



Förtroendekriser

KOMMUNIKATIONSSTRATEGIER
FÖRE, UNDER OCH EFTER

Lars Palm
Jesper Falkheimer

KBM:S TEMASERIE | 2005:5



KRISBEREDSKAPS
MYNDIGHETEN

KBM:S TEMASERIE | 2005:5

Förtroendekriser

KOMMUNIKATIONSSTRATEGIER
FÖRE, UNDER OCH EFTER

Lars Palm
Jesper Falkheimer

Titel: Förtroendekriser – Kommunikationsstrategier före, under och efter
Utgiven av Krisberedskapsmyndigheten (KBM)
Omslagsfoto: Mathias Lindkvist/ST/Scanpix
Upplaga: 2 000 ex

ISSN: 1652-2915
ISBN: 91-85053-85-6
KBM:s dnr: 1174/2003
Grafisk form: AB Typoform
Tryck: Edita, Västerås 2005

Skriften kan erhållas kostnadsfritt från
Krisberedskapsmyndigheten, materieförvaltning.
E-post: bestallning@krisberedskapsmyndigheten.se

Skriften kan laddas ned från Krisberedskapsmyndighetens webbplats
www.krisberedskapsmyndigheten.se

KBM:s temaserie 2005:5

Innehåll

KBM:s förord	5
Förord	6
Inledning	7
Syfte	7
Bakgrund	7
Metod	9
Kunskapsöversikt	10
Förtroende	10
Tillit	14
Trovärdighet	14
Varumärken	16
Issues management	18
Kriskommunikation	23
Förtroendekriser	25
Förtroendekriser och förtroendeförluster	26
Alla kriser är inte förtroendekriser	26
Skandaler	27
Skillnader mellan privat och offentlig verksamhet	28
Förtroendekriser i verkligheten	29
Hur definierar praktiker en förtroendekris?	29
Informatörernas erfarenheter av förtroendekriser	30
Hur uppstår en förtroendekris?	38

Att förebygga förtroendekriser	41
Att öka sitt förtroendekapital	41
Noggranna och realistiska omvärldsanalyser	47
Ändamålsenliga medierelationer	47
Nyckelpersoner förbereds	48
Att reparera förtroendekriser	50
Grundläggande principer	50
Val av sändare och tidpunkt	56
Proaktivitet	59
Köpt utrymme i medierna	60
Retoriska strategier	61
Mediestrategier	68
Fyra fall	71
Försvaret och limousinaffären 2003	71
Systembolaget och "muthärvan"	73
Skandiakrisen: att återupprätta ett förlorat förtroende	75
Citytunneln och proaktiva förtroendetaktiker	78
Analys och rekommendationer	82
Vem har ansvar för förtroendefrågorna?	82
Resurser och ansvar när det gäller issues management	83
Proaktivitet	83
Relationen till medierna	84
Internkommunikationen lika viktig som den externa	84
Transmissionssynen dominerar	85
Vardagshjältar mest förtroendeskapande	85
Mötesplatsen viktigare än argumenten	85
Maximal öppenhet ingen självklarhet	86
Att ta på sig hela skulden ger önskad effekt	87
Källor	88

KBM:s förord

Bristande förtroende för samhällliga institutioner kan dels skapa kriser som annars inte skulle ha uppstått, dels försvåra krishantering när krisen väl är ett faktum. Det övergripande syftet med denna studie ”Förtroendekriser – kommunikationsstrategier före, under och efter” är att beskriva och analysera hur olika myndigheter, organisationer och företag försöker och lyckas eller misslyckas med att förebygga och reparera förtroendeförluster med hjälp av kommunikation. Krisberedskapsmyndigheten (KBM) har uppgiften att stärka samhällets kris-

hanteringsförmåga. Detta gör myndigheten bland annat genom att utveckla metoder för kriskommunikation och krishantering. KBM initierar också forskning och studier och förmedlar forskningsresultat inom området samhällets krishantering. En viktig förutsättning för en effektiv krishantering är att organisationen klarar av att bevara sitt förtroende. Det är därför vår förhoppning att vi med denna skrift kan bidra med tips, idéer och inspiration inför ett fortsatt arbete med att integrera förtroendeperspektivet i det förberedande krisberedskapsarbetet.

