten är tagna från ett inspelat videoklipp på Aftonbladets hemsida där man sände direkt från presskonferensen den 14 januari.

“I granskningen har det hittills framkommit många uppgifter. En del av dem anser jag att vi kunnat förklara på ett bra sätt. Kommunals ekonomi som helhet är väldigt god. Vår verksamhet har genererat i betydande vinst från kapital. Detta kapital har placerats i långsiktiga investeringar som exempelvis vår egen kursgård.”

Image restoration theory analys: Förminskning av händelsens förargelseväckande karaktär där ordförande försöker påverka uppfattningen om anklagelsens omfattning. Ordförande poängterar att Kommunal tidigare har agerat väldigt väl gällande ekonomin inom fackförbundet och det kan man tolka som att fackförbundet i grunden haft goda intentioner och kompetens. Ordförande trycker på att Kommunal faktiskt har gjort mycket bra ifrån sig tidigare och utelämnar att kommentera detta väldigt dåliga om Kommunal som framkommit på liknande sätt som ordförande tar upp deras positiva sida. Indirekt blir det en förminskning av händelsens negativa del. Bortförklaring sker också genom att ordförande i sin första mening av citatet ovan där ordföranden framför att hon anser att de kunnat förklara en del av de framkomna uppgifterna på ett bra sätt, där de framkomna delarna tonas ner.

“Vi har tidigare under det här året strax efter förra årets julfest 2014 satt igång en egen intern granskning av vår egen kultur kring det här. Vår personalavdelning har jobbat ganska hårt med det. Det ledde också till att det hade minskat ransonen vid den här julfesten som erhöles strax innan jul i år. Vi vill verkligen ta tag i den här alkoholkultur som har förekommit och det avser vi ha att göra.”

Image restoration theory analys: Förminskning av händelsens förargelseväckande karaktär. Ordförande talar om en tidigare utredning som gjorts internt kring just förbundets policy kring alkoholintag på förbundets julfester. Ordförande framför att personalavdelningen arbetat ganska hårt med just detta – det vill säga att man har sedan tidigare redan engagerat sig kring alkoholkultur. Det tycks nästan som att ordförande vill mena på att julfesten 2014 var “värre” än den julfest som hölls närmre i tid. I och med det, kan man uppfatta det som en förminskning av denna aktuella händelsens förargelseväckande karaktär.

“Också som en omsorgsfull arbetsgivare så vill vi givetvis bjuda våra anställda på julfester. De har rätt att umgås och ha trevligt givetvis och få lite mat och dricka i samband med det.”

Image restoration theory analys: Detta yttrande kan tolkas både som en bortförklaring och förminskning. Förminskning då man kan uppfatta detta som att händelsens innehåll skulle vara mindre förargelseväckande då det anses vara självklart att sådana slags festligheter ska man kunna ge till sina anställda. Bortförklaring genom att ordförande tycks försöka tona ner händelsens förargelseväckande omfattning samtidigt som ordförande tycks framföra att man som arbetsgivare hade goda intentioner då man ser till de anställda med en omsorgsfullhet genom att bjuda dem på julfest. Man söker installera en känsla av att man som åhörare ska få dåligt samvete om man inte respekterar att de anställda ska få ta ut sin rätt – *“De har rätt att...”*.

“Kommunal har även sedan länge bedrivit en konferenslokal här på Sveavägen. Det har vi också gjort sedan 80-talet. Den har under sikt kompletterat med den här restaurangen Metropol Palais och det kan naturligtvis diskuteras om den här restaurangen är en lämplig satsning. Det ska vi verkligen se över grundligt nu.”

Image restoration theory analys: Bortförklaring där ordförande inte tycks neka till det som man använt Metropol Palais till för slags fester, men ordförande uppfattas tona ner detta genom att inte låta det ta stor plats utan snarare framföra hur bra hon anser att Kommunal har skött sin andra lokal. Ordförande betonar också att de har skött denna lokal på Sveavägen väldigt bra så långt bak i tiden dessutom. Det blir också en förminskning av händelsens förargelseväckande karaktär då ordförande poängterar hur väl de skött den andra lokalen. Den ena lokalen kompenserar för den andra lokalens hantering. Nästan på gränsen till ett ursäktande försvar.

Kort framför ordförande något som kan uppfattas som en vag ursäkt eller snarare att hon tar på sig ansvaret när hon vid ett tillfälle ska ha deltagit vid en festlig tillställning utan att ha betalat för sig: *“I mitt fall rör det sig om en gång och var helt oavsiktligt. Jag har däremot vistats ganska ofta på Marholmen under midsommarhelger och några andra helger, men som sagt bara en gång utan att betala och det är likvärt beklagligt.”*. Det är svårt att se poängen med detta yttrande från ordföranden. Det är möjligt att det är en strategi för att återigen förminska händelsens förargelseväckande karaktär genom att ta sig själv som exempel där ordföranden gjorde något som egentligen inte var illa menat. Någon form av försök till påverkan av uppfattningen hos åhörarna.

Utifrån dessa ovannämnda citat taget från ordförandes tal vid presskonferensen 14 januari, kan man – om än bara vagt - utläsa Hearits (2006:4) första och tredje grundformer av *apologia*: förnekande av skuld samt differentiering. Ordförande Annelie Nordström förnekar det som Kommunal anklagas för till viss del genom bortförklaringar och förminskning av händelsens förargelseväckande karaktär. Ser man till differentiering så lyfter ordförande faktorer som inskränker Kommunals skuld när ordförande inte lyckas med att förneka händelsens förargelseväckande karaktär då med hjälp av bortförklaringar och förminskning av problematikens omfattning. Ordförande gör en slags nyansering över vad som Kommunal faktiskt har åstadkommit och som varit bra – vilket också blir det som får det största fokus i hennes tal vid presskonferensen ifråga.

Utefter Vigsøs (2016:50-51) sex utmärkande drag av den ideala formen av *apologia*, kan man utläsa följande vid analys av presskonferensen 14 januari:

1. Överensstämmer vagt med sanningen – ordföranden upplevs inte lägga fram relevant information vid denna presskonferens. Däremot förminskar och bortförklarar hon det som skulle kunna påverka en bedömning av fackförbundets agerande. Det är av stor vikt att man framför det man vet och att andra ser förklaringen som trovärdig. Detta brister stort vid ordförandes yttrande vid presskonferensen den 14 januari.
2. Icke uppriktig – det är meningen att en *apologia* ska uppfattas som en ansträngning i att visa ånger och att man vill åtgärda problematiken, men också att man visar en god vilja och en önskan om att försonas. Detta saknas helt vid ordförandes yttrande vid presskonferensen ifråga. Som sagt så lyfter ordförande ingen ursäkt utan framför bortförklaring och förminskning över händelsen.

