



Stockholms
universitet

Krishantering

- Om kriskommunikation i praktiken

Daoud Benjamin och Ikrah Intulara Ferdous

Institutionen för mediastudier

Examensarbete 15 hp

Kandidatkurs i Medie- och Kommunikationsvetenskap 15 hp

Vårterminen 2015

Handledare: Liudmila Voronova

Examinator: Virginia Mélian

Crisis management - The practical work of crisis communication

Abstract

Denna normativa studie syftar till att få en djupare förståelse för hur kriskonsulter arbetar med krishantering i praktiken. Ramen för krishantering har vidgats i och med sociala mediers uppkomst vilket medfört komplikationer såväl som möjligheter för organisationer som drabbas av kris. De frågeställningar som forskningen utreder är först och främst hur krishanterare arbetar och hur retorik kan bidra till krishanteringen. För att besvara dessa frågeställningar i enlighet med den kvalitativa ansats som uppsatsen antagit genomfördes intervjuer med tio konsulter, varav tre även är teoretiker inom kriskommunikation och retorik. Det material som intervjuerna resulterade i analyseras genom en retorisk analys med återkoppling till krisreaktionsmodeller i tidigare forskning, Shannon & Weavers kommunikationsmodeller samt Jeanette Fors-Andrées teori om att bryta det invanda mönstret för att krishantera med god effekt. Forskningen har visat att krishanterare arbetar med kriser i förebyggande syfte genom att tillverka krisplaner som förbereder organisationer inför eventuella kriser. Som resultat av analysen sammansattes en modell baserad på de befintliga modeller som utvecklats i tidigare forskning i återkoppling med informanternas svar som skulle kunna effektivisera arbetet. Till denna modell har sedan retoriska återkopplingar enligt *Partesläran* gjorts för att se hur retorik kan vara till användning vid praktisk krishantering.

Nyckelord: *Krishantering, Kriskommunikation, Retorik, Krisplan, praktiskt arbete*

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUKTION | 4 |
| 1.1 BEGREPP | 4 |
| 1.1.1 KRIS | 4 |
| 1.1.2 KOMMUNIKATION | 5 |
| 1.1.3 KRISKOMMUNIKATION | 5 |
| 1.2 ORGANISATIONELL KRIS | 6 |
| 1.3 SYFTE | 7 |
| 1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR | 7 |
| 1.5 DISPOSITION | 7 |
| 2. LITTERATURÖVERSIKT | 8 |
| 2.1 TIDIGARE FORSKNING | 8 |
| 2.2 KRISFÖRLOPPET | 9 |
| 2.3 KRISEN OCH KRISREAKTIONENS FASER | 9 |
| 2.4 SOCIALA MEDIER VID KRIS | 11 |
| 2.5 JOURNALISTIK, BLOGGAR OCH KRISAGENDAN | 13 |
| 2.6 ATT BRYTA DET INVANDA MÖNSTRET | 14 |
| 3. TEORETISK RAMVERK | 15 |
| 3.1 SHANNON & WEAVERS KOMMUNIKATIONSMODELL | 15 |
| 3.2 RETORIKEN | 16 |
| 3.2.1 RETORISKA BEGREPP | 16 |
| 4. METOD | 18 |
| 4.1 METODVAL | 18 |
| 4.1.1 INTERVJU SOM METOD | 19 |
| 4.2 DATAINSAMLING & ANALYTISK METOD | 19 |
| 4.3 MATERIAL | 20 |
| 4.3.1 PROCEDUR | 20 |
| 4.3.2 URVAL & BORTFALL | 20 |
| 4.3.3 INFORMANTER | 21 |
| 4.4 ETISK FÖRHÅLLNING | 22 |
| 5. ANALYS | 23 |
| 5.1 FRÅGESTÄLLNING 1: HUR ARBETAR KRISKONSULTER MED KRISHANTERING I PRAKTIKEN? | 23 |
| DET PROAKTIVA ARBETET | 23 |
| NYCKELORD VID KRIS | 25 |
| ATT EFFEKTIVISERA KRISHANTERING | 27 |
| 5.2 FRÅGESTÄLLNING 2: HUR KAN RETORIK BIDRA TILL ATT KRISHANTERA MED GOD EFFEKT? | 32 |
| ATT BRYTA DET INVANDA MÖNSTRET | 32 |
| 5.3 RESULTAT & DISKUSSION | 35 |
| 6. AVSLUTNING | 38 |
| 6.1 SAMMANFATTNING | 38 |
| 6.2 SLUTSATS | 38 |
| 6.3 KRITISK REFLEKTION | 39 |
| 6.4 FRAMTIDA FORSKNING | 39 |

1. Introduktion

Kriser kan drabba när som helst, var som helst och vem som helst. Att hamna i en kris kan vara medvetet såväl som omedvetet och därför är det extremt viktigt att vara så förberedd som möjligt inför den. De flesta stora organisationer, myndigheter och företag har i dagsläget förstått hur viktigt det är med kriskommunikation och investerar kontinuerligt i uppdaterade krisplaner från externa parter. Under en kris blir den interna organisationen drabbad och emotionellt bunden vilket leder till att det blir ytterst viktigt att använda sig av externa parter, som PR- eller kriskonsulter. Företag och konsulter som arbetar med krishantering innehar ett externt hänseende och kan därmed agera på rätt sätt för att förhindra ytterligare skadeverkan. Kommunikationen blir därför den viktigaste delen av krishantering. Coombs (2011) beskriver hur viktigt det är med att ha en av kriskommunikation vid krishantering följande:

”Crisis management is a challenge any organization can face and one that many fail. When crisis management fails, stakeholders and organization suffer. All organizations must become prepared for crises. [...] Crisis communication is the life blood of crisis management. When crisis communication is ineffective, so is the crisis management effort” (Coombs, 2011, s. 1).

Retorik är en vetenskap och ett analysverktyg för hur vi skapar strategier för vår kommunikation. När retoriken anses vara en viktig del i att kommunicera vid en kris – oavsett typ av kris, är en lyckad krishantering att vara snabb, tydlig och att leverera ett kontinuerligt flöde av information (Mral & Vigsø, 2013; Andersson, 2014).

1.1 Begrepp

I denna sektion presenteras de begrepp som är relevanta och som skall komma att användas under analys.

1.1.1 Kris

Kris är ett brett begrepp som har olika betydelser i olika sammanhang. Nationalencyklopedin definierar kris såhär “psykologisk kris, svår situation, reaktionen på en livssituation där individens tidigare erfarenheter inte är tillräckliga för att hen ska kunna bemästra situationen utan ett betydande psykiskt lidande” (Nationalencyklopedin, band 11, s. 415-416, 1993).

Ur ett samhällsperspektiv där konsekvenserna av en situation är allvarliga nog att de mest triviala resurserna inte räcker till för att hantera situationen beskriver en samhällskris. Kriser

är oftast hotfulla och oväntade situationer som drabbar stora delar av vårt samhälle och människor och som skapar tidspress. En kris kan till exempel vara en naturkatastrof som drabbar många människor i ett icke-förväntat läge som får stora konsekvenser att det krävs extraordinära insatser från en rad olika aktörer. Medan företagsekonomer skulle beskriva krisbegreppet som bäst av fallande försäljningssiffror för ett företag och när organisationsledningar begår misstag (Eriksson, 2009).

1.1.2 Kommunikation

Svenska Akademiens Ordlistas (SAOL) definition av ordet kommunikation är “kontakt med människor; överföring av information” (Svenska Akademiens Ordlista, s. 452). Som många andra ord kommer ordet från latinets *communicare* som betyder “meddela, göra gemensamt”. Kommunikation handlar om ett samspel mellan två individer eller en grupp individer där någon sänder ett budskap som någon annan tar emot och kvitterar. Det är viktigt att mottaga en reaktion då kommunikationsprocessen innebär att påverka och bli påverkad av andra (Möller, 2004, s. 6). Det är också viktigt att poängtera att det förekommer en- och tvåvägskommunikation. I en envägskommunikation förväntas, eller kan, din mottagare inte ge ett omedelbart svar. I en tvåvägskommunikation förväntas oftast någon sorts av respons från en mottagare (Möller, 2004, s. 19).

1.1.3 Kriskommunikation

Kriskommunikation är ett begrepp som ännu inte har blivit definierat i vare sig Svenska Akademiens Ordlista eller i Nationalencyklopedin. Kommunikation är en stor del av kriser och krishantering och i många fall även det verktyg som får kriser att uppstå, eskalera och mattas av (Eriksson, 2009, 38). Kommunikationen används just för att kunna hantera en kris. Boken *Kriskommunikation* definition av begreppet är “kriskommunikation handlar om kommunikation i samband med krissituationer mellan organisationer och olika intressenter såsom medborgare, kunder, politiker, journalister och andra organisationer” (Falkheimer, Heide, Larsson, 2009, 22). En annan definition av begreppet som är mer uttalat från ett kommunikationsperspektiv erhålls från National Research Councils riskkommunikationsdefinition från 1989: “Kriskommunikation innebär en interaktiv process av utbyte av information och opinioner under pressade tidsförlopp mellan individer, grupper och organisationer, exempelvis medborgare, medier, myndigheter och företag, ofta ingripande multipla budskap avseende för de inblandade hot och överaskande moment”

(Eriksson, 2009, 38).

1.2 Organisationell kris

De kriser som studien behandlar är avgränsad till organisationella kriser. Ett utmärkt exempel på en medieuppmärksammad organisationell kris är den välkända Carema-krisen under 2011 och 2012. Vårdföretaget Carema Care blev starkt kritiserad för att bland annat ha vanvårdat sjuka på egna äldreboenden i Sverige. Skandalen exponerades först av Sveriges Television i en dokumentär som visade vanvårdandet av de äldre på diverse Carema-ägda boenden vilket sedan flera tidningar, bland annat morgontidningen

Dagens Nyheter rapporterade vidare om. Det som tyngde Carema-krisen var inte faktumet att vanvård skett, utan att företaget är privatägt – något som kom att nämnas vid flera tillfällen i media och som berörde många i Sverige. Med en borgerlig majoritet i Stockholmsregionen på slutet av 1900-talet utfördes en hel del privatiseringar av vården och speciellt av äldrevården i Stockholm (Motion 1998/99:So436). Enligt det borgerliga partiet Moderaterna, utfördes vissa privatiseringar av vården för att främja rättvis vård för alla, vilket Carema-krisen kom att motbevisa i praktiken (Moderaternas hemsida, 2011).