Malin Modh

Utredare kriskommunikation
Krishanteringsenheten
Krisberedskapsmyndigheten

Förord

Vårt syfte är inte att hjälpa myndigheter att slingra sig ifrån berättigad kritik. Vi utgår från att de allra flesta myndigheter har det anseende de förtjänar. När en myndighet angrips av medier och allmänhet finns det i regel visst fog för angreppet. Vi beklagar inte att myndigheter granskas hårdhänt.

Säkert har också vissa myndigheter ett oförtjänt högt förtroende beroende på att deras missgrepp ännu inte avslöjats. Vår förhoppning är dessa missgrepp genom medierna kommer till allmän kännedom.

Vi tycker att det vore lika beklagansvärt om allmänhetens förtroende för myndigheterna var för högt som om det var för lågt. Samtidigt är det förstås av stor betydelse att det finns en förtro-

endefull relation mellan medborgare och myndigheter: utan förtroende hotas samhällets demokratiska fundament.

Kort sagt: vad vi hoppas kunna bidra till är att myndigheter inte lider förtroendeförluster som mer beror på bristfällig kommunikation än på inkompetent eller oetiskt agerande.

Vi vill tacka fil mag Camilla Brogren, som genomfört en stor del av intervjuerna, vår kontaktperson på KBM, Malin Modh, samt de informanter som tålmodigt offrat tid på att samtala med oss om förtroendeförluster och förtroendekriser.

Vi hoppas att de och deras kolleger ska kunna ha glädje av rapporten som ett diskussionsunderlag.

Lars Palm
lars.palm@hos.bh.se

Jesper Falkheimer
jesper.falkheimer@msm.lu.se

Inledning

I detta avsnitt beskriver vi rapportens syfte, dess bakgrund och de metoder vi har använt.

Syfte

Rapportens syfte är trefaldigt:

- att undersöka hur svenska myndigheter på olika nivåer arbetar för att förebygga förtroendekriser med hjälp av kommunikation
- att undersöka hur myndigheterna kommunikativt hanterar förtroendekriser medan de pågår och efter att de har tonat ut
- att sammanställa erfarenheter av framgångsrik och mindre framgångsrik kommunikativ hantering av förtroendekriser och så långt som möjligt utifrån denna sammanställning dra generella slutsatser om budskaps- och medievalsstrategier.

Bakgrund

Med jämna mellanrum rapporteras om påstådda oegentligheter inom myndigheter, företag och organisationer. Sedan

senhösten 2003 har bl a Skandia, Intrum Justitia, Systembolaget, Försvarsmakten, Stadsmissionen i Stockholm, Vattenfall, Storstockholms Lokaltrafik och Metallarbetarförbundet och vänsterpartiet skärskådats i medierna. Även kommunala förvaltningar, t ex Malmö Kommunala Bostadsbolag, ifrågasätts såväl med kompetensargument som ur etisk synvinkel.

Huruvida oegentligheterna och brotten mot allmänt accepterade etiska regler ökat under senare år är svårt att säga. Klart är att de i allt högre grad ses som ett samhällsproblem. Tecken på detta är den av regeringen inrättade Förtroendekommissionen, som främst arbetat med etiska frågor i näringslivet och det ökande antalet kurser och seminarier kring förtroendekriser de senaste åren.

Ett annat tecken på att uppmärksamheten på kriser i allmänhet och förtroendekriser i synnerhet har ökat är att krishantering nu är ett av pr-branschens mest snabbväxande områden enligt statistik från branschorganisationen Precis, något som bekräftas av företrädare för de fyra största pr-byråerna i Sverige:

Kreab, JKL GCI och Prime (SvD 2004-11-30).

Samhällsdebattören Anders Isaksson tecknar en bild av det nya Sverige där utslängda pusselbitar ”bildar ett mönster av höga löner och fina förmåner åt en smal elit i toppen på den offentliga och privata sektorn” (DN 2003-11-02). Oavsett om bilden av ett Sverige med allt mer sviktande moral bland ledarna för myndigheter, företag och organisationer stämmer med verkligheten eller inte, och oavsett hur allvarliga de påstådda missgreppen är, påverkas

- allmänhetens förtroende för respektive institution,
- förtroendet för företrädarna för institutionerna,
- förtroendet för myndigheter, näringsliv och organisationsväsende i allmänhet av den negativa publiciteten.