3. Kommer vid rätt tidpunkt? – en *apologia* bör komma så snart man blivit medveten om sitt klandervärda agerande och då helst redan innan eventuell anklagelse då detta ökar chanserna för att organisationen ska uppfattas som hederliga. Ordförande framför ingen ursäkt vid denna presskonferens, men hon går ändå ut med pressmedelande redan dagen efter som skandalen blivit ett faktum för allmänheten vilket ändå kan ses som respektfullt.
4. Ofrivillighet – Ordförande visar en ofrivillighet vid denna presskonferens då inte medkänsla och intresse av att framföra sanningen är framträdande. Det ordförande framför är förminskning och bortförklaring över vad skandalen innefattar och innebär för alla direkt involverade. En *apologia* uppfattas som mindre frivillig om det tar lång tid innan den framförs och därmed bedöms ordförande vara ofrivillig då hon avstår medvetet från att be om ursäkt överhuvudtaget vid denna presskonferens.
5. Riktad till alla aktuellt involverade – ordförande riktar sig till alla som skulle kunna känna sig drabbade eller kränkta på grund av den uppdagade skandalen – medlemmar, förtroendevalda och anställda. Hon riktar sig alltså inte åt bara de ”största” och ”viktigaste” eller åt de som upplevs vara de mest problematiska involverade.
6. Framförande i lämplig kontext – ordförande talar i ett forum som alla aktuellt involverade kan ta del av nämligen via de mest vanliga forumen radio och TV och som man dessutom kan ta del av i efterhand via Aftonbladets hemsida. I och med detta som skett gäller ett större kollektiv av personer så behövde Kommunal välja ett medium och tidpunkt då de kunde nå ut till så många som möjligt.

Presskonferensen 20 januari

Vid den andra av Kommunals presskonferenser som analyseras och som hölls den 20 januari, lyfts ytterligare yttranden av ordförande Annelie Nordströms fram. Här är det framförallt strategier utifrån *image restoration theory* som jag anser att ordföranden använder sig av vid denna presskonferens, främst strategierna att be om ursäkt och kompensera.

Nedan följer citat som ordföranden sade vid denna presskonferens. Citaten är tagna från en inspelad ljudfil på Sveriges Radios hemsida där man sände direkt från presskonferensen den 14 januari.

“Jag vill be medlemmarna, de förtroendevalda och de anställda om ursäkt för de felaktigheter som begåtts inom Kommunal. Från djupet av mitt hjärta. Förlåt. Förlåt oss. Och förlåt mig från djupet av mitt hjärta.”

Image restoration theory analys: Be om ursäkt. Ordförande tar på sig hela skulden själv genom att hon ber om förlåtelse.

“Men det räcker ju inte att be om ursäkt. Det som har blivit fel måste nu redas ut och rättas till. Och det är fullständigt avgörande för att vinna tillbaka förtroendet för vår fackförening.”

Image restoration theory analys: Utföra en kompensation. Ordföranden slutar att förminska händelsens förargelseväckande karaktär och bekräftar istället att det som har hänt är väldigt illa. Dessutom framför hon en plan i att detta som har hänt ska åtgärdas så det blir bra igen.

“Jag kommer att lägga all min energi på Kommunals viktiga arbete med att göra om och göra rätt och på vårens viktiga avtalsrörelse. Det som har rullat upp i de senaste veckornas granskning är inte acceptabelt.”

Image restoration theory analys: Utföra en kompensation. Ordförande fortsätter att bekräfta att det som har hänt är väldigt illa och oacceptabelt. Hon lyfter dessutom att hon själv ska ta itu med arbetet att hantera fallet så att det blir bra igen. Det finns en önskan om att detta som har hänt inte önskas upprepas i framtiden.

Utifrån dessa ovannämnda citat taget från ordförandens tal vid presskonferensen 20 januari, kan man utläsa Hearits (2006:4) fjärde grundform av *apologia*: be om ursäkt. Kommunal anklagas för något som de uppenbart är skyldiga till och som anses vara klandervärd, så därför får också Kommunal erkänna och be om förlåtelse – vilket ordföranden Annelie Nordström fokuserar allra främst på under sitt tal vid denna presskonferens. Organisationen delas upp i två delar där den ena delen innefattar den klandervärda handlingen och den andra delen innefattar att ordföranden ber om ursäkt. Ordföranden lyfter också en önskan och ett intresse i att reda ut det som hänt, ställa allt till rätta och arbeta på att bygga upp förtroendet igen för Kommunal som fackförbund.

Utefter Vigsøs (2016:50-51) sex utmärkande drag av den ideala formen av *apologia*, kan man utläsa följande vid analys av presskonferensen 20 januari:

1. Överensstämmer med sanningen – ordförande lägger nu fram relevant information utan att dölja eller förminska eller bortförklara något som skulle kunna påverka en bedömning av fackförbundets agerande. Man får ändå uppfattningen av att ordförande framför det hon vet och vad hon anser och känner gällande händelsen ifråga.
2. Uppriktighet – ordförande yttrar en *apologia* som är meningen ska uppfattas som i att hon visar ånger och att hon genuint vill åtgärda problematiken. Detta gör ordförande genom att dels be om ursäkt men också genom att framföra planen för de åtgärder som planeras utföras för att rätta till de fel som gjorts. Ordförandes yttrande uppfattas som genuin och äkta, men det går inte att säga om det är något som hon gör bara för att hon måste.
3. Kommer inte vid rätt tidpunkt – då man anser att en *apologia* bör komma så snart det klandervärda agerandet har uppdagats och då helst ha kommit innan den eventuella anklagelsen, så misslyckas Kommunal med båda dessa vid denna skandal. Ordförande håller visserligen en presskonferens dagen efter som skandalen blir ett faktum genom media, men ingen ursäkt kommer vid denna konferens utan det dröjer en vecka innan ursäkten kommer. Ett sådant agerande ökar risken för att fackförbundet ska uppfattas som icke hederliga och Kommunal kan tolkas som om de är rädda för att ge ut obehaglig information till direkt och indirekt involverade personer.
4. Ofrivillighet och frivillighet – precis som vid uppriktighet så är det svårt att bedöma huruvida ordförandes *apologia* upplevs vara ett tvång eller inte, men det lutar mer åt att det fanns ett tvång eftersom man inte längre kunde neka till skandalens totala omfattning utan att framstå som lögnare då bevismängden är helt klart påtaglig. En *apologia* uppfattas oftast som mindre frivillig om det tar lång tid innan den framförs. Ursäkten från ordförande kommer en vecka efter skandalen uppdagats och har dessutom en presskonferens redan 14 januari utan att be om ursäkt. Därav bedöms ursäkten också komma sent. Dock uppfattas ändå ordförande visa ödmjukhet, medkänsla och intresse av att framföra sanningen när hon väl för fram ursäkten vid presskonferensen 20 januari – dessa attityder innefattar just frivillighet, men hur äkta dessa attityder är blir svårtolkade.
5. Riktad till alla aktuellt involverade – ordförande riktar uttryckligen sin ursäkt till alla som skulle kunna känna sig drabbade eller kränkta på grund av den uppdagade