Under krisen uppdagades även att Carema år 2010 blev uppköpt av riskkapitalbolaget Triton, där det visade sig att företagsvinsterna som Carema gjorde åren därpå fördes vidare till skatteparadiset Jersey i den Engelska kanalen (Cervenka & Nygårds, 2011, 10 mars). Det medierna menade och upplyste var att den bristande och orättvisa vården hade ett samband med vinstomsättningen, vilket kom att förstärka den negativa uppmärksamhet Carema fick under krisen. Under väldigt hårt tryck från både medier och medborgare kände Carema att de ville besvara de anklagelser och påståenden som media rapporterade. För att försvara verksamheten och kommunicera korrekt information startades två bloggar, "Carema Care-Dokument Inifrån" och "Nystart: Koppargården". Bloggarna fylldes med nyhetsartiklar, TV-inslag, Q&A (Question and Answer)inlägg och företaget kunde på detta sätt uttrycka de egna åsikterna, försvara och styra diskussionen själva. Det har på så sätt visat sig att sociala medier blev en del av lösningen för Carema i krissituationen.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att få en djupare förståelse för hur kriskonsulter arbetar i praktiken. Då den retoriska analysen förekommer ofta vid forskning kring kriskommunikation blev det av intresse för studien att göra en retorisk analys av det praktiska arbete kriskonsulter gör vid kris. En retorisk analys är även lämplig för att se hur man skulle kunna arbeta med retoriken i relation till hur ett antal experter arbetar med krishantering. Vi finner att detta är viktigt att undersöka i och med den digitala sfärens utveckling i samband med PR och kriskommunikation, samt att den tidigare forskning som gjorts inom ämnet i mångt och mycket utgörs av fallstudier med retoriska analyser.

1.4 Frågeställningar

- Hur arbetar kriskonsulter med krishantering i praktiken?
- Hur kan retorik bidra till att krishantera med god effekt?

1.5 Disposition

Studien inleder med en övergripelig beskrivning av kriser och definierar vikten av effektiv krishantering. I anslutning till detta presenteras relevanta begrepp. Detta följs av en introduktion av den avgränsning som studien förhåller sig till med en definition och ett exempel på organisationell kris (Fors-Andrée, 2012, 29). Slutligtvis avslutas introduktionen med framläggning av studiens syfte och frågeställning.

Sektionen för litteraturöversikt följer därefter. I den sektionen behandlas tidigare forskning i undersektioner för varje del av den tidigare forskningen som ansågs relevant för studien. I sektionen för teori som följer redogörs de teorier som verkar som ramverk och analytiska verktyg i undersektioner som är ämnad att presentera var teori eller modell för sig. Sektionen för teoretiska verktyg avslutas med en undersektion med en genomgång av *Partesläran*.

Detta följs av metodsektionen som innehåller introduktion och motivering till valet av vetenskaplig ansats och analytisk metod. Här presenteras sedan urval och informanterna som genom deltagande utgör för det material som sedan skall komma att analyseras i återkoppling till de teorier och tidigare forskning som presenterats. Analysen är indelad i sektioner för strukturell underlättning för förståelse. Analysen behandlar var frågeställning i enskild sektion innan resultatet presenteras. Studien konkluderas med en diskussion, sammanfattning och avslutningsvis med två sektioner där kritiska reflektioner uttrycks samt förslag om hur framtida forskning kan bedrivas inom ämnet.

2. Litteraturoversikt

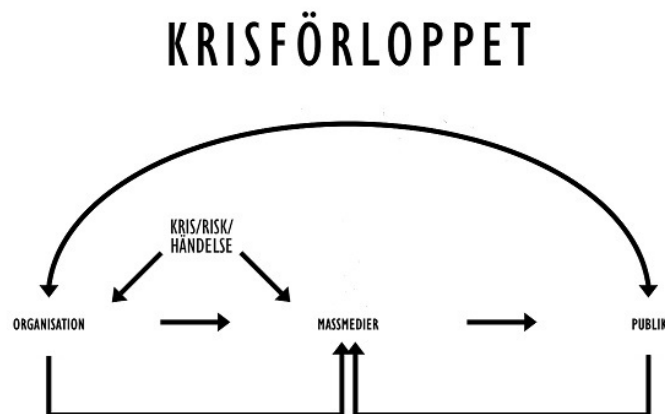
Detta kapitel är avsett att behandla den tidigare forskning som gjorts inom kriskommunikationsfältet, som är relevant för studiens syfte.

2.1 Tidigare forskning

Begreppet kriskommunikation hör till och är en del av public relations och även om det inte finns mycket tidigare forskning kring begreppet. Forskningen har dock ökat det senaste decenniet (Falkheimer, Heide, Larsson, 2009, 25). Den större delen av forskningen som gjorts kring kriskommunikation har utgått från ett traditionellt informationsperspektiv och har huvudsakligen fokuserat på fyra problem: 1) hur kriser uppfattas av medborgarna, 2) hur krisinformationen har använts av medborgarna, 3) massmediernas roller och 4) vad för källor som använts i massmediernas rapportering (Falkheimer, Heide, Larsson, 2009, 26). Dessutom betonar Falkheimer, Heide och Larsson (2009) sin besvikelse över hur majoriteten av forskningen kring kriskommunikation har ägnats åt efterkrisfasen då de anser att fokuset här är negativ då den är reaktiv och defensiv. De menar och vill gärna se mer forskning kring förkrisfasen och där vikten av issues management, relationsskapande och dialog är ytterst viktigt för en mer framgångsrik krishantering, vilket är var vår forskning passar in. Det går att identifiera två olika utvecklingslinjer inom den organisationsinriktade forskningen om kriskommunikation, den ena innebär teoretiskt utvecklade modeller som har uppkommit från forskningen kring *impression management* och *apologia* och som i praktiken utgörs av diverse retoriska strategier som kan användas till att förbättra bilden av en krisdrabbad individ, organisation eller myndighet efter en kris i syfte att återuppbygga bilden av individen, organisationen eller myndigheten. Medan den andra linjen innebär och fokuserar på fasen innan en kris inträffar, där man skapar en bättre förståelse kring rollen som riskkommunikation och issues management har för att förhindra att en kris blir till (Ibid, 26). Denna forskning fokuserar på ett specifikt förhållningssätt som täcker hela krisförloppet, med start innan krisen.

2.2 Krisförloppet

Massmedierna har haft en stor roll i kriskommunikation. Det är de som har erhållit makten att kunna ta in informationen vid en kris för att sedan förmedla det till samhället. Därför har det blivit så att det som inte tas upp i massmedierna, tas aldrig upp över huvudtaget. Dock resonerar Mats Eriksson i *Nätens kriskommunikation* (2009) att massmediernas gatekeepingfunktion håller på att försvinna på grund av att internet har öppnat möjligheten för nya aktörer att kunna tolka, diskutera och resonera egna budskap i mediebruset (Matheson, 2004 citerat i Karlsson, 2009, s. 25). Massmediernas informationsmonopol och makten av vad som ska och inte ska uppmärksammas har försvunnit tack vare internetns tillgänglighet. Man har nu möjlighet att samla och finna information, nyansera den för att sedan förmedla den via sin personliga kanal.



2.3 Krisen och krisreaktionens faser

En utsatt organisations kundkrets och publik drabbas likväl som organisationens anställda under en kris. Även om individer på båda sidor av krisen reagerar annorlunda på krisen är en sådan sak personlig för varje individ. Detta kan bero på individens ståndpunkt i krisen, värderingar, bakgrund och erfarenheter, vilka kan stå i relativitet till krisutvecklingens olika faser i samband med krisens karaktär. Vid krishantering är det därför av vikt att vara medveten om och ta hänsyn till de olika faser och reaktioner som anses vara konventionella bland alla parter. *Modern kriskommunikation* utgår från viss psykiatrisk ståndpunkt med Johan Cullberg, professor i psykiatri, vars teori om en kriskurva beskrivs i syfte att kartlägga individens kriskurva. Inledningsvis drabbas individen vid kris av de första faserna som

identifieras som chock och reaktion för att sedan fortsätta in i en bearbetning samt nyorienteringsfas (Fors-Andrée, 2012, 48-49). Bearbetningsprocessen estimeras ske efter reaktionerna och mellan ett halvår till ett år efter ett trauma för att individen sakta men säkert ska kunna leva i nuet igen. Därefter tar nyorienteringsfasen vid vilken innebär att individen kommer till en slags acceptans och ro i och med en återuppbyggd självkänsla (Ibid, 50). Just för att det är del av det naturliga beteendet att “dra sig tillbaka istället för att konfrontera och agera” uttrycker teoretikern att det är vitalt att inte fastna i kriskurvan utan att hitta lösningar så snabbt som möjligt. Enligt *Modern kriskommunikation* kan det vara så enkelt som att göra ett medvetet val att agera annorlunda i vissa situationer och att motivationen kommer från vetenskapen att det är gynnsamt för en (Ibid, s. 51).

För att förenkla förståelsen för reaktionsfaserna i studien har vi illustrerat förloppet följande:

Chock → Reaktion → Bearbetningsfasen → Nyorienteringsfasen

Förloppet för krisreaktionerna som *Modern kriskommunikation* introducerar är psykologisk, där *Nätens kriskommunikation* presenterar ett förlopp som uppfattas som socialpsykologisk då den utöver de psykologiska reaktionerna även inkluderar krisens sociala och mediala perspektiv i form av krisförlopp (Eriksson, 2009, 62-70). Vi har illustrerat förloppet som nedan:

Förberedelsefasen → Varningsfasen → Akutfasen → Återhämtningsfasen

Förberedelsefasen omfattar tiden innan en kris sker och “handlar om våra förväntningar på att något krisartat verkligen kan inträffa” (Ibid, 62). Under den här tiden övervägs alla typer av risker eller hot som företaget kan drabbas av för att vara så beredda som möjligt utifall att något av de skulle realiseras. Ett exempel kan vara att överväga både för och nackdelar med ett visst beslut som berör alla parter på ett företag och dess kunder innan man skrider till verket. Varningsfasen tar vid när risken väl har realiserats och börjat sprida sig i form av en kris. Meddelandet har generellt alltid levererats av massmedierna med uttalanden och information från ansvariga och övriga aktörer. Men hur medborgare tolkar budskapen beror i grunden på den tillit och förtroende som avsändaren och kanalen har från förberedelsefasen (Ibid, 67). I akutfasen som följer varningsfasen “bearbetas varningsmeddelandet av individen”. I denna fas är det vanligt att individer upplever känsla av stress och osäkerhet.

Sociala medier har under denna fas potential till “omedelbar gemenskap” individer emellan, vilken är av vikt för krisens utveckling i och med den mångfacetterad information som finns att hitta på bloggar, nyhetssidor och diskussionsforum (Ibid, 68). Den sista fasen är återhämtningsfasen där man som enskild individ försöker att återupprätta vardagen och dra lärdom av den kris som inträffat. I det digitaliserade samhället återfinns idag medierade former av tillvägagångssätt för återhämtning. Detta kan innebära “terapeutiska mötesplatser och terapeutiska kommunikationsverktyg via internet” (Ibid, 69).

2.4 Sociala medier vid kris

Nätens kriskommunikation uttrycker sociala mediers roll vid kris följande:

“Information söker vi där vi bedömer att behovet med största sannolikhet kan tillgodoses. Senare tids kriser och katastrofer [...] har visat att allt fler individer i sådana lägen vänder sig till internet och annan rumsupplösande kommunikationsteknologi.” (Eriksson, 2009, 62).