En undersökning som genomförts på uppdrag av Skatteverket visar på ett trendbrott, när det gäller allmänhetens syn på skattefusk. Undersökningen visar att synen på skattefusk och svartjobb har skärpts, men också att den främsta anledningen till att skattefuska inte längre är det höga skattetrycket utan att ”personer i framträdande ställning missbrukar sin ställning” (DN 2005-01-20).

Bristande förtroende för samhälleliga institutioner kan dels skapa kriser, som annars inte skulle ha uppstått, dels försvåra krishanteringens när krisen väl är ett faktum. Gunilla Jarlbro (2004) visar

i en sammanfattning av ett antal SOM-undersökningar att människor med lågt förtroende för samhällsinstitutioner som sjukvården, försvaret, polisen och domstolarna tenderar att nedvärdera de risker som är förknippade med respektive institution. Den tyske risksociologen Ulrich Beck påpekar också i ”Risk-samhället” (2000) att upplevelsen av säkerhet och fara mer och mer blir till en fråga om tillit.

Att millennieskiftet skedde utan panik beror till stor del på att människors förtroende – i varje fall då – var rimligt högt för myndigheter, banker, flygbolag, sjukhus m fl (Åkerström 2000). Andra exempel där förtroendet för myndigheterna varit av avgörande betydelse för framgångsrik krishantering är då en tankvagn med ammoniak välte på ett järnvägsspår i Kävlinge (Jarlbro, Sandberg & Palm 1997) och en liknande incident i Borlänge (Norling 2001).

En förutsättning för att centrala samhälleliga institutioners krishantering skall bli ändamålsenlig är att allmänhetens förtroende för dem inte är för lågt.

Förtroendet påverkas inte enbart av institutionernas operativa agerande före, under och efter en förtroendekris utan också av hur de kommunicerar med sina målgrupper och intressenter – medborgare, medlemmar, anställda och kunder – dels för att förebygga förtroendekriser, dels för att reparera förtroendekriser, som redan inträffat.

En viktig form av krisberedskap är alltså att skapa, vidmakthålla och åter-

ställa ett rimligt mått av allmänt förtroende – vilket inte är detsamma som ett oförtjänt maximalt förtroende – för viktiga samhällsliga institutioner.

Metod

Studien har en kvalitativ ansats. Rapporten bygger på en bred intervjuundersökning med professionella offentliga informatörer på olika nivåer i samhället. Dessutom har ett antal experter på krishantering samt några informationschefer inom privat sektor intervjuats. De sistnämnda intervjuerna har genomförts på plats, medan de flesta övriga intervjuer skett via telefon. Intervjuerna har genomförts enligt en semistrukturerad metod med intervjuguide. Vid sidan av denna empiriska undersökning har vi tagit del av ett stort antal planer och policies från myndigheterna. Vi har också använt sekundärdata i form av tidigare genom-

förda förtroendeundersökningar samt massmediematerial.

Summering:

- Intervjuer med informationsansvariga i kommuner, landsting och statliga myndigheter och företag. Totalt har 19 kommuninformatörer intervjuats, 11 landstingsinformatörer, 5 informatörer på statliga myndigheter samt 6 ledande informatörer på privata och statliga företag.
- Dokument i form av planer, policies och undersökningar.
- Mediematerial.

Det empiriska materialet har analyserats utifrån svensk och internationell forskning kring kriser, krishantering, strategisk kommunikation och förtroende.

När vi kategoriserar ett händelseförlopp som en förtroendekris tar vi inte ställning till om det sviktande förtroendet är befogat eller inte.

Kunskapsöversikt

Forskning om förtroende förekommer inom flera olika discipliner och är ett mångvetenskapligt fenomen. Det finns en skiljelinje mellan förtroendeforskning som utgår från psykologiska perspektiv å ena sidan och sociologiska och kommunikationsvetenskapliga å den andra. Vi angriper i denna skrift problematiken från de senare perspektiven, vilket innebär att fokus finns på masskommunikativa processer – hur organisationer agerar eller reagerar på föreställda eller reella opinioner.