skandalen. Hon uttrycker tydligt att hon ber om ursäkt till alla medlemmar, förtroendevalda och anställda. Hon riktar sig alltså inte åt bara de ”största” och ”viktigaste” eller åt de som upplevs vara de mest problematiska involverade.

6. Framförande i lämplig kontext – ordförande framför sin *apologia* i ett forum som alla aktuellt involverade kan ta del av nämligen via de mest vanliga forumen radio och TV och som man dessutom kan ta del av i efterhand via Sveriges radios hemsida. I och med detta som skett gäller ett större kollektiv av personer så behövde Kommunal välja ett medium och tidpunkt då de kunde nå ut till så många som möjligt.

Facebookinläggen

Mellan den 13 januari och 20 januari 2016 lade Kommunal ut elva textinlägg på sin sida på Facebook, vilka handlade om skandalen. Det allra första inlägget lades ut så tidigt som lite innan kvart i sju på morgonen, vilket då kan uppfattas som att Kommunal reagerade skyndsamt när krisen blev ett faktum för allmänheten. Mral och Vigsø (2013:12) framför att det är av stor vikt att skyndsamt förmedla information ut till både direkt drabbade och indirekt involverade personer när en kris uppstår. Informationen ska också utföras i en passande kontext så att så många som möjligt kan ta del av informationen. Anledningen till att processen bör ske snabbt är främst för att organisationen ifråga ska kunna visa en frivillig och ärlig sida där man direkt erkänner skuld och ber om ursäkt samt framför en åtgärdsplan. Åtgärder är viktiga att förmedla eftersom man vill visa att samma situation inte ska ske igen. Det är viktigt att snarast tillmötesgå allmänheten så att förtroendet inte hinner påverkas allt för mycket negativt.

Det förekommer många textinlägg med uppdateringar i början av krisperioden – de första fyra inläggen lades dessutom ut under samma dag. Dock meddelar Kommunal inget om någon åtgärdsplan och uttrycker sig flera gånger på ett sätt som gör att man som läsare inte får en tydlig uppfattning och innehållets innebörd. De skriver ord som ”felaktigheter” utan att förklara vad dessa så kallade felaktigheter handlar om. Kommunal tolkas också försöka först och främst framföra att de har positiva egenskaper – fast de är mitt i krisen. Det har just framkommit att Kommunal har gjort sig av med 300 miljoner kronor av medlemmarnas pengar och Kommunal skriver bland annat: ”*Kommunals ekonomi är som helhet mycket god och detta är mycket viktigt för att på bästa sätt gagna er medlemmar.*” Händelsen som lett till krisen uppfattas förminskas och det är nästan som att allvaret i situationen blir icke existerande. Mral och Vigsø (ibid.) framför att strategier som enligt retorikens etiska och normativa syn inte är funktionella i

längden och heller inte skapar ett varaktigt förtroende är att förminska problemet, vilka Kommunal tolkas göra. Kommunal skulle istället ha uttryckt beklaganden, visat att de kan sätta sig in i de drabbades situation, erbjudit en förklaring som tillmötesgår de direkt och indirekt involverade personernas förväntningar samt erbjudit kompensation.

En åtgärd som senare framförs av Kommunal är att förbundskassören ska avgå som konsekvens till det som skett samt att Kommunals personal ser till att vara tillgängliga för att svara på frågor. Dock förmedlar Kommunal att de inte kan besvara enskilda frågeställningar. Tillgänglighet för att svara på frågor och hävda att Kommunal som fackförbund innehar positiva egenskaper är något som är ständigt återkommande i Kommunals textinlägg. Uppmärksamheten dras ifrån de direkt och indirekt involverade personerna som inte får någon sympati utan fokus läggs istället på fackförbundet själv.

Den 15 januari går Kommunal ut med att allt gällande Margot Wallströms lägenhet har gått helt korrekt till och försöker därmed förneka all form av skuld. Mral och Vigsø (ibid.) beskriver att något som inte skapar ett varaktigt förtroende är just att förneka skuld. Inte förrän den 19 januari tas information om krisen upp igen och då framför Kommunal olika åtgärder som planeras vidtas och den 20 januari presenteras en åtgärdsplan. Sista textinlägget om krisen från Kommunal lades upp den 20 januari, men Mral och Vigsø (ibid.) framför att man måste uppdatera de direkt och indirekt involverade personerna kontinuerligt under hela förloppet ifråga och då heller inte ”ta paus” mitt under dagarna under själva skandalen. Mral och Vigsø (ibid.) beskriver att en strategi som är vanligt förekommande är tystnad vilket går emot de råd som krishanteringar lyfter, men kan ge en tid till att reflektera över vidare formulering och hantering.

DISKUSSION

I denna del av uppsatsen kommer jag presentera diskussion kring min valda undersökningsmetod och min slutsats över det resultat jag fått fram efter analysen av den data som samlats in.