I kriskommunikationsväg berör detta organisationen eller företagets sociala medier: egna hemsidan, twitterkonto, facebookside samt alla övriga kanaler den drabbade organisationen använder sig av för att sprida information internt och externt. Fors-Andrée syftar i *Modern kriskommunikation* på att sociala medier tillgängliggjort nya förhållningssätt att ta hänsyn till när krisen är ett faktum. I ett samhälle där etermedierna verkade främst fanns en given tid innan krisen bröt ut i nyhetsmedier då uppdateringen av de inte var minutiösa. Detta innebar även mer tid att förhålla sig till krisen, mer tid att utveckla en hållbar krisplan eller att anpassa sig efter en befintlig sådan i förhållande till krisens karaktär. *Nätens kriskommunikation* skriver dock att krisplaner kan bli begränsande vid stundande kris då de generellt inte skapar rum för “spontana” handlingar anpassade efter krisens karaktär (Eriksson, 2009, 92).

De sociala mediernas konstanta tillgänglighet och uppdatering skapar rum och utrymme för aktion och reaktion på en kris, utöver de traditionella medierna (Fors-Andrée, 2012 28). *Modern kriskommunikation* menar att det är i detta utrymme som “individer, marknader, leverantörer och kunder förenas under ett och samma tak där vem som helst - oberoende av tid och rum - kan komma till tals” (Ibid,29). *Nätens kriskommunikation* uttrycker att

“Även om kriskommunikation via internet och mobil telefoni är medierad till sin karaktär, så har den drag av personlig kommunikation, en kommunikationsform som alltid tilldelats avgörande betydelse när krisinformation ska verifieras och tolkas av individen [...] Enligt Silverman (2001) litar vi mer på personligt förmedlade budskap, än de som når oss via traditionella massmedier.” (Eriksson, 2009, 69).

Det positiva med sociala medier sträcker sig längre än att det är billigt, enkelt och ett mätbart verktyg (Holmström & Wikberg, 2010, 54). Enligt *Modern kriskommunikation* kan verksamheter spåra och mäta konsekvenserna av en kris med större utsträckning med hjälp av sociala medier (Fors-Andrée, 2012, 35). På så sätt kan kriser upptäckas i en tidig fas och hanteras samt åtgärdas i enlighet med krisförloppet.

Modern kriskommunikation utvecklar även att man på sociala medier kan bygga långsiktiga relationer, där man även kan “kommunicera genom alla faser i din verksamhet” vilka vid en krissituation bibehåller större vikt för krisförloppet och organisationen än vad som kan förväntas. Eriksson (2009) summerar sociala mediernas positiva relevans för såväl organisation som individ internt och externt vid kris som

“I dagsläget återfinns nätmediernas allra viktigaste roll i det skede då vi väl nåtts av det första beskedet och vill informera oss ytterligare och kommunicera om det inträffade. Då får sociala medier och nätverk (diskussionsforum, e-post, mobiltelefoni, sms) allt större betydelse. Internet tillfredställer i ett sådant läge flera behov hos individen -såväl informella [...] som sociala och emotionella.” (Eriksson, 2009, 76).

Eriksson (2009) understryker här hur viktigt det är med internet och hur det uppfyller medborgarnas individuella behov att man med diskussionsforum, e-post, mobiltelefoni och sms kan ta emot information likväl som sända information själva.

2.5 Journalistik, bloggar och krisagendan

Den befintliga forskningen berör frågan om vem som definierar krisen, det vill säga vad som hänt och vilka konsekvenserna är för det inträffade (Fors-André, 2012, 31). I samband med sociala mediers uppkomst blir denna fråga relevant då utrymmet öppnar upp för allmänheten att kommentera och definiera krisen innan de drabbade parterna hunnit behandla eller bemöta krisen. *Nätens kriskommunikation* (2010) refererar till Karlsson (2008) som adresserar nätjournalistiska aspekten av skapandet av krisagendan:

“Den bild som förmedlas av nätjournalistiken utmärks även av sin ständiga omvandling och/eller elasticitet. Nätnyheten är aldrig slutgiltig i sin karaktär utan präglas i stället av kontinuerlig omvandling tack vare de ständiga publiceringsmöjligheterna. När nya uppgifter samlas in, korrigeras och rättas nyheten efterhand vilket får betydelse för vilken bild som förmedlas av krisen.”(Karlsson 2008 citerat i Eriksson, 2010, 79).

Journalistikens roll förändras vid kris i och med internets utrymme och konstanta informationsflöde. Uppgifter kan dyka upp från flertalet olika källor med varierande tillförlitlighet då rykten och falsk information är en del av informationsflödet, där parallella informationskällor ger mångfacetterade bilder av det inträffande som skänker perspektiv på gott och ont (ibid, 80). Journalisternas roll skiftar då från nyhetsförmedlare till “en form av guide i det digitala medielandskapet, snarare än att vara den som definierar verkligheten” (ibid, 81). På så sätt skapar medierna och nätjournalistiken krisagendan som sedan förmedlas till allmänheten, som en aktör bland många andra (ibid, 81).

En parallell aktör blir bloggar då de bland publik är att föredra på grund av den personliga berättartonen som förmedlar nyanserad information. Eriksson (2009) skriver att normen och idealet inom bloggsfären kommit att bli en ren kommunikationsform som uppfattas som “äkta” av den som läser. Där nätjournalistiken förmedlar en objektiv bild för massan tillför bloggar en personlig röst till krisen. I krissammanhang delas bloggar in i fyra typer: *Medborgarbloggar, publikbloggar, journalistbloggar* samt *mediabloggar* vilka definieras som följande i ordning: “Journalistiska bloggar skrivna av enskilda individer utanför medierna”, “Journalistiska bloggar skrivna av enskilda individer inom medierna”, “Journalistiska bloggar skrivna av journalister utanför medieinstitutioner” samt “Journalistiska bloggar skrivna av journalister inom medieinstitutionerna”(ibid, 83-84). Detta öppnar upp för medborgarjournalistiska perspektiv vid definiering av krisagendan likväl som traditionella journalistiska. När alla perspektiv når publiken som står utan direkt information från organisationen ges upphov fler åsikter och reaktioner på krisen. *Nätens*

kriskommunikation förklarar en skillnad mellan framställningen av kriser genom nyhetsmedier och bloggar: “Medierna bestämmer genom sina produktionsvillkor och berättartekniker hur vi ska uppfatta och uppleva verkligheten. De är på flera sätt med och skapar den samhälleliga krisagendan.” (ibid,78). Där medierna dras med etiska och juridiska begränsningar har bloggar desto mer utrymme på grund av den personliga tonen och upphovsrätten. Dock kan bloggar med det som grund även drabbas av juridiska dispyter kring felaktigt förmedlad information om organisationer om dessa fått stort genomslag i medierna efter initial publicering.

2.6 Att bryta det invanda mönstret

I *Modern kriskommunikation* driver Fors-Andrée en tes om att “effektiv kriskommunikation avgörs av hur väl du lyckas styra ditt beteende och bryta automatiska ‘ryggradsreaktioner’ och invanda mönster” (Fors-Andrée, 2012, 10). Denna studie är i grund och botten inspirerad av Jeanette Fors-Andrées forskning om modern kriskommunikation, dock är det denna del av hennes teori i synnerhet som används som grund för den analytiska modellen. Det invanda mönster som definieras i litteraturen är “att dra sig tillbaka i kristider och bli mer introvert”. Fors-Andrée förklarar “människans naturliga beteende” vid kris som följande:

“Man vill vänta och bilda sig en helhetsbild innan man uttalar sig. Man vill undvika konfrontationer och situationer där utfallet eller resultatet är okänt och osäkert, trots att det är då det är som viktigast att snabbt använda verktyg för att påverka andras åsikter och attityder. Men vi blir rädda för att säga fel saker vid fel tillfälle och därför väntar vi med att kommunicera tills vi tror att vi har kontroll över läget”(Fors-Andrée, 2012, 48)

Fors-Andrée uppmuntrar med detta chefer och företagsledare att öva på att bryta detta invanda mönster för att kommunicera med god effekt vid kris. Detta är enligt teoretikerns forskning ett förhållningssätt som är en besvärlig prövning för de som står för alla beslut vid krishantering, detta för att många företag tror sig agera i enlighet med den inställning som uppmanas till i teorin men tenderar att falla tillbaka i det beteendemönster som förekommer naturligt hos människan (ibid, 56). Denna teori är relevant just då den presenterar ett konkret förhållningssätt till att krishantera med god effekt.

3. Teoretisk ramverk

Den sektion omfattar de teorier och modeller som är till avsikt för användning som verktyg vid analys. Kapitlet avslutas med en sektion som behandlar de begrepp som är relevanta för studien. Vi har valt att använda oss av två teoretiska perspektiv som vi beskriver nedan: Shannon & Weavers kommunikationsmodell (1949) och den klassiska retoriken (Möller, 2002, Eriksson, 2011).

3.1 Shannon & Weavers kommunikationsmodell

I sin forskning kring kommunikation, utvecklade Shannon och Weaver i sin text ”Mathematical Theory of Communication” en linjär kommunikationsmodell (Fiske, 1990, s. 18). Denna kommunikationsmodell och teori har som avsikt att använda kommunikationskanaler på ett effektivt sätt och för de innebar det telefonkablar och radiovågor som mätinstrument av överförd information.

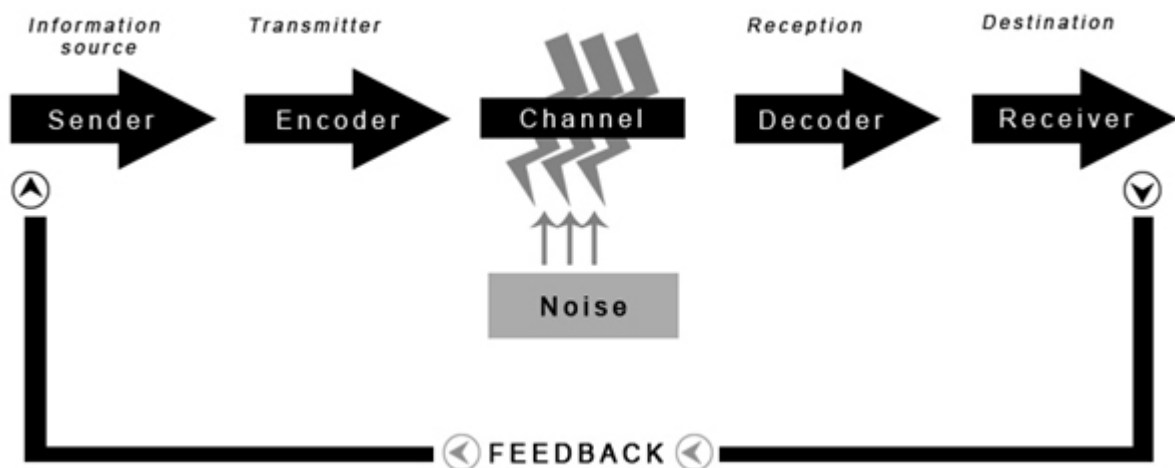


Bild från <http://communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>

3.2 Retoriken

Studien utgår från Aristotles ursprungliga teorier om retoriken för att grunda i det som benämns som den “klassiska” retoriken (Möller, 2002, 50). Den klassiska retoriken benämns ofta som “konsten att övertyga” genom en konstruerad modell. Den retoriska arbetsordningen kallas *Partesläran* vilken innefattar en strukturerad process vid framställningen av tal - eller i enlighet med studien som ett verktyg för analys (Eriksson, 2011, 8). Då kriskommunikation innebär till stor del proaktivt arbete behöver den retoriska delen nödvändigtvis inte fokusera på *retorn* - talaren, vid varje tillfälle. Detta för att det förberedande arbete som görs som yrkesverksam med kriskommunikation kan ha nytta av att retoriskt analysera vid pågående kris men även under utveckling av krisplan. Studien anser att retoriken därför anses vara användbar i situation av kris och krishantering då det kan bidra till djupare förståelse och bemötande av dem. För att göra arbetet översiktligt och lättförståeligt presenteras nedan de begrepp och uttryck som är i enlighet med *Partesläran*.