Inom medie- och managementforskningen finns det två teorifält som är av betydelse: *issues management* och *risk- och riskkommunikation*. Issues management kan länkas till riskkommunikation i den mening att det handlar om preventiva åtgärder. Grundfrågan är hur en organisation kan förutse, undvika eller förbereda sig för opinions tvister. Riskkommunikation fokuserar i sin tur strategier och taktiker när en kris sker eller har skett. I detta sammanhang intresserar vi oss inte för katastrofer såsom olyckor eller liknande, utan för förtroendekriser. Vi baserar dessa analyser på svenska och

internationella forskningsrön samt på vårt empiriska material.

Den absoluta merparten av internationell forskning kring förtroendekriser behandlar företag i kris.

Det finns också rikligt med svensk forskning kring kriser och krishantering ur ett myndighetsperspektiv, framför sådan som initierats av Styrelsen för psykologiskt försvar och Krisberedskapsmyndigheten. Denna forskning handlar dock allra mest om fysiska kriser och hantering av dessa.

I det följande avsnittet presenteras en kort forskningsöversikt där issues management och riskkommunikation behandlas. Syftet är att lyfta fram tidigare erfarenheter och kunskaper av värde för vår studie. Innan dess diskuteras fältets centrala begrepp – förtroende och trovärdighet – samt förtroendeutvecklingen för olika institutioner i Sverige.

Förtroende

Det finns olika mätningar av opinionens skiftande förtroende för olika institutioner i Sverige. En årlig undersökning görs av Medicakademin med

olika huvudmän, bland annat Göteborgs universitet.

I november 2004 mättes svenskarnas förtroende för 51 olika organisationer, företag, institutioner och varumärken, från Sveriges Radio, SAS till Skandia.

Undersökningen visade stigande förtroende för de klassiska svenska storföretagen medan fackföreningar, skandalomsusade företag och snabbmatsföretag fick lågt förtroende.

Allra högst förtroende hade svenskarna 2004 för Ikea och universiteten. Även Ica, Sveriges Radio, Konsumentverket, idrottsrörelsen och Volvo tillhör skaran med högt förtroende.

En analys av listan indikerar ett samband mellan förtroendeskanaler, mediebild och förtroende. Det råder därtill mindre tvekan om att de värden som dominerade den så kallat nya ekonomin under slutet av 1990-talet (flexibilitet, snabbhet, rörelse, globalisering) tycks ha ersatts av en renässans för de moderna värden som karakteriserade Folkhems-Sverige. Hur förklarar man annars att personaluthyrningsföretaget Manpower nästan hamnar lägst i tabellen medan Konsumentverket, Ikea och Volvo hamnar i topp?

En annan undersökning, från Statskontoret (2002), har särskilt undersökt förvaltningens ställning hos medborgarna.¹ Ingen direkt förtroendefråga ställdes, men resultatet är ändå intressant. Svarsfrekvensen var låg (femtio



Bild 1. Undersökningen visade att svenskarna hade allra högst förtroende för Ikea och universiteten. FOTO: ULF PALM/PRESSENS BILD

procent), vilket kan tolkas som om det allmänna intresset var svagt för förvaltningsfrågor. En hypotes är att människor i första hand skapar sina attityder i direkta kontakter med myndigheten ifråga, i andra hand via massmediebilder (som ofta lyfter fram negativa händelser). De som besvarade undersökningen gav förvaltningen som helhet ett medelbetyg. Bäst omdöme fick förmåga till korrekt behandling, kvalitet på tjänster och service. Sämst omdöme fick förmåga att samarbeta samt lättbegriplighet.

1 Undersökningen omfattar Arbetsmarknadsverket, domstolsväsendet, polisväsendet, skatteförvaltningen, socialförsäkringsadministrationen, universitet och högskolor, åklagarväsendet, Vägverket, grundskola, äldreomsorg, öppen sjukvård och barnomsorg.