Metoddiskussion

Det finns ofta en problematik med denna metod som utgångspunkt då den bygger på att utifrån våra egna tolkningar riskerar vi subjektivitet och att det i sin tur begränsar vårt sätt att se på studieobjektet. Det är i stort sett omöjligt att inte påverkas och i detta fall var jag som undersökare påverkad av de personer jag känner som påverkats negativt av Kommunal då de tidigare var medlemmar i detta fackförbund. Det är viktigt att jag som undersökare är medveten om att den egna uppfattningen kan ha en påverkan på hur jag sedan väljer att tolka materialet jag samlat in.

Boréus (ur Ahrne och Svensson, 2017:174) beskriver att arbete med kvalitativ metod innebär att man som undersökare bör ständigt ha i åtanke att man arbetar med tolkningar. Det finns aldrig entydiga läsningar att göra menar Boréus (ibid.) och därmed blir det extra viktigt att jag som undersökare argumenterar för mina tolkningar till det jag studerat. Det blir en representation och aldrig en direkt avspegling av något beskriver Ledin och Moberg (ur Ekström och Larsson, 2010:153) och liknande lyfter Alvesson och Sköldberg (2017:146) och framför att denna form av data inte ska ses som en utgångspunkt utan snarare som ett resultat, men som är baserade på tolkningsprocesser. Som undersökare krävs det att man är medveten om denna inverkan hos en själv och att man är beredd på att förändra sin uppfattning under processens gång. Ny ”fakta” bildas och förändrar eller trycker då bort tidigare ”fakta”. I och med detta är det viktigt att jag som undersökare också ser min forskningsprocess och arbete som ett ”levande” material.

Alla texter skapas av en social situation, konstrueras utifrån specifika syften av en eller flera, formas av tidigare texter och riktar sig till någon menar Ledin och Moberg (ur Ekström och Larsson, 2010:153, 155). Det vi vill förmedla avspeglas i hur vi uttrycker oss och den som formar en text gör det i ett sammanhang med en viss inramning och utifrån ett visst perspektiv. Den som i sin tur läser denna text skapar sig en bild av innehållet utifrån just sina referensramar. Den mening som skapas är en konsekvens av hur något representeras. I och med detta är det

återigen av vikt att jag som undersökare och författare till denna uppsats är medveten om de faktorer som jag kan ha påverkats av under undersökningsprocessen, men också att läsaren uppmärksammas på att den argumentation, analys och slutsats som jag kommer fram till är utifrån hur jag tolkar samt hur jag väljer att behandla den teori jag valt att relatera till vid denna undersökning.

Slutdiskussion och implikation

Syftet med denna studie var att undersöka hur man kan förstå den krisretorik som användes vid den förtroendekris som uppstod i samband med den uppmärksammade Kommunalskandalen 2016. Främst har jag utgått från ordförande Annelie Nordströms utlåtanden från början av krisen och i slutet av krisen. Jag hade för avsikt att jämföra förbundsordförandes olika utlåtanden för att se om det fanns en tydlig skillnad som man kunde utläsa genom krisretorisk analys. Kort har också Kommunals egna inlägg på Facebook under tidspannet 13-20 januari samma år kommenterats utifrån krisretorisk syn. Studiens syfte var av vikt för att i möjligaste mån kunna bidra till ökad kunskap om organisationers kommunikationsstrategiska arbete vid hantering av förtroendekriser utifrån ett krisretoriskt perspektiv.

Frågeställningarna för denna studie var:

- Vad kännetecknar i korta drag just Kommunals skandal för huruvida man ska kunna definiera den som en förtroendekris?
- Hur kan kriskommunikationen vid skandalens början och slut analyseras och jämföras utifrån krisretoriska teorier?

Första frågeställningen

Vad som kännetecknar Kommunals skandal som en förtroendekris är främst på grund av att förtroendet för fackförbundet påverkats negativt efter att fackförbundet avslöjats ha agerat omoraliskt gentemot sina medlemmar. Kommunal hade i detta sammanhang förslösat mer än 300 miljoner kronor på krog- och konferensverksamhet, lyxresor och porrshower samt utrikesministerns hyreskontrakt. Kommunal använde sig av pengar inom fackförbundet på ett sätt som var till kraftig nackdel för förbundets medlemmar och använde dessutom dessa pengar utan medlemmarnas vetskap. En förtroendekris generellt kan uppstå om till exempel en eller flera

ledare inom en organisation handlar omoraliskt gentemot medlemmar, anställda och kunder genom att exempelvis handla på bekostnad av organisationen och undanhålla information. Bli organisationen dessutom avslöjad så blir risken stor att förtroendet för organisationen ifrågasätts (Palm och Falkheimer, 2005; Falkheimer et al., 2009), vilket har skett för Kommunals del i och med denna skandal upptäckts. När organisationer befinner sig i en krissituation beror det nästan alltid på att de har blivit anklagade för något (Vigsø, 2016) och för att förtroendet ska ges möjlighet i att återskapas och anseendet repareras måste organisationen bemöta anklagelserna genom att be om ursäkt. Detta behöver dessutom göras så snart krisen uppmärksammas, vilket Kommunal inte gjorde till en början då det skulle dröja en vecka innan förbundsordförande Annelie Nordström faktiskt bad om ursäkt och återkopplade med en åtgärdsplan. Inte heller via Kommunals sida på Facebook kom någon ursäkt eller förklaring utan även där undanhölls information. Istället kunde man utläsa både bortförklaring och förminskning över vad som hade upptäckts – eller avslöjats. Under den veckan hann förtroendet för Kommunal som fackförbund skadas. Eftersom anklagelser mot Kommunals agerande återkom ständigt så definieras Kommunals skandal som just en förtroendekris (Mral och Vigsø, 2013). Förtroendekriser handlar oftast just om att en skandal uppstått och skandaler lyckas allt som oftast röja det som organisationer försökt dölja eller undanhålla. Konsekvenserna blir då att förtroendet för organisationen skadas (Palm och Falkheimer, 2005; Falkheimer et al., 2009).