3.2.1 Retoriska begrepp

Vissa av begreppen medföljer en viss motivation och är definierade i enlighet med boken *Retorkiskas* innebörd av av *Partesläran*:

Partesläran är den praktiska modellen som *retorn* använder sig av vid skapandet av ett tal eller en text.

Intellectio - Att förstå. Första steget i *Partesläran* innebär att förstå syfte, budskap, målgrupp, avsändare och sammanhang.

Inventio- Att fundera. Att fundera kring vilka strategier som är lämpliga för ditt mål och budskapet du vill kommunicera.

Dispositio - Att strukturera. Detta steg innebär att strukturera de lämpliga strategierna och ditt budskap i en dispositionsmall. Den klassiska dispositionsmodellen utgör en inledning, bakgrund, tes, uppläggning av hur resterande del av talet är upplagt, argumentation samt avslutning som inkluderar en sammanfattning. Strukturen av ett utlåtande, uttalande, framställning eller pressmeddelande behöver nödvändigtvis inte följa denna klassiska modell utan alternativa dispositioner utformade efter varje unikt tillfälle bör vara aktuell.

Eluctio - Att formulera. Att formulera de strategier och budskap som disponerats för att göra det mottagligt och anpassat för den tänka målgruppen. Formuleringar bryts ned till val av specifika ord , val av tonfall, klädsel och kroppsspråk i kombination för att mest effektivt kommunicera budskapet då det genom bevismedlen *Ethos*, *Logos* och *Pathos* sammanflätas

och blir kraftfullt vid *Actio* (se nedan för definition). Detta avser skriftlig kommunikation såväl som muntlig.

Ethos - Talarens karaktär och moraliska egenskaper som kommuniceras via budskap och handling.

Logos - Att talarens skäl för uttalande uppfattas grunda i väsentlig och relevant fakta hos målgruppen.

Pathos - Talarens förmåga att visa samt beröra emotioner.

Memoria - Att minnas. Innan talet eller budskapet ska kommuniceras är det bra att memorera dispositionsupplägget och meddelandet.

Actio - Att framföra, uttala eller göra det utlåtandet som förberetts för.

Följande är ett retoriskt begrepp utanför *Parteslärans* ramar:

Docere - betyder att undervisa och är det andra av tre klassiska syften med kommunikation.

(Eriksson, 2011, 205-231)

4. Metod

Detta kapitel introducerar den vetenskapliga ansats som anses lämplig för denna studie följt av presentation av material och de informanter som intervjuades. Kapitlet avslutas med en etisk förhållnings-sektion där studiens etiska agenda säkerställer informanternas integritet vid deltagande i studien.

4.1 Metodval

Denna undersökning är en normativ studie av kvalitativ ansats då denna anses mest lämplig för att nå en djupare förståelse för värdegrunden för hur kriskonsulter arbetar med praktisk krishantering. Normativ studie handlar om värden. I vetenskapsteorin diskuterar man huruvida normativ metod har möjligheten att på vetenskapliga grunder problematisera och ta ställning i värdefrågor. Normativ forskning är grunden för vår studie då vi vill undersöka hur arbetet med krishantering är och kan vara (Badersten, 2006, 22). Krisplaner är enligt tidigare forskningen i *Nätens kriskommunikation* kan vara begränsande för krissituationen ligger förhoppningen på att genom en djupare förståelse för kriskonsulternas arbetssätt i samband med den retoriska arbetsprocessen framställa ett alternativ som vid kris kan bidra till att effektivisera arbetet (Eriksson, 2009, 92). Då arbetssättet inom denna gren av branschen utvecklas och påverkas av utvecklingen av sociala medier kan föregångna arbetsplaner bli daterade i relativ snabb takt. Då studien ämnar att undersöka, analysera och tolka utifrån en retorisk ansats anses att en kvantitativ inriktning inte är lämplig då undersökningen strävar att ställa teoretiska aspekter mot praktiska genom empirisk datainsamling. En kvalitativ analys kan därför även ge underlag för den djupa förståelsen som anses vara viktig för att förstå hur kriskonsulter kan arbeta med retorik vid krishantering.

4.1.1 Intervju som metod

Kvalitativa intervjuer är en vanlig metod att använda vid vetenskapliga studier (Dalen, 2008, 14) och syftar till att identifiera nya företeelser, nya fenomen och nya egenskaper inom det område som ska undersökas. Därmed är det viktigt som intervjuare att besitta bakgrundskunskap angående ämnet innan utförandet av intervjuerna. Dock är det viktigare att som intervjuare kunna ta till sig ny kunskap från informanten som man gör en intervju med och att man har förutfattade meningar och perspektiv på det ämne som ska undersökas (Eklund, 2012, 2).

Vi använde semi-strukturerade öppna frågor vid intervjutillfällena. Detta innebär att formuleringen på frågorna och ordningsföljden är densamma, men att olika följdfrågor har kommit upp vid olika intervjutillfällen (Sallnäs, 2008, 8). Att använda sig av öppna frågor innebär att informanten uppmuntras till att besvara frågorna och själv utveckla svaren på ett utförligt sätt (Hedin, 1996, 6). Det positiva vid semi-strukturerade intervjuer är att man har en större möjlighet att kunna föra samtalet vidare på ett naturligt sätt och låta informanten i viss utsträckning styra intervjun. Syftet med kvalitativa intervjuer är att låta informantens verkliga syn på det som undersöks lyftas fram och därför ska man ge informanten utrymme att berätta så mycket som möjligt (Eklund, 2012, 2). Dock kan det negativa vara att informanten hamnar på sidospår av vad som egentligen ska besvaras och att man då förlorar tid. Som intervjuare är det därför viktigt att kunna styra tillbaka informanten på rätt spår och säkerställa att samtliga frågor besvaras.

4.2 Datainsamling & Analytisk metod

Den data som studien analyserar utifrån en retorisk ansats är, som tidigare nämnt, insamlad genom enskilda, semi-strukturerade intervjuer med yrkesverksamma inom krishantering i dagsläget (Bryman, 2002, s. 301). Bland dessa tio yrkesverksamma är tre även teoretiker inom kriskommunikation och retorik. Detta ansågs vara av vikt av det skäl att studien behöver empirisk data för att explicit analysera utifrån valda teoretiska ramverk och tidigare forskning som presenterats mot insamlat empiriskt material som grundar i de praktiska aspekterna av krishantering. Intervjuerna bestod av 10 frågor som berör respondenternas tankar och reflektioner kring det praktiska arbetet som kriskommunikatör och kriskommunikation.

4.3 Material

Då undersökningen valt att lyfta fram kriskonsulternas perspektiv och därav gått till väga genom intervjuer med branschverksamma som normativ studie, presenteras de informanter som intervjuats i denna sektion.

4.3.1 Procedur

För att samla in empiriskt material till vår studie bokade vi in och genomförde tio intervjuer under en tvåveckorsperiod, vecka 15 och 16, med teoretiker och kriskommunikatörer från diverse företag. Nio av dessa intervjuer gjordes under enskilda personliga möten, där vi träffades på företagets kontor och satte oss ner ensamma i ett mötesrum för att genomföra intervjun. En intervju gjordes per telefon och det var intervjun med konsulten och författaren Jeanette Fors-Andrée. Beräknad intervju tid var cirka en timme, där vissa intervjuer överskred den tiden medan andra blev kortare än beräknat. På grund av sekretess och att vi ville vårda om de medverkandes integritet slöts ett muntligt avtal där först och främst medgivande för huruvida vi fick spela in intervjun för att sedan transkribera den söktes. Samtliga informanter gav sitt medgivande till detta och att nämnas vid namn i uppsatsen. I helhet kände vi att våra möten med dessa konsulter och teoretiker var lyckade och att vi fick tillgång till material som var relevant för studiens syfte.

4.3.2 Urval & bortfall

Urvalet baseras på kriskonsulternas/teoretikernas tillgänglighet med tanke på yrkets karaktär där en kris inte tar hänsyn till varken tid eller rum. Intervjuerna var planerade att genomföras under en två veckors period, dock ändrades detta då två teoretiker ställde in med en stundande kris som anledning. De intervjuerna fick då göras vid ett senare tillfälle som fortfarande hamnade inom tidsramen som var utsatt för detta forskningsmoment. Totalt 12 byråer och konsulter kontaktades med en förfrågan om att ställa upp för intervju där den första tackade nej och svar från den andra uteblev.

4.3.3 Informanter

Nedan presenteras alla tio informanter vid namn, yrkesroll, vilken byrå de arbetar på samt hur de kontaktades med förfrågan om intervju.

Michael Falk: PR-konsult på Agera PR. Byrån specialiserar sig inom medierelationer och B2B-företag (agerapr.se).

Ingrid Lindahl: seniorkonsult och grundare för PR-byrån Comma. Comma är specialiserar sig inom Public Relations, Public Affairs och krishantering (comma.se). Kontaktades via mail.

Matti Palm: Mediestrateg och en av grundarna av Greenhill Relations. Greenhills fokus är bland annat kriskommunikation, digital PR och strategisk kommunikation (greenhillrelations.se). Kontaktades via telefon, därefter övergick kontakten till mailutbyte.

Elin Ahldén: Byråchef och Senior konsult på Mindmakers PR. Byrån erbjuder många tjänster såsom kreativ marknads-PR, internkommunikation, säljdrivande PR och kriskommunikation (mindmakerspr.se). Kontaktades via mail.

Karin Bäcklund: Digital Strateg på Springtime och arbetar även med krishantering i samband med det. Springtime erbjuder bland annat finansiell kommunikation, företagskommunikation och kriskommunikation bland sina tjänster (springtime.nu). Kontaktades via mail.

Charlie Stjernberg: partner och publicitetsspecialist på Prime. Han har även bred erfarenhet av kris - och medierådgivning. Prime erbjuder kriskommunikation, Public Affairs och affärsdrivande kommunikation (primegroup.com). Kontaktades via mail.

Carl Danielsson: teamchef och kommunikationskonsult på Narva. Carl inriktar sig på medierelationer, opinionsbildning och kriskommunikation. Narva erbjuder nordisk PR, Onlinekommunikation och kriskommunikation (narva.se). Kontaktades via telefon.