FÖRTROENDEBAROMETER 2004

1. Universitet och högskolor	74	27. Göteborgs-Posten	39
2. Ikea	74	28. Metro	38
3. Sveriges Radio	72	29. Riksdagen	38
4. Ica	70	30. Folksam	36
5. Idrottsrörelsen	69	31. Regeringen	32
6. Volvo	68	32. Systembolaget	33
7. Konsumentverket	68	33. Posten	33
8. Sveriges Television	65	34. Telia Sonera	32
9. Småföretagen	59	35. PPM	31
10. Dagens Nyheter	57	36. SJ	30
11. Saab	55	37. Facket	29
12. Frälsningsarmén	54	38. Dagspressen	29
13. Nykterhetsrörelsen	52	39. Storföretagen	28
14. Coop	51	40. Vattenfall	28
15. Radio/tv	47	41. Coca-Cola	27
16. Handelsbanken	46	42. Sydkraft	25
17. TV 4	46	43. Aftonbladet	25
18. Bankerna	46	44. Arbetsförmedlingen	23
19. Ericsson	43	45. TV 3	21
20. Svenska Kyrkan	43	46. McDonald's	19
21. Astra Zeneca	42	47. EU-kommissionen	18
22. H&M	42	48. Manpower	17
23. Volkswagen	41	49. Expressen	16
24. Nordea	41	50. Burger King	15
25. SEB	41	51. Skandia	13
26. SAS	39		

Tabell 1. Medieakademiens förtroendebarmeter 2004. Andel i procent med mycket högt eller ganska stort förtroende.

Ytterligare en undersökning från Svenskt Kvalitetsindex, som mäter kundnöjdhet, visar i sin mätning från 2004 att livförsäkringsbolaget Skandia får ett nöjd-kund-index på 42 medan övriga livförsäkringsbolag får värden mellan 55 och 63. Detta trots att Skandia haft ett bättre resultat för kunderna än flera av konkurrenterna, något som tyder på att anseende och förtroende är ytterst viktiga faktorer för kundnöjdheten.

En fråga är förstås vad dessa undersökningar egentligen säger. Den sistnämnda mäter i huvudsak service-dimensioner medan de tidigare nämnda frågar om förtroende. Beträktat från allmänhetens perspektiv är det inte säkert att man svarar på det som undersökaren frågar om. Missnöje med ett konkret servicemöte med en organisation leder säkert till ett negativt förtroendesvar, medan en medieskandal kan förstärka eller skapa negativa attityder till enskilda tjänster eller produkter.

Förtroendefrågor väcker allt större intresse inom och utom akademien. Intresset från olika organisationer hänger samman med den sociala utvecklingen i stort. De immateriella värdenas betydelse för framgångar i ekonomi och politik har fått allt större betydelse genom ökad konkurrens mellan olika tjänster och produkter. Detta gäller såväl offentlig som privat verksamhet. Medierna har förstås också en roll i detta spel: journalistiken är både en drivkraft och en barriär.

I den akademiska världen har forskningen om förtroende ökat radikalt på internationell nivå sedan 1990. Enligt

statsvetaren Bo Rothstein har andelen samhällsvetenskapliga artiklar som behandlar förtroende i vid mening tiodubblats mellan 1990 och 2003 (Rothstein 2004:76). Rothstein konstaterar vidare att det mellanmännliga förtroendet i Sverige, enligt tillgängliga survey-undersökningar från 1980-talet till idag, är stabilt. Runt 50–60 procent av svenskarna litat på människor i allmänhet.

Ungefär detsamma kommer Torsten Österman fram till i "Förtroende under kriser" (2003), som visar att tilltron till andra människor ligger på mellan 65 och 70 procent, en andel som varit relativt konstant mellan 1997 och 2002.

Intressant är dock att de som inte är svenska medborgare har sämre tillit till människor i allmänhet än svenska medborgare. Rothstein (2004:78) menar att detta förklaras av att färre ur denna grupp har arbete, något som är en förutsättning för tillhörighet och tillit.

Förtroendet för folk i allmänhet är alltså stabilt och ganska positivt. Detta till skillnad från förtroendet för en del sociala institutioner som har minskat ordentligt under det senaste decenniet. Underlag för en sådan tolkning är den riksomfattande SOM-undersökningen som har genomförts sedan 1986. Det allmänna intrycket är att förtroendet för samhällsinstitutionerna sjunker. Även Skatteverkets undersökning visar att människors förtroende för myndigheter i allmänhet är sjunkande.