Mellan skandalens början 13 januari och 20 januari vid skandalens slut lade Kommunal ut elva textinlägg om detta avslöjande på sin sida på Facebook. Det allra första inlägget lades ut tidigt på morgonen den 13 januari. Man får då uppfattningen att Kommunal reagerat skyndsamt när krisen blev ett faktum för allmänheten vilket är av stor vikt att skyndsamt göra till både direkt drabbade och indirekt involverade personer när en kris uppstår. Samtidigt bör man också ge ut informationen i en passande kontext så att så många som möjligt kan ta del av informationen. På detta sätt får organisationen ifråga en chans att kunna visa en frivillig och ärlig sida där man direkt erkänner skuld och ber om ursäkt samt delger ett planerat agerande likt en åtgärdsplan. Just åtgärder är viktiga att förmedla för att påvisa att liknande situationer inte ska uppstå i framtiden, men också för att förtroendet inte ska hinna påverkas negativt i allt för stor grad (Mral och Vigsø, 2013). Många textinlägg med uppdateringar kommer i början av krisperioden på Facebook. Dock meddelar Kommunal inget om någon åtgärdsplan och uttrycker sig flera gånger på ett sätt som gör att man som läsare inte får en tydlig uppfattning. Kommunal tolkas

istället försöka framföra att de har positiva egenskaper – fast de är mitt i krisen. Även om det just har avslöjats att Kommunal har gjort sig av med 300 miljoner kronor av medlemmarnas pengar så skriver Kommunal bland annat: ”*Kommunals ekonomi är som helhet mycket god och detta är mycket viktigt för att på bästa sätt gagna er medlemmar.*” Händelsen uppfattas därmed förminsкас av Kommunal och det är nästan som att allvaret i situationen blir icke existerande. Mral och Vigsø (2013) framför att strategier som enligt retorikens etiska och normativa syn inte är funktionella i längden och heller inte skapar ett varaktigt förtroende är just att förminsکا problemet. Kommunal skulle istället ha uttryckt beklaganden, visat att de kan sätta sig in i de drabbades situation, erbjudit en förklaring som tillmötesgår både de direkt och indirekt involverade personernas förväntningar samt erbjudit kompensation. Mral och Vigsø (2013) beskriver också att förnekar man skuld blir det ytterst svårt att skapa ett varaktigt förtroende. Kommunal tolkas försöka med just detta genom att till en början av krisen framföra att allt gällande utrikesministerns lägenhet har gått helt korrekt till – vilket det i krisens slutskede visade sig vara helt felaktigt. I och med detta så försämras förtroendet för Kommunal avsevärt.

En av mediernas huvuduppgifter består bland annat av att avslöja när någon gör någonting klandervärt. Därför tar också just förtroendekriser över lag upp stor plats i medier. Avslöjanden som nu begåtts inom en organisation som Kommunal är allt som oftast något som dagens nyhetsmedier tillskriver stort nyhetsvärde. Det är allt som oftast nyhetskriterierna som avgör vilka problematiska händelser som offentliggörs (Vigsø, 2016) och därmed en ytterligare anledning till att definiera Kommunals skandal som en förtroendekris.

Andra frågeställningen

Jag granskade först förbundsordförande Annelie Nordströms tal som hon höll vid Kommunals presskonferens 14 januari 2016. De strategier utifrån *image restoration theory* som jag anser att förbundsordföranden då använde sig av är främst förminskning och bortförklaring.

Förminskning av händelsens förargelseväckande karaktär där ordförande försöker påverka uppfattningen om anklagelsens omfattning. Ordföranden poängterar att Kommunal tidigare har agerat väldigt väl gällande ekonomin inom fackförbundet och det kan man tolka som att fackförbundet i grunden haft goda intentioner och kompetens. Ordföranden trycker på att Kommunal faktiskt har gjort mycket bra ifrån sig tidigare och utelämnar att kommentera detta väldigt dåliga om Kommunal som framkommit på liknande sätt som ordförande tar upp deras

positiva sida. Indirekt blir det en minskad uppfattning om händelsens negativa del. Ordföranden talar också om en tidigare utredning som gjorts internt kring just förbundets policy kring alkoholintag på förbundets julfester och att personalavdelningen arbetat ganska hårt med just detta. Det tycks därmed som att ordförande menar att julfesten 2014 var "värre" än den julfest som hölls närmre i tid och i och med det kan man uppfatta det som en förminskning av denna aktuella händelsens förargelseväckande karaktär. Förminskning sker ännu en gång då det framförs att det är självklart att sådana här festligheter ska man kunna ge till sina anställda, vilket man kan uppfatta som att händelsens innehåll skulle vara mindre förargelseväckande.

Bortförklaring sker genom att ordföranden försöker tona ner händelsens förargelseväckande omfattning samtidigt som ordföranden framför att man som arbetsgivare hade goda intentioner då man ser till de anställda med en omsorgsfullhet genom att bjuda de på julfest. Bortförklaring sker också då ordföranden inte tydligt nekar till att man använt Metropol Palais till festligheter med visst festinnehåll, utan ordföranden uppfattas tona ner även detta genom att inte låta det ta stor plats. Ordföranden framför istället hur bra hon anser att Kommunal har skött sin andra lokal och betonar också att de har skött denna lokal på Sveavägen väldigt bra även långt bakåt i tiden. Det blir återigen en förminskning av händelsens förargelseväckande karaktär då ordföranden poängterar hur väl de skött den andra lokalen. Det finns alltså strategier i ordförandens tal för att förminska händelsens förargelseväckande karaktär genom att ta sig själv som exempel där ordföranden gjorde något som egentligen inte var illa menat.

Utifrån Hearits (2006) första och tredje grundformer av *apologia* kan man utläsa förnekande av skuld samt differentiering där ordföranden förnekar det som Kommunal anklagas för till viss del genom både bortförklaringar och förminskning av händelsens förargelseväckande karaktär. Ser man till differentiering så lyfter ordföranden faktorer som inskränker Kommunals skuld när ordföranden inte lyckas med att förneka händelsens förargelseväckande karaktär utan använder sig istället av bortförklaringar och förminskning av problematikens omfattning. Ordföranden gör en slags nyansering över vad som Kommunal faktiskt har åstadkommit och som varit bra – vilket också blir det som får det största fokus i hennes tal vid presskonferensen ifråga.