Paula Hammerskog: Arbetar på Nordens största utbildningsanordnare Academedia och är i grunden specialist inom medierelationer, mediautbildning och krishantering. Hammerskog har även publicerat en bok om krishantering (paulasbyra.se, academedia.se). Kontaktades via telefon.

Jeanette Fors-Andrée: Fristående kriskonsult, teoretiker och författare. Är krisexpert och har forskat kring krishantering och kriskommunikation i 7 år vid Uppsala Universitet (jeanettefors.se). Kontaktades via telefon.

Camilla Eriksson: PR-strateg och retorikkonsult på egna byrån Retorikiska och författare av

boken vid samma namn. Camilla arbetar även som talskrivare och retorikcoach och arbetar nära med kommunikation och retorik i allmänhet (retorikiska.se). Kontaktades via telefon.

4.4 Etisk förhållning

Studien uppfyller vetenskapsrådets individskydds krav som är uppdelat i fyra huvudkrav. Samtliga respondenter har informerats om undersökningens syfte i enlighet med informationskravet likväl som samtliga respondenter givit muntligt samtycke till att nämnas vid namn i studien samt spelas in vid intervjutillfällena i enlighet med samtyckeskravet och konfidentialitetskravet. Informanterna har även upplysts om att den information som samlas in under intervjuerna enbart skall komma att användas i forskningen syfte, men att vid framställning av eventuell presentation för yrkesverksamma inte kommer att innehålla varken namn eller uppgiven information eller uppgifter utan baseras då enbart på analys och slutsats av studien. Vid andra förhållanden och undantag handlar studiens författare inte utan respondenternas individuella tillåtelse (Olsson, 2008, 78-83).

5. Analys

I detta kapitel presenteras den analys och diskussion som genomförts i enlighet med studiens syfte. Analysen är uppdelad i en sektion för var frågeställning där varje frågeställning presenteras. Var frågeställning är uppdelade i undersektioner som behandlar de adekvata teorierna och återkoppling till tidigare forskning som är relevant för frågeställningen.

5.1 Frågeställning 1: Hur arbetar kriskonsulter med krishantering i praktiken?

Det proaktiva arbetet

Vikten av en krisplan är ett återkommande ämne bland informanterna, där den uttrycks som ett viktigt verktyg att ha. Dessa görs i förebyggande syfte för att inge trygghet om en kris skulle drabba organisationen. Elin Ahldén beskriver en krisplan och framtagning av en krisplan som följande:

“En traditionell krisplan börjar någonstans vid inventeringen, att man ser över vilka kommunikativa risker som finns och scenarioplanering är viktigt. Att man med fantasi och intuition funderar på alla möjliga sätt någonting kan slå. Du sparar väldigt mycket tid när du har det i huvudet. I bästa fall behöver en krisplan aldrig användas. Man producerar någonting som man aldrig ska behöva använda.” (Ahldén, 2015)

Men här skiljer sig svaren bland informanterna. Majoriteten arbetar till stor del med utvecklingen av krisplaner för organisationer i proaktivt syfte, men alla har inte samma arbetsprocess, strukturering eller förhållningssätt till de. Charlie Stjernberg på Prime hävdade följande om krisplaner:

“Krisplaner är väldigt viktiga verktyg, men det finns en paradox där. När ett företag vill ha en krisplan eller krispolicy förväntar de sig att resultatet ska vara en tjock pärm. När krisen väl inträffar är det dock ingen som tittar i den pärm. Därför skulle jag vilja hävda att det finns krisplaner som är tillverkade under vissa fredliga förhållanden och sedan finns den verkliga krisplanen, den som används vid krisen.” (Stjernberg, 2015).

Enligt den tidigare forskning som gjorts i *Nätens Kriskommunikation* kan nackdelen med krisplaner vara att “ju mer detaljerad en kris[hanterings]plan är utformad, desto mer svårtillämpad blir planen i det kaotiska krisläget” (Eriksson, 2009, 62). Charlie Stjernberg fortsatte sitt uttalande med att definiera endast tre steg som den “verkliga krisplanen” består av: ”man måste ha ett tydligt mandat definierat i krisplanerna, som ska fatta oerhört

obehagliga beslut, man måste även tydligt definiera vem som är talesperson och man måste ha koll på sina kanaler.” (Stjernberg, 2015).

Modern Kriskommunikation påstår att sociala mediers existens och tillgänglighet inneburit mindre tid att förhålla sig till krisen eller krisplanen till skillnad från när endast TV, radio och nyhetspress fanns (Fors-Andrée, 2012, 28). Vi tolkar att det är i enlighet med Stjernbergs påstående om den “verkliga krisplanen” som nödvändigtvis uppfattat inte behöver vara den som gjorts i förebyggande syfte (Stjernberg, 2015). I och med sociala medier innebär detta fler röster för aktion och reaktion på en kris (ibid, 29). Detta är även något som flera av informanterna påpekat. Elin Ahldén uttryckte det som att

“Vi som har varit pressansvariga vet att vi måste vara i tjänst dygnet runt. Vill medierna något, så ringer de. Den tiden har blivit mycket kortare på grund av onlinepublicering och realtid rapportering. Man har ett journalnummer som är öppet jämt där media kan ringa när de vill. Men på sociala medier är det en oändlig mängd människor som kan höra av sig. Har du en aktiv roll i sociala medier så kan du ge dig på att du kommer att ha en stor trafik där om någonting händer. Och då måste den vara bemannad. Där måste det finnas människor som vet vilka regler som gäller, som har klart för sig vilket budskap man ska använda.” (Ahldén, 2015)

Detta styrker teorierna om att de sociala mediernas uppkomst påverkat krishantering i praktiken. Vi vill tolka alla röster på sociala medier som enskilda individer, där individer inom medieinstitutionerna inte endast ska uppfattas som “medier” utan ses som människor med tolknings- och bedömningsförmåga. Detta för att sociala medier även tillgängliggjort plattformar där röster och budskap inte bara kan sändas ut utan även mottas, kommenteras, tolkas och spridas fritt. Medborgarna samt de drabbades individuella kritik, nyfikenhet och reaktion på krisen kan idag kommuniceras vid alla tider på dygnet, likväl som krisen kan bemötas vid alla tider på dygnet. Då möjligheten att som organisation bemöta sin kris oberoende av tid och rum nu finns tillgänglig, tror vi att det skapas en förväntning av mediepubliken som bevittnar krisen att bli bemötta med svar och förklaringar per efterfrågan. När tystnaden ekar från krisens boning fylls det rum som sociala medier är med personliga röster, kritik och reaktioner på utebliven kommunikation från organisationens sida. När en kris då infinner sig har individuella röster möjligheten att definiera krisen innan organisationen hinner göra det. Krisagendan skapas då av allmänheten där nätjournalistiken bidrar i form av traditionell journalistik i digital form samt medborgarjournalistik (Eriksson, 2009, 79). *Nätens kriskommunikation* förklarar hur journalisternas arbetsroll förändras i och med sociala medier vid kris; som att de går ifrån den innebörd som är tillskriven yrket

ursprungligen som nyhetsförmedlare till “en form av guide i det digitala medielandskapet, snarare än att vara den som definierar verkligheten” (Ibid, 81).

Nyckelord vid kris

Då internet bidragit till sociala mediers uppkomst och öppnat upp en arena där i princip vem som helst kan delta i form av nät- och medborgarjournalistik tolkar vi att det bidragit till större krav på ökad transparens vid kris. Detta på grund av den nyanserade information som kan uttryckas, utvecklas och hittas i det offentliga (Fors-Andrée, 2012,29-30. Eriksson, 2009, 83-84). Det kan jämföras med Ingrid Lindahls uttalande som betonade transparens:

”transparensen har ökat, du kan inte som ett företag tro att ditt varumärke står för en viss sak, men om ni gör någonting annat bakom kulisserna kommer det att funka. Det funkar inte så länge. Det var lättare att dölja förut när sociala medier inte fanns”. Därav tolkar vi att det inte längre fungerar att vara oärlig i nätlandskapet då oärligheten troligtvis kan komma att visa sig förr eller senare.

En utmaning kriskonsulter ställs inför när de krishanterar på sociala medier är att det inte handlar mycket om att övertyga, övertala eller påverka, utan att det handlar om att indikera på empati och informera. Denna tolkning baseras på att de ord och fraser som frekvent nämndes i relation till krisplaner och strategier under samtliga intervjuer var “empati”, “sympati”, “transparans”, “ta ansvar”, “be om ursäkt”, “beklaga”, “vidta åtgärder” och “budskap”. Varken “övertyga”, “övertala” eller “påverka” var ord som lades större vikt vid av informanterna.

Charlie Stjernberg uttrycker i sin intervju det som tolkas som bland det viktigaste vid krishantering i relation till den tolkningen: “som regel är förmågan att uttrycka empati, när det är nödvändigt, förmågan att uttrycka eller visa handlingskraft genom ord, det som avgör.” Carl Danielsson sammanfattar ett tillvägagångssätt som “ansvar, empati och aktivitet är en formel som vi använder som strategi i alla kriser.” och förklarar varje steg som följande:

“Ansvar är att man visar att man tar tag i det som inträffat och tar ansvar för det, vad det än är. Ledningen, vare sig det är ett privat bolag eller en offentlig verksamhet, måste de som är de högst ansvariga visa att de tar ansvar för det inträffade. Att inte försöka skjuta det åt sidan då det också är väldigt avgörande för hur mediabilden sedan blir. Empati, om det är så att människor har drabbats så måste man naturligtvis vara mänsklig och visa sympati, och där är vi inne på det här med att kommunikation inte nödvändigtvis är det man säger utan också

hur man säger det. Kriskommunikation kan vara naturkatastrofer, det kan vara dödsfall, olyckshändelser i fabriker, i naturen, det kan vara ett kraschat flygplan. Då är anhöriga en målgrupp, media är annan målgrupp och därför är det jätteviktigt att just visa empati. Aktivitet betyder att man ska visa att man vidtar åtgärder. För om det är så att det har begåtts ett fel någonstans så måste man visa att man vidtar konkreta åtgärder så att det inte inträffar igen. Att kunna anpassa sig efter situationen jobbar vi väldigt mycket med. Vi försöker alltid hitta de bästa budskapen, de bästa argumenten, de bästa rubrikerna för att nå ut till de målgrupper som vi vet att vi vill nå. “ (Danielsson, 2015).

Även i detta tillvägagångssätt förekommer “ ta ansvar”, “sympati”, “empati”, “vidta åtgärder” och “budskap” som nyckelord.

Informanten Paula Hammerskog svarade på frågan *Vilka strategier använder ni er av för att övertala, övertyga och/eller påverka vid kris?*: “Jag reagerade över orden övertala, övertyga och påverka, då det inte är huvudsyftet när man krishanterar”. Även om vi ser det ur det perspektiv som Paula Hammerskog ser på arbetet med krishantering, kan vi ändå inte utgå från att strategier som syftar till påverkan eller övertygan inte sker. Detta för att även vid kommunikering av empati eller sändning av information via sociala kanaler, kan det till viss del handla om att övertyga mottagarna med det egna budskapet.