Holmberg och Weibull (2004:71) menar dock att de sjunkande siffrorna inte nödvändigtvis behöver tolkas som

ökat misstroende. Det är möjligt att det istället handlar om minskat samhälls-engagemang, dvs att människor helt enkelt inte bryr sig. En sådan tolkning stämmer för övrigt ganska väl överens med samhällsteoretiska diskussioner kring samtidens karaktärsdrag – där individualisering, globalisering och framväxt av nya gemenskapsformer är centrala. Opinionsmätningen 2003 visade hur som helst att universitet/högskolor, sjukvård, FN, polisen, radio/tv, domstolarna, kungahuset och grundskolan gavs störst förtroende av svenskarna (i den ordningen) medan försvaret, dagspressen, kommunstyrelser, storföretag, fackförbunden, de politiska partierna och EU-institutionerna gavs lägst förtroende (Holmberg och Weibull 2004:53).

Förtroende är av stor betydelse för att en demokrati ska fungera. Om människor inte litar på myndigheter eller företag – tar ut sina besparingar från banken och struntar i att rösta – raseras samhällets fundament. Förtroende handlar i sin tur om att lita på någon eller något.

Tillit

Tillit är ett begrepp som är närbesläktat med förtroende, och som innebär att vara övertygad om någons goda avsikter. Båda dessa begrepp utgår från mottagaren i kommunikationsprocessen, ofta formerad som en opinion. Båda begreppen är komplexa. Förtroende är å ena sidan en nödvändig social mekanism som stöder människor att göra

olika val i livet, å andra sidan en relation som har avgörande betydelse för hur samhället fungerar (Holmberg och Weibull 2004:51). Ett kritiskt och skeptiskt förhållningssätt till samhällsliga institutioner är också ett viktigt demokratiskt inslag, medan överdriven misstro och cynism hotar densamma.

Förtroende har ett tydligt samband med kommunikation som producerar, reproducerar och reducerar förtroende (Holmberg 2004:69). Om kommunikationen inte leder till annat än att människors förtroende för centrala sociala institutioner reduceras, riskerar samhället att lösas upp.

Trovärdighet

Trovärdighet är ett tredje närbesläktat begrepp som istället utgår från avsändaren och som i sin tur är en premiss för förtroende och tillit.

En grundläggande aspekt av kriskommunikation är sändarens trovärdighet. Utan denna skapas inget förtroende och ingen tillit i mottagarleden. Det är naturligtvis viktigt att människor har förtroende för och sätter tillit till myndigheters verksamhet och information innan en samhällsstörning inträffar. Faktorer som kan föranleda ett minskat förtroende är bland annat motstridiga budskap och en verklig eller upplevd inkompetens från myndighetens eller organisationens sida. (Nordlund 1994)

Trovärdigheten avgörs av olika faktorer, t ex beror den på tolkarens förståelse och kunskap. Men det råder ingen tve-

kan om att förmåga att kommunicera retoriskt har betydelse. Hedqvist (2002) har i en studie analyserat vilka faktorer som avgör trovärdighet (som är synonymt med *etos* i retorisk teori):

- *Extroversion*, dvs kommunikativ förmåga. Denna faktor gäller särskilt grundläggande krav på begriplighet. Vid risk och kris hamnar ofta tekniska och juridiska experter i frontlinjen. Dessa experter har förstås hög saklig kompetens men har ofta en oförmåga att kommunicera med grupper som inte förstår deras kod. Att sila information via kommunikationsexperter är då en nödvändighet.
- *Självkontroll* (t ex behärskning). Kris- och katastrofskeenden innefattar vanligtvis starka känslöelement. Det kan handla om förlorade hem, förstörda egendomar eller till och med liv som tagits. Förtroendekriser har oftare en kollektiv och indirekt verkan (t ex att skattemedel missbrukats eller att anseende solkats genom någon omoralisk handling), men väcker också starka känslor. För talesmän gäller att behålla sin självbehärskning för att skapa trovärdighet, kombinerad med ”lagom” empati eller upprördhet.
- *Kunskap* (såväl erfarenhetskunskap som teoretisk). Denna auktoritet uppstår förstås på