Utefter Vigsøs (2016) sex utmärkande drag av den ideala formen av *apologia* kan man utläsa att ordföranden inte lägger fram relevant information vid denna presskonferens utan förminskar och bortförklarar istället det som skulle kunna påverka en bedömning av fackförbundets

agerande. Det är av stor vikt att man ser till att framföra och informera om det man vet och att andra tydligt kan uppfatta förklaringen som trovärdig. Detta brister stort vid ordförandens yttrande. Det är meningen att en *apologia* ska uppfattas som en ansträngning i att visa ånger och att man vill åtgärda problematiken, men också att man visar en god vilja och en önskan om försoning. Detta saknas helt vid ordförandens yttrande vid denna presskonferens. En *apologia* bör också komma så snart man blivit medveten om sitt klandervärda agerande och då helst redan innan eventuell anklagelse då detta ökar chanserna för att organisationen ska uppfattas som hederlig. Ordföranden framför ingen ursäkt vid presskonferensen ifråga. Dock går hon ut med pressmeddelande redan dagen efter som skandalen blivit ett faktum för allmänheten vilket ändå kan ses som respektfullt. Ordföranden visar dessvärre en ofrivillighet vid denna presskonferens då hon inte upplevs visa ödmjukhet, medkänsla och intresse av att framföra sanningen utan det ordföranden framför är förminskning och bortförklaring över vad skandalen innefattar och innebär för alla direkt involverade. En *apologia* uppfattas som mindre frivillig om det tar lång tid innan den framförs och därmed bedöms ordföranden vara ofrivillig då hon medvetet avstår från att be om ursäkt vid denna presskonferens. Ordföranden riktar sig dock till alla som skulle kunna känna sig drabbade eller kränkta på grund av den uppdagade skandalen och riktar sig alltså inte åt bara de ”största” och ”viktigaste” eller åt de som upplevs vara de mest problematiskt involverade. Ordföranden talar också i ett forum som alla aktuellt involverade kan ta del av nämligen via de mest vanliga forumen radio och TV. Man kan dessutom ta del av ordförandens utlåtande i efterhand via Aftonbladets hemsida. I och med detta som skett gäller ett större kollektiv av personer så behövde Kommunal välja ett medium och tidpunkt som kunde nå ut till så många som möjligt.

Vid den andra av Kommunals presskonferenser som jag valde att analysera och som hölls den 20 januari, anser jag att de strategier utifrån *image restoration theory* som ordföranden använder sig av vid denna presskonferens är främst att be om ursäkt och att kompensera. Ordföranden ber tydligt och upprepar gånger om ursäkt. Ordföranden tar dessutom på sig hela skulden själv genom att hon ber om förlåtelse. Ordföranden utför också en compensation genom att hon inte längre förminskar händelsens förargelseväckande karaktär utan istället bekräftar att det som har hänt är väldigt illa. Ordföranden delger också en plan i att detta som har hänt ska åtgärdas så det blir bra igen. Ordföranden fortsätter genom hela sitt tal att bekräfta att det som har hänt är väldigt illa och oacceptabelt och lyfter dessutom att hon själv ska ta itu med arbetet att hantera

fallet så att det blir bra igen. Man får då uppfattningen att det finns en önskan om att detta som har hänt inte önskas upprepas i framtiden.

Utifrån Hearits (2006) fjärde grundform av *apologia* kan man främst utläsa att man ber om ursäkt. Kommunal anklagas för något som de uppenbart är skyldiga till och som anses vara klandervärd, så därför får också Kommunal erkänna och be om förlåtelse – vilket ordföranden fokuserar allra främst på under sitt tal vid presskonferensen ifråga. Organisationen delas upp i två delar där den ena delen innefattar den klandervärda handlingen och den andra delen innefattar att ordföranden ber tydligt om ursäkt. Ordföranden lyfter också både en önskan och ett intresse i att reda ut det som hänt, ställa allt till rätta och arbeta på att bygga upp förtroendet igen för Kommunal som fackförbund.

Utefter Vigsøs (2016) sex utmärkande drag av den ideala formen av *apologia*, kan man utläsa att ordföranden nu vid denna presskonferens lägger fram relevant information utan att dölja eller förminska eller bortförklara något som skulle kunna påverka en bedömning av fackförbundets agerande. Man får uppfattningen av att ordföranden framför det hon faktiskt vet och vad hon anser och känner gällande händelsen ifråga. Ordföranden yttrar en *apologia* som önskas uppfattas som att hon visar ånger och att hon genuint vill åtgärda problematiken. Detta gör ordföranden genom att dels be om ursäkt, men också dels genom att framföra en plan för de åtgärder som planeras utföras för att rätta till de allvarliga fel som gjorts. Då man anser att en *apologia* bör komma så snart det klandervärda agerandet har uppdagats och då helst ha kommit innan den eventuella anklagelsen, så misslyckas Kommunal med båda dessa vid denna skandal. Ordföranden håller visserligen en presskonferens dagen efter som skandalen blivit ett faktum genom media, men ingen ursäkt kommer vid denna konferens utan det dröjer som sagt en vecka innan ursäkten kommer. Ett sådant agerande ökar risken för att fackförbundet ska uppfattas som icke hederliga och Kommunal kan tolkas som att de är rädda för att ge ut denna obehagliga information till direkt och indirekt involverade personer. Precis som vid uppriktighet så är det svårt att bedöma huruvida ordförandens *apologia* upplevs vara ett tvång eller inte, men det lutar mer åt att det fanns ett tvång eftersom man inte längre kunde neka till skandalens totala omfattning utan att framstå som lögnare då bevismängden är helt klart påtaglig. En *apologia* uppfattas oftast som mindre frivillig om det tar lång tid innan den framförs. Ursäkten från ordföranden kommer en tid efter det att skandalen uppdagats och då har dessutom ordföranden redan haft en presskonferens utan att då be om ursäkt. Trots att ursäkten kommer sent så

uppfattas ordföranden visa ödmjukhet, medkänsla och intresse av att framföra sanningen när hon väl för fram ursäkten vid presskonferensen 20 januari – dessa attityder innefattar just frivillighet, men hur äkta dessa attityder är blir svårtolkade i detta fall. Ordföranden riktar uttryckligen sin ursäkt till alla som kan känna sig drabbade eller kränkta på grund av den uppdagade skandalen då hon uttrycker tydligt att hon ber om ursäkt till alla medlemmar, förtroendevalda och anställda. Ordföranden framför sin *apologia* i både radio och TV som alla aktuellt involverade kan ta del av – och som man dessutom kan ta del av i efterhand via Sveriges radios hemsida.