Vi ser en problematik i att i vissa enstaka fall kan organisationer, myndigheter eller individer som står inför en kris missbruka sin makt. Detta genom att uttrycka och agera oärligt i sin kommunikation. Elin Ahldén påstår att det inte går att vara oärlig eller o genuin på exempelvis sociala medier, men vi tror att det kan bli enklare att gå tillväga på ett oärligt och o genuint sätt på sociala medier då det även tillkommer ett visst typ av skydd, då exempelvis datorskärmen kan verka som det skyddet. Du behöver inte låsa in dig och strunta i att träda fram och bemöta krisen, men du behöver inte heller träda fram personligen. Vi tror att man strategiskt kan välja att vara oärlig för att bli uppfattad på ett visst sätt i exempelvis ett försök att bevara organisationens varumärke. Likväl som organisationer kan välja att vara ärliga och genuina finns alternativet att inte anta det tillvägagångssättet, beroende på vad målet med budskapet man kommunicerar är. Vi tror dock även att en oärlig strategi inte skulle vara hållbar på ett långsiktigt plan då publiken så småningom kan komma att läsa mellan raderna och genomskåda oärligheten.

Att effektivisera krishantering

Genom att titta på hur krishanterare arbetar i praktiken och analys av de olika tillvägagångssätten, nyckelord och beskrivningar av krisplaner som nämnts har vi identifierat att målgruppsanpassad kommunikation är det som krishanterare strävar efter vid kris. Elin Ahldén sammanfattar den förståelsen som:

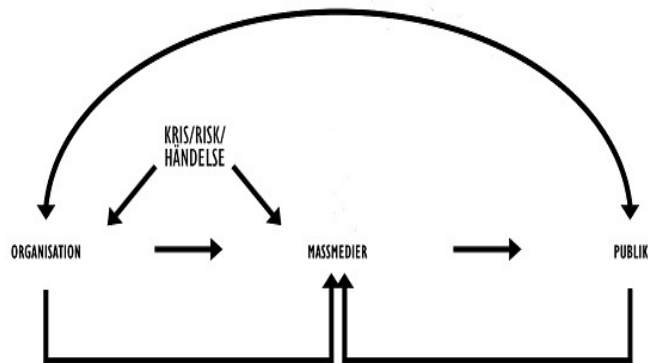
“Om man ska lägga till någonting i krisplanen så är det att ha en kanalstrategi. Vilka kanaler har vi? Vilka ska vi använda och till vad? Vilket tonfall har vi i vilken kanal och till vad? Det finns inget ”one-size fits all” i kanalerna. Är du ett börsnoterat företag måste du ha en viss typ av tonfall till din marknad. Du måste ha någon annan sorts kommunikation till din medarbetarbas och till dina användare och kunder därute. Så här ska man jobba med all kommunikation, att man är målgruppsanpassad.” (Ahldén, 2015)

Ingen av informanterna talade dock om hur de identifierar målgrupperna. Det som blev av intresse för oss är att ingen heller uttalat sig om det förlopp som krisen sprids i eller hur mottagare, kunder och publik kan reagera vid kris i enlighet med den tidigare forskningen, förutom uttalanden i liknande form som Elin Ahldéns följande:

“Det blir många människor inblandade, det är väldigt känslomässigt, det är ingen som vill skapa förvirring och skada. Den största skadan som kan hända är att du skapar förvirring i ditt agerande. Att du skapar otydlighet.” (Ahldén, 2015)

Frågan blev då hur man kan identifiera målgrupperna och anpassa kommunikationen efter de på ett mer effektivt sätt, då detta inte framkommit eller nämnts av informanterna. Genom vår analys identifierade vi att man genom att sammanföra krismodellen som illustrerar hur krisen sprider sig:

KRISFÖRLOPPET



Se tidigare forskning 2.2

med den psykologiska krisreaktionsmodellen från *Modern kriskommunikation*:

Chock → Reaktion → Bearbetningsfasen → Nyorienteringsfasen

samt den socialpsykologiska krisreaktionsmodellen från *Nätens kriskommunikation*:

Förberedelsefasen → Varningsfasen → Akutfasen → Återhämtningsfasen

kan skapa en bredare bild och djupare förståelse för hur en kris sprids och påverkar i en och samma modell:



Detta för att vi funnit att de psykologiska krisreaktionerna som *Modern kriskommunikation* presenterar går hand i hand med den socialpsykologiska modellen som *Nätens kriskommunikation* presenterat (Fors-Andrée 2012, Eriksson, 2009).

Under **varningsfasen** som *Nätens kriskommunikation* benämnt krisförloppets inledande stadie efter **förberedelsefasen**, sprider sig första budskapen om krisen (Eriksson, 2009, 66). Vi tror att **chock** och **reaktion** är de första två faserna som generellt drabbar de inblandade under **varningsfasen** i samband med spridningen av de initiala budskapen, i enlighet med *Modern kriskommunikations* psykologiska modell (Fors-Andrée, 2012, 49).

Krisen sprids i ett förlopp från Organisation → Massmedier → Publik (Eriksson, 2009, 27).

Organisation och publik kan idag även nå varandra genom sociala medier och interaktiva funktioner under **varningsfasen**, det vill säga från organisationens egna

kommunikationskanaler direkt till publiken utan några massmediala mellanhänder och vice versa. Det är även då som organisationen så snabbt som möjligt genom aktiv handling kan nå ut till medierna såväl som publik med information, där “medieretoriken” blir av vikt.

Begreppet “medieretorik” förklaras enligt Charlie Stjernberg, den enda av informanterna som nämnde det, som följande:

“Journalister börjar förstå medieretoriken. När tråkigheter inträffar så finns det en förväntan på hur bolaget kommer att svara; ‘Jajaja, nu kommer vi att få höra den här gamla vanliga visan. De beklagar det som inträffat och vi måste titta på det här’. Det här är något vi är medvetna om när vi sätter ihop vår kund med en journalist. Det finns ett mediespråk och det finns en medialogik och då måste vi försöka bryta den logiken så att det blir lite liv i intervjun. Det handlar om att reportern ska tro på våra åtgärder, inte enbart rapportera de sagda åtgärderna.” (Stjernberg, 2015).

Carl Danielsson förklarar i liknande mening att “kommunikation inte nödvändigtvis är det man säger utan också hur man säger det.”, vilket kan tolkas som all kommunikation som sker mellan olika aktörer under en kris (Danielsson, 2015).

Baserat på Stjernbergs förklaring av vad “medieretoriken” är, skapas en uppfattning att massmedier ur vårt perspektiv kan ses som individer, opinionsledare och tolkare av den information som de tar emot vid kris. Publik når massmedierna genom medborgarjournalistik i form av bloggar, kommentarer i kommentarsfält på digitaliserade nyhetsmedier och insändare, vilket resulterar i mångfasetterad och ytterligare samt nyanserad information om

krisen. Detta kan ske i **akutfasen**, som kommer efter **varningsfasen**, där information “bearbetas [...] av individen” enligt *Nätens kriskommunikation*, vilket vi likställer som **bearbetningsfasen** i de psykologiska krisreaktionsfaserna som presenterats av *Modern kriskommunikation* (Eriksson, 2009, 68. Fors-Andrée, 2012, 50). Till slut tar **nyorienteringsfasen** samt **återhämtningsfasen** vid för vardera krisreaktionsförlopp vilka vi också likställt då dessa beskrivs som tiden efter krisen då man som individ når en slags acceptans och drar lärdom av det som skett (Fors-Andrée, 2012, 50. Eriksson, 2009, 69).

Organisationer vid kris kan frivilligt gå ut i massmedier för att bemöta och definiera krisen genom exempelvis en intervju eller presskonferens med journalister. Men som samtliga kriskonsulter nämnt vid intervju så är det det proaktiva arbetet innan krisen realiserats som är viktigt. Att arbeta proaktivt med kriser likställs med **förberedelsefasen**, då dessa sker innan krisen inträffat. I denna fas jobbar man mycket med fantasin och intuition och därmed förbereder sig för hur man skulle kunna hantera eventuella kriser (Eriksson, 2009, 62-66).

När krisen sprids enligt denna modell blir uppgiften att identifiera vilken fas krisen befinner sig för att sedan identifiera vilken fas de olika målgrupperna kan befinna sig i.

Denna modell kan därmed bidra till att krishanterare effektivt kan identifiera vilken fas som krisen och mottagarna befinner sig i för att kunna bemöta dessa på rätt sätt.

För att kunna kommunicera de nyckelord och nyckelbudskap som informanterna nämnt som exempelvis “empati”, “sympati”, “ta ansvar”, och “vidta åtgärder” på rätt sätt vid rätt tillfälle är det bra att kunna identifiera de olika faserna. När krisen och målgruppernas fas identifierats skulle man kunna anpassa de strategier som anses mest lämpliga efter den fasen som de befinner sig i. Ett exempel är att om ingen identifiering eller en missbedömande identifiering av fasen sker, kan den strategi och det budskap som ämnas att kommuniceras ut skapa otydlighet hos målgrupperna. Detta kan förklaras vidare i ett exempel där målgruppen kanske befinner sig i **bearbetningsfasen** där de bearbetar den information som redan kommunicerats och nu behöver se konkreta åtgärder för det inträffade. Om krishanteraren i det stadie kommunicerar ett budskap för att visa exempelvis på empati och sympati, vilket kanske skulle vara en mer passande strategi för att bemöta en målgrupp som befinner sig i **chock**, kan krishanterarens agerande skapa förvirring och missnöje mycket i enlighet med Elin Ahldéns kommentar om reaktioner hos drabbade vid kris. Här är det utöver vilka målgrupper man vill nå även viktigt att göra ett strategiskt val av lämplig kanal för budskapet

i enlighet med den fas man identifierat. En otydlighet eller missuppfattning som kan ske i återkoppling till Shannon & Weavers kommunikationsmodell är där sändaren inkodar ett budskap i ett meddelande som sänds via en kanal för att avkodas av mottagaren. I krissituationer kan budskapet som organisationen i samarbete med krishanteraren kommunicerar vara inkodade med ett budskap som inte avkodas av målgruppen på samma sätt. Detta kan ske på grund av det som benämns som "brus", det vill säga störningar i kanalen, som förhindrar att budskapet nås eller avkodas i enlighet med sändarens inkodade meddelande. Det kan även missuppfattas för att kunden befinner sig i en annan fas än den fas som krishanteraren försöker bemöta. En tredje anledning till att otydlighet, förvirring och missuppfattningar kan uppstå kan vara att medierna kanske inte ses som en enskild målgrupp vars fas också kan identifieras i krisförloppet. Som tidigare nämnt kan man tolka medierna som individer som tolkar den information som kommer ut då medierna agerar som en slags förmedlare och opinionsledare. Det är alltså inte säkert att individen eller individerna som tolkar informationen avkodar ens meddelande i enlighet med hur den är inkodad. Som ett fjärde upphov till förvirring kan störningar och felaktig avkodning hos målgruppen uppstå på grund av faktorer som exempelvis nyanserad information som finns att hitta på annat håll än från organisationen själv, exempelvis på sociala medier; av medborgarjournalistik, bloggar och privatpersoners reflektioner och åsikter. Även dessa störningar kan tolkas som "brus", dock omdefinierat på grund av sociala medier.