De strategier utifrån *image restoration theory* som jag anser att förbundsordföranden använde sig av vid första presskonferensen (14 januari 2016) är främst förminskning och bortförklaring. Vid den andra presskonferensen (20 januari 2016) anser jag att de strategier utifrån *image restoration theory* som ordföranden använder sig av är främst att be om ursäkt och att kompensera. Vid första presskonferensen kan man utläsa utifrån Hearits (2006) första och tredje grundformer av *apologia* både förnekande av skuld och differentiering där ordföranden förnekar det som Kommunal anklagas för till viss del genom både bortförklaringar och förminskning av händelsens förargelseväckande karaktär. Vid andra presskonferensen utifrån Hearits (2006) fjärde grundform av *apologia* kan man främst utläsa att ordföranden ber om ursäkt. Utefter Vigsøs (2016) sex utmärkande drag av den ideala formen av *apologia* kan man utläsa att ordföranden vid första presskonferensen inte lägger fram relevant information utan förminskar och bortförklarar istället det som skulle kunna påverka en bedömning av fackförbundets agerande. Vid andra presskonferensen kan man utläsa att ordföranden nu istället lägger fram relevant information utan att dölja eller förminska eller bortförklara något som skulle kunna påverka en bedömning av fackförbundets agerande.

Vad jag inte hade räknat med att upptäcka i denna studie var att ordföranden vid första presskonferensen försökte påverka uppfattningen om anklagelsens omfattning och talar om att Kommunal har gjort mycket bra ifrån sig tidigare och hur bra hon anser att Kommunal har skött sin andra lokal och betonar också att denna lokal har skötts väldigt bra även långt bakåt i tiden. Ordföranden utelämnar att kommentera det dåliga som nu framkommit om Kommunal genom att ta upp deras positiva sida istället. Att ordföranden tar upp att julfesten 2014 ska ha uppfattats som "värre" än den julfest som hölls närmre i tid blir ju klart en förminskning i detta fall och att det är självklart att sådana här festligheter ska man kunna ge till sina anställda. När jag läser

och hör ordförandes tal på första presskonferensen får jag en känsla av att hon försöker manipulera sina åhörare och samtidigt kränka deras intelligens genom att inte hålla sig till sakfrågan och tala om det dåliga som Kommunal nu har gjort och att det tycks vara oförskämt att inte låta Kommunal ge sina medlemmar en trevlig julfest. Jag blir faktiskt upprörd och förstroendet för Kommunal som fackförbund med medkänsla för sina medlemmar tynar bort direkt.

Ytterligare diskussion

I en aktuell retorisk situation kan oftast synen på aktörens trovärdighet förändras – till det bättre eller sämre. Det blir därmed viktigt för organisationer och aktörer att inte enbart förlita sig på ett gott rykte exempelvis eftersom detta hastigt kan raseras om aktören eller organisationen handlar olämpligt, vilket kan resultera till upplevda negativa konsekvenser vid en krissituation. Val av talespersoner i en krissituation får också en central betydelse och även att dessa utvalda talespersoner visar empati och solidaritet samt har förmåga till samarbete. Talespersonerna måste ha förmågan att kunna ha kvar sin trovärdighet under hela krisprocessen genom att till exempel handla klokt, uppvisa en god karaktär och visa välvilja och empati. Även valet av person som dagligen ska förmedla information utåt är mycket viktig. Människor i krissituationer behöver känna att deras rädslor, osäkerhet och fruktan tas på allvar och att de inte bara har behov av att få ta del av faktamässig information (Mral och Vigsø, 2013).

Varje katastrofsituation har sina speciella omständigheter, så därför kan det inte heller finnas någon konkret mall för ett lyckat agerande heller när skandalen redan är ett faktum beskriver Mral och Vigsø (2013:8, 13). Det går inte att generalisera hur man ska möta en kris och de berörda individerna med en manual utan varje kris har sina oförutsedda utmaningar. Men varje kris innehåller oftast flera faktorer som är förutserbara och där man kan agera utifrån tidigare erfarenheter. Det viktigaste för en organisation i kris är att lära av erfarenheter och skapa en repertoar av möjliga förhållningssätt. Man kan fortfarande dra lärdom av olika fall och beakta vilka faktorer som man ser återkommer. En av dessa faktorer menar Mral och Vigsø (ibid.) är den kulturella bas, de värderingar, traditioner, gemensamma ideal och trosföreställningar som en grupp, en organisation eller ett helt land delar och som därmed bör ligga till grund för yttringar och handlingar i krissituationer.

Vigsø (2016:34) lyfter att ur ett kriskommunikationsperspektiv behöver varje organisation

studeras var och en för sig då man gör skillnad på organisation och organisation. Det man då gör åtskillnad i gäller mål, uppgifter, finansiering, med mera och dessa verkar utifrån olika principer och grundläggande värden. Uppfattningen om vad man gör och varför, hur det bör bedömas och vilken värdegrund man utgår från, påverkar konsekvensernas tillkomst samt hur man bör kommunicera med de involverade eller drabbade personerna i en viss situation.

Framst genom dagens nya teknik inom media lyckas man röja det som organisationer försöker dölja eller undanhålla. Den nya tekniken inom media har gjort det mycket simplare att leta fram och sprida information vilket har gjort att journalistiken idag utvecklats och har blivit mer aggressiv och ifrågasättande gentemot organisationer (Falkheimer et al., 2009). Förtroendekriser skapas genom mediernas påverkan med andra ord och Vigsø (2016:20-21) menar att det är svårt att tänka sig att en händelse som utvecklas till en kris inte skulle bero utan att medierna rapporterar om detta. Händelsen ifråga måste bli känd av allmänheten innan den kan framkalla några reaktioner från dem som har ett intresse i förhållande till organisationen och inte förrän då beskrivs händelsen som en faktisk kris. Därmed får medierna en central roll som kanal för och källa till de anklagelser som framförs mot organisationen ifråga. Det är nyhetskriterierna som avgör vilka problematiska händelser som offentliggörs och därmed kan komma att utvecklas till just kriser. Avslöjanden av denna karaktär som begås inom en organisation är något som dagens nyhetsmedier tillskriver stort nyhetsvärde. Vigsø (ibid.) beskriver att det idag är omöjligt att diskutera en organisations kris och kriskommunikation utan att förhålla sig till medierna. Det är media som har förmågan att ta fram dold information, men också media som ”bestämmer” allvarlighetsgraden i den framtagna informationen beroende på hur media väljer att föra fram budskapet till allmänheten.

Jag tänker att det är viktigt att inte bara förhålla sig kritiskt till organisationers yttranden utan även till medierna. Medierna kan också ha vinklat en historia på ett orättvist sätt som kan leda till att läsaren/tittaren blir vilseledd. Lindhardt (2009:17) framför att det är av vikt att vi inte tar alla påståenden för giltiga utan att vi alltid försöker se dessa påståenden utifrån deras tillkomst. Språket är ett maktinstrument och den som har kunskapen att bruka den, är i stånd att skaffa sig eget inflytande. Språket kan ses som ohederligt i sammanhang där man talar om att övertyga då den lever av förtiganden och förvrängningar beskriver Lindhardt (2009:15). Retoriken av vilket slag den än må vara ska alltid lida av misstanken att spela med falska kort. Det är antagligen sällan som det förekommer rena lögnen, men man kan med små förskjutningar i ordens

betydelse ändra kontexten ganska rejält. Härtill kommer att orden, särskilt de som återger känslor och åsikter, har en förmåga att röra människor i en ganska osaklig riktning. Känslor och åsikter kan ju överföras från den ena personen till den andra med hjälp av ord och den kan förstärkas av deras klang. Språket bär med sig förtrollande och missvisande drag och i objektivitetens intresse måste vi därför arbeta hårt för att upphäva trolleriet och oklarheterna menar Lindhardt (2009:16). Lindhardt (2009:19) beskriver att språkets positiva sida är detsamma som dess möjlighet att uttrycka objektiva fakta adekvat, medan dess negativa sida är den subjektiva förvrängningen av samma fakta. Retoriken är därmed identisk med den subjektiva sidan.

Vidare forskning

Som nämnts tidigare i denna uppsats så hamnar organisationer i krissituationer allt som oftast på grund av att de blivit anklagade för något. Organisationerna blir därmed tvingade att agera på ett sätt så att förtroendet kan återskapas och anseendet repareras (Vigsø, 2016:44). Därför får retoriken en viktig del i forskningen om kriskommunikation.

Idag ställs det stora krav på organisationer gällande att snabbt agera och hantera en uppkommen kris. Kriser leder allt som oftast till stress och osäkerhet för alla direkt och indirekt involverade, vilket resulterar i att organisationen har en viss tidspress i att aktivt agera (Falkheimer et al., 2009). Det hade varit intressant att ta del av hur Kommunal som fackförening och dess medlemmar och föredetta medlemmar ter sig och göra en uppföljning en tid efter skandalen – både hos de medlemmar som stannat kvar som medlemmar inom Kommunal och de som valt att säga upp sitt medlemskap. Hur har olika grupper resonerat efter den antagligen affektiva perioden då skandalen var som mest aktiv. Många känslor och tankar måste ha spirat bland medlemmarna hos Kommunal och hur känner och tänker de efter att den värsta krisen lagt sig när personerna inte längre är påverkade av stress och osäkerhet.

Det skulle vara intressant att göra en studie kring hur förtroendet för Kommunal upplevs vara nu bland de medlemmar som valde att stanna fortsätta behålla Kommunal som fackförbund.

REFERENSER

- Aftonbladets granskning TV (160114):** <https://www.aftonbladet.se/tv/a/105713/efter-aftonbladets-granskning--kommunal-reagerar> [190517]
- Ahrne, G. och Svensson, P. (2017):** *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm, Liber.
- Alvesson, M och Sköldberg, K. (2017):** *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund, Studentlitteratur.
- Asklund Hörnfeldt, J. och Krafft, V. (2016):** *Mjölken som surnade - en kvalitativ fallstudie av Arlas kriskommunikation på Twitter*. Lunds universitet, institutionen för strategisk kommunikation.
- Backman, J. (2016):** *Rapporter och uppsatser*. Lund, Studentlitteratur.
- Benoit, W.L. (2008):** En teori om imagegenoprettelse. *Rhetorica Scandinavia*, 46, s. 10-35.
- Bryman, A. (2018):** *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö, Liber.
- Coombs, W. T. (2014):** *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Ekström, M. och Larsson, L. (2010):** *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund, Studentlitteratur.
- Facebook Kommunal:** <https://www.facebook.com/facketkommunal/> [190517]
- Falkheimer, J., Heide, M., och Larsson, L. (2009):** *Kriskommunikation*. Malmö, Liber.
- Flyvbjerg, B. (2006):** Five Misunderstandings About Case-Study Research, *Qualitative Inquiry*, 12 (2), p. 219-245.
- Hearit, K.M. (2006):** *Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*. Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.
- Hermann, C. F. (1963):** Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 8 (1), p. 61-82.
- Klemperer, V. (2013):** *The language of the Third Reich*. USA, Bloomsbury Academic.
- Larsen, R J och Buss, D M (2008):** *Personality Psychology: Domains of knowledge about human nature*. New York, McGraw-Hill.
- Langeblad, M. (2017):** *Att tala under kaos - en retorisk analys av myndigheters kriskommunikation under skogsbranden i Västmanland 2014 och attentatet på Drottninggatan 2017*. Göteborgs universitet, institutionen för filosofi, lingvistik och vetenskapsteori.
- Lindhardt, J. (2009):** *Retorik*. Ödåkra, Retorikförlaget AB.

- Lindqvist Grinde, J. (2008):** *Klassisk retorik för vår tid*. Lund, Studentlitteratur.
- Mral, B. och Vigsø, O. (2013):** *Krisretorik: retoriska aspekter på kriskommunikation*. Ödåkra, Retorikförlaget.
- Palm, L. och Falkheimer, J. (2005):** *Förtroendekriser – kommunikationsstrategier före, under och efter*. KBM:s Temaserie 2005:5. Västerås, Krisberedskapsmyndigheten.
- Pettersson, H. och Sundling, M. (2018):** *VAG-koncernens utsläppsskandal - en kvalitativ studie inom kriskommunikation*. Mid Sweden University, Avdelningen för Ekonomivetenskap och Juridik.
- Sveriges radio Kommunal (160120):**
<https://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=1637&artikel=6349737> [190517]
- SVT Nyheter (160116):** *Detta har hänt: Kommunalskandalen*.
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/detta-har-hant-kommunalskandalen> [190517]
- Törneke, N. (2009):** *Relational frame theory – teori och klinisk tillämpning*. Ungern, Elanders Hungary Kft.
- Vigsø, O. (2016):** *Kriskommunikation*. Lund, Studentlitteratur.