Därmed kan det vara viktigt att identifiera rätt fas så att man kan använda sig av rätt strategi anpassad efter den fasen som krisen och målgrupperna befinner sig i. Detta kan hjälpa krishanterare att identifiera faserna enligt modellen, vilket kan resultera i en djupare förståelse för hur de kan bemöta krisen på ett mer effektivt sätt och även förstå målgruppen djupare.

5.2 Frågeställning 2: Hur kan retorik bidra till att krishantera med god effekt?

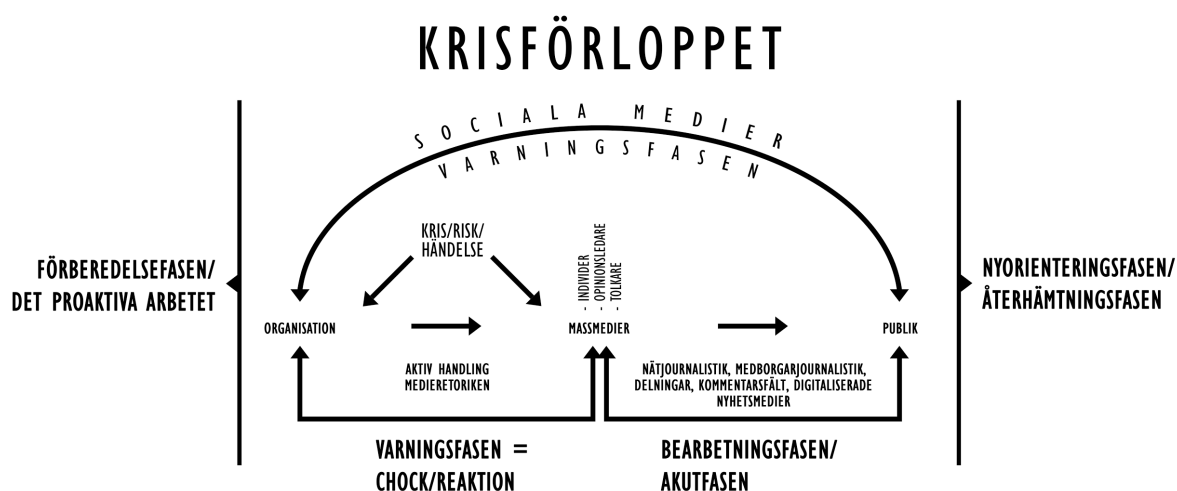
Att bryta det invanda mönstret

Vi ifrågasätter hur man integrerar “att bryta det invanda mönstret” i en krisplan enligt Jeanette Fors-Andrées tidigare forskning, då krisplaner och det proaktiva arbetet av majoriteten av informanterna ansågs extremt viktigt. Camilla Eriksson skriver i *Retorikiska* att

“Attityderna kan påverka vårt beteende om och endast om de direkt relaterar till själva beteendet. [...] Sist men inte minst påverkar våra attityder vårt beteende endast om vi är *medvetna* om våra attityder. [...] Ett sätt att lyckas är faktiskt att istället arbeta för att någon ska *förändra sitt beteende*.” (Eriksson, 2011, 15-16).

Studien uppfattar att Jeanette Fors-Andrée uppmanar i *Modern Kriskommunikation* till att förändra ett beteende hos företagsledare och chefer vid kris genom att göra branschverksamma medvetna om människans naturliga beteende. Ur ett retoriskt perspektiv kan detta tolkas som att syftet med Jeanette Fors-Andrées uppmaning var att *docere*, det vill säga implementera förståelse. Denna avsikt skulle då tilltala det hon vill att hennes målgrupp ska *kunna* vilket definieras som kunskapsmålet: att vara informerade och kunniga om det mänskliga naturliga beteendet för att sedan *göra*, som tolkas som beteendemålet: att med kunskapen som grund ändra sitt beteende för att verka i enlighet med samma kunskap. Detta för att långsiktigt ändra på det de *tycker*, alltså attitydmålet: att med kunskapen och förståelsen bidra till ett förändrat beteendet som hjälper de att krishantera med god effekt. I samband med detta kan de utveckla en ny attityd och ett nytt förhållningssätt till att bemöta krisen men nödvändigtvis inte att hantera den (Eriksson, 2011, 17).

Hur Partesläran skulle kunna effektivisera krishantering



Då krisplanen beskriver vilka handlingar som ska ske finns detta redan explicit utskrivet stegvis i krisplanen. Här kan en osäkerhet skapas kring var att “bryta det invanda mönstret” passar in i krishanteringens helhetsbild. Vi ser att Fors-Andrées förhållningssätt skulle kunna vara del av det proaktiva arbetet i **förberedelsefasen** där krisplaner utvecklas, men bedömer inte att det är något konkret steg som går att utföra i samband med en krisplan under krisförloppet. Att under **förberedelsefasen** undervisa, det vill säga *docere* i retoriska termer, företagsledare och chefer att bryta detta mönster kan vara mindre stressfullt än när krisen redan är ett faktum. Det är dock således en bra påminnelse att bryta det invanda mönstret som Fors-Andrée föreslår då vi alla i grund och botten är människor som förhoppningsvis strävar efter positiv utveckling.

När krisen sprids under **varningsfasen** är det först viktigt att organisationen definierar den egna krisen så snabbt som möjligt för att minska skadeverkan och förvirring bland de drabbade. Efter definitionen av krisen kommunicerats kan man analysera det som hänt för att hitta rätt budskap och se över vilka åtgärder som bör vidtas. Första steget i analysen är att *Intellectio*; förstå krisen, dess konsekvenser och alla berörda målgrupper. För att djupare förstå målgrupperna och hur krisen sprider sig kan man identifiera vilken fas dessa befinner sig i (Eriksson, 2011, 12). Detta underlättar när man tar sig an nästa steg i *Partesläran* som är *Inventio*, att fundera. *Inventio* innebär i relation till denna krismodell att fundera över vilka strategier som är mest lämpliga för den fasen som målgrupperna befinner sig i (Ibid, 46). Att strukturera dessa strategier enligt lärans tredje steg *Dispositio* är att ha en dispositionsmall

skraddarsydd för krisens karaktär. De frågor som kan ställas under *Dispositio* är exempelvis vilken information och vilka budskap som är viktigast att kommunicera först till målgrupperna och utgå från det (Ibid, 81). När besluten om de lämpliga strategierna anpassats efter målgrupperna och strukturerats blir nästa steg att *Eluctio*, att formulera. Här formuleras strategierna för att de budskap som organisationen i samarbete med krishanteraren ska kommuniceras och uppfattas av målgrupperna så effektivt som möjligt. Ett exempel på detta är om man vill tillföra ett empatiskt budskap. Man skulle då kunna ställa frågor som “hur går vi till väga för att kommunicera empati?” och “vilka ord och vilken tonalitet använder vi?” (Ibid, 108). Budskapet styrks genom organisationens *Ethos, Logos och Pathos* vilka är de tre delarna av bevismedlen. Organisationens *Ethos* stärks av de grundvärderingar och moraliska ståndpunkter som funnits sedan **förberedelsefasen**, men kan även påverkas av om krisen har en omfattande negativ utsträckning. *Logos* utgör de logiska och realistiska belägg som uttrycks i budskapet från organisationen och *Pathos* innebär organisationens förmåga att visa förståelse och beröra de aktuella känslor som infunnit sig hos målgrupperna (Ibid, 212). Att sedan memorisera, i retorisk mening *Memoria*, budskapen och i vilken ordning de disponerats bidrar till att ge ett tryggt och transparent intryck när det är dags för *Actio*, att framföra eller göra det utlåtande som anpassats efter målgruppen och krisens fas (Ibid, 148, 168). Detta kan innebära en presskonferens, skriftligt pressmeddelande via massmedier, intervju i TV eller kommunikation via de egna kanalerna.

Partesläran skulle kunna bidra till att effektivisera krishantering som en arbetsprocess under krisens förlopp. Att ha möjligheten att identifiera vilken fas krisen eller målgruppen befinner sig i skulle kunna underlätta på vilket sätt man bemöter krisen samt med vilken effekt. Om man kan identifiera vilken fas målgruppen befinner sig i blir det lättare att finna och formulera de budskap som man vill kommunicera då identifieringen bidrar till att de blir målgruppsanpassade, vilket är vad krishanterare i praktiken arbetar för att uppnå. Man skulle kunna implementera krismodellen i samband med *Partesläran* i det proaktiva arbetet under **förberedelsefasen** som ett verktyg i krisplanen, där den kan anpassas efter krisens karaktär men kan också användas under alla övriga faser under krisens förlopp.

5.3 Resultat & Diskussion

Samtliga informanter uppgav att krisplaner är ett viktigt verktyg att ha när en kris sker. Dessa görs traditionellt i proaktivt syfte för att förbereda organisationer inför eventuella kriser. Men vissa informanter skiljer på den krisplan som tillverkas under “fredliga förhållanden” och den “egentliga” krisplanen som används under krisen (Stjernberg, 2015). Svaren från informanterna visade att de alla arbetar med krisplaner men har olika struktur och förhållningssätt till dessa. Samma gällde de strategier som informanterna använder sig av. De återkommande fraser och nyckelorden i samband med beskrivningar av krisplaner och strategier var “empati”, “sympati”, “transparans”, “be om ursäkt”, “beklaga”, “vidta åtgärder”, “ta ansvar” och “budskap”. Dessa beskrevs som oerhört viktiga för den kommunikation som går ut till massmedier och målgrupperna. Det övergripande syftet med krisplaner och strategier beskrevs som att göra kommunikationen målgruppsanpassad, men hur kommunikationen blir målgruppsanpassad är inget som nämnts. Genom analys av den information som uppgivits av informanterna i kombination med tidigare forskning har vi gjort ett försök till att sammanställa en modell som skulle kunna bidra till att göra kommunikationen målgruppsanpassad. Modellen delar in krisen i olika faser enligt *Nätens Kriskommunikations* krismodell (se sektion 2.2, s. 11) och är sammansatt med de psykologiska krisreaktionsfaserna från *Modern Kriskommunikation* samt de socialpsykologiska krisfaserna i *Nätens Kriskommunikation* (se sektion 2.3, s. 12) (Eriksson, 2009. Fors-Andrée, 2012). Genom att identifiera vilken fas krisen befinner sig i kan man även avgöra vilken fas målgrupperna befinner sig i. När man identifierat en fas skulle man kunna bemöta målgrupperna i enlighet med hur de upplever krisen specifikt för den fasen. Enligt informanterna vill man inte skapa otydlighet och förvirring genom sitt agerande vid kris. Om man inte identifierar faserna kan man av misstag bemöta målgrupper med en strategi som är bättre ämnad för en fas som målgruppen inte befinner sig i. Att exempelvis bemöta målgrupper som befinner sig i **bearbetningsfasen**, där de bearbetat krisens initiala spridning och nu kanske förväntar sig en tydlig åtgärd mot det som skett, med exempelvis empati och ytterligare ursäkter kan kanske uppfattas som otydligt och brist på transparans. På så sätt skulle identifiering av faser kunna underlätta och effektivisera krishanteringens samt göra kommunikationen mer målgruppsanpassad.

Då vi funnit att krisplaner och det proaktiva arbetet är bland det viktigaste för en organisation blir det oklart om var Fors-Andrées teori om att ”bryta det invanda mönstret” lämpar sig bäst in för att göra arbetet mest effektivt. Vi förstår utgångspunkten för hennes teori och att många företag tror sig agera i enlighet med det hon förespråkar; att gå ut med information och kommunicera även om man inte har något att kommunicera i brist på information internt, att inte drabbas av handlingsförlamning utan att bemöta krisen det första man gör. Hon förtydligar även att trots att företag tror sig vara handlingskraftiga vid kris har det motsatta lätt hänt på grund av det mänskliga naturliga beteendet att vid kris dra sig till tillbaka. Vi uppfattar att syftet av hennes teori är att enligt retoriska termer *docere*, vilket betyder att undervisa. Det blir viktigt att förändra ett beteende hos företagsledare och chefer redan innan en kris och därför blir det viktigt att undervisa för att få en förståelse för att sådana attityder och beteenden ska kunna förändras innan en kris sker. Då vi ville göra en retorisk analys utifrån *Partesläran* av den sammansatta modellen fann vi att det blev viktigt att ”bryta det invanda” mönstret så tidigt som möjligt innan krisen, vilket då är i **förberedelsefasen**. Efter att organisationen definierat krisen är målet som tidigare nämnt att göra kommunikationen målgruppsanpassad, vilket enligt modellen kan göras på ett mer effektivt sätt om man identifierar vilken fas krisen och målgrupperna befinner sig i. När identifikationerna skett kan man utifrån den retoriska arbetsprocessen, *Partesläran*, analysera och hitta de strategier och budskap som är bäst ämnad för målgruppen och den fas de befinner sig i.

Sociala medier har dock förminskat tiden som organisationer idag har att förhålla sig till krisen (Eriksson, 2009, 92). Detta innebär att medierna kan hinna definiera krisen innan organisationen själva hinner göra det. Utöver detta har sociala medier inneburit att krisen sprids i större utsträckning och att fler människor kan reagera och uttala sig om krisen (Fors-Andrée, 2012, 28). Detta försvårar krishanteringen då bristen på tid försvårar effektiviteten. Därför blir det proaktiva arbetet av vikt då dessa förbereder organisationer för eventuella kriser och hur de skulle kunna agera och förhålla sig till dem. Men de krisplaner som görs är inte alltid de krisplaner som används och enligt tidigare forskning så kan krisplaner även vara för begränsande (Stjernberg, 2015. Eriksson, 2009, 92). Det som den framtagna modellen kanske inte erhåller är potentiella faser som ännu inte identifierats baserad på forskning, vilket innebär en risk att missbedöma faser. Att utgå från *Partesläran* kan uppfattas som tidskrävande i en situation där tiden är knapp, som vid kris. Det skulle då kunna integreras i det proaktiva arbetet som en del av krisplaner som görs i förväg, samt att organisationer och krishanterare undervisas i hur förhållningssättet fungerar så att dessa när krisen är ett faktum

kan göra det så snabbt som möjligt. Att integrera modellen och *Partesläran* i samband med den i en krisplan skulle kunna vara ett tillvägagångssätt likväl som en strategi för framtagning och effektivisering av arbetet som innebär att göra kommunikationen målgruppsanpassad. För att de nyckelord som informanterna nämnt ska kunna kommuniceras i bästa möjliga mån anpassad för målgruppen kan man göra *Partesläran* och identifikation av faser till ett utskrivet steg i krisplaner. Det gör att den inte är begränsande utan öppen för att kunna anpassas efter krisens unika karaktär.

6. Avslutning

6.1 Sammanfattning

Den retoriska arbetsprocessen har potential att stärka intentionerna och medvetenheten bakom de strategiska valen man gör som krishanterare. Detta kan göra en mer medveten om målgruppernas behov i enlighet med den fasen de befinner sig i. Med det som grund har man möjlighet att bemöta behovet rätt. När vissa nyckelfraser och ord behöver kommuniceras, exempelvis “sympati”, “vidta åtgärder” och “transparens” kan *Partesläran* bidra i form av en tydlig strukturering av hur upplägget av uttalanden och budskap kan bli anpassningsbar. För att uppfattningen av organisationen och det budskap som vill förmedlas ska vara i enlighet med varandra är transparens viktigt. Uppriktighet i organisationens empati för det inträffade bör vara genuint då man genom empati och transparens kan minska krisens skadeverkan. Genom att identifiera målgruppernas fas kan man ha möjlighet att visa förståelse för de berördas position. Att förhålla sig till en social-psykologiskt utvecklade modell som integrerar krisförloppet och reaktionerna på en kris kan man vidga kunskapsbasen och förståelsen som verkar som underlag för krishanterare.

6.2 Slutsats

Syftet med studien var att undersöka hur krishanterare arbetar i praktiken. Slutsatserna av det som har framkommit av informanterna är att det proaktiva arbetet utgör en stor del av krisarbetet. Detta innebär att de arbetar med fantasi, intuition och riskbedömning för att framställa krisplaner i förberedande syfte. Krisplanerna uppger hur organisationen ska agera, vilka de ska kommunicera med internt och externt samt hur detta ska gå till. Men ingen av informanterna nämnde hur man skulle kunna analysera och identifiera målgrupper. Detta ledde till frågan om hur man skulle kunna effektivisera krishantering baserad på den tidigare forskning som gjorts inom fältet i kombination med den nya kunskap som informanterna bidragit med. Resultatet och förslaget för att kunna målgruppsanpassa kommunikationen blev en modell som skulle kunna hjälpa krishanterare att identifiera målgrupperna baserat på vilken fas de och krisen befinner sig i.

Vidare var den andra frågan hur retorik skulle kunna bidra till att krishantera med god effekt. Vi återkopplade den framställda modellen och identifikation av faser till *Parteslärans* arbetsprocess för att skapa en strukturering av arbetet som följer identifikation av faser. Slutligen kunde vi dra slutsatsen att genom att kombinera förståelsen och strukturen av

Partesläran med den föreslagna modellen skulle krishanterare effektivisera det praktiska arbete som de gör idag.

6.3 Kritisk reflektion

Resultatet av studien är trots sitt forskningssyfte att ställa teori mot empiri fortfarande i grunden teoretisk då modellen inte beprövats eller validerats på något sätt av någon yrkesverksam. Den är alltså baserad på hypoteser som grundar i syftet att försöka nå en djupare förståelse av kriskonsulternas perspektiv. Modellen kan exempelvis vara tidskrävande och kanske inte hållbar i det tidspressade läge som kriser urartar. Dessa är faktorer som är osäkra av anledningen att den inte är beprövad ännu.

Trots att studien är av en kvalitativ ansats förekommer generaliserade bedömningar av informanternas svar på grund av antalet informanter. De representerar inte alla som arbetar med kris i branschen och därför har vi bara kunnat gå efter majoriteten eller minoriteten av det antalet som vi intervjuat vilket inte är representativt. De frågor som ställdes under intervjun skulle även ha kunnats omformuleras för att ge informanterna möjlighet att bidra med mer djupgående information, exempelvis frågor om varje specifikt steg i krisplanerna. En stor del av krisplaner är riskbedömning, vilket inte är något som vi behandlat som kanske skulle bidra till en bättre förståelse för ämnet.

6.4 Framtida forskning

För framtida forskning föreslår vi djupgående studier av det proaktiva arbetet och hur man kan utveckla arbetet för att krishantera med bättre effekt i symbios med den digitala utvecklingen. Detta skulle kunna innebära studier kring kriskonsulters perspektiv och arbete kring riskbedömning. En ytterligare intressant aspekt att forska vidare kring i samband med vår egen forskning är hur mottagarna explicit uppfattar det praktiska arbetet av organisationerna vid kris. Det skulle även vara intressant att göra en forskning kring hur och om den föreslagna modellen i kombination med *Partesläran* skulle kunna fungera i praktiken och vilka effekter det skulle kunna innebära.

7. Källförteckning

Tryckta källor:

Badersten, B. (2006). *Normativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Trelleborg: Liber.

Coombs, T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Kalifornien: SAGE Publications Inc.

Eriksson, M. (2009). *Nätens kriskommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, C. (2011). *Retorikiska. Om kommunikation i allmänhet och retorik i synnerhet*. Malmö: Liber.

Falkheimer, J., Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Malmö: Liber.

Fiske, J. (1990). *Introduction to communication studies*. London: Routledge.

Fors-Andrée, J. (2012). *Modern kriskommunikation. Din guide för framgångsrik kommunikation i krissituationer!* Borås: Recito Förlag.

Möller, M. (2002). *Muntlig och skriftlig kommunikation*. Malmö: Liber.

Olsson, T. (2008). *Medievardagen. En introduktion till kvalitativa studier*. Malmö: Gleerups Utbildning.

Elektroniska källor:

Eklund, G. (2012). *Intervju som datasamlingsmetod*. [online] Tillgänglig på: <https://www.vasa.abo.fi/users/geklund/PDF/Intervjuer.pdf> [Hämtad 3 Jun. 2015].

Hedin, A. (2011). *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju*. [online] Studentportalen.uu.se. Tillgänglig på: <https://studentportalen.uu.se/uusp-filearea-tool/download.action?nodeId=459535&toolAttachmentId=108197> [Hämtad 3 Jun. 2015].

Moderaternas hemsida. (2015). *Hälso- och sjukvård*. Hämtad 2015-05-01, [Tillgänglig på: <http://www.moderat.se/halso-och-sjukvard>].

Nationalencyklopedin [NE]. (1993). *Kris*. [Tillgänglig på: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kris>].

[Nygårds](#), O. & [Cervenka](#), A. (2011, 10 mars). *Blir rika på skattepengar utan att skatta*. Svenska dagbladet. Hämtad 2015-05-03, [Tillgänglig på: http://www.svd.se/blir-rika-pa-skattepengar-utan-att-skatta_5997863].

Sallnäs, E. (2008). *Kvalitativ metod och analys*. [online] Tillgänglig på: http://www.csc.kth.se/utbildning/kth/kurser/DH2408/utvard08/forelasningar/F4_Kvalitativ_08.pdf [Hämtad 3 Jun. 2015].

Svenska Akademiens Ordlista [SAOL]. (2015). *Kommunikation*. [Tillgänglig på: http://www.svenskaakademien.se/svenska_spraket/svenska_akademiens_ordlista/saol_13_pa_natet/ordlista].

Zappen, J. (2005). *Digital Rhetoric: Toward an Integrated Theory*. Hämtad 2014-05-05 [Tillgänglig på: <http://homepages.rpi.edu/~zappenj/Vita/DigitalRhetoric2005.pdf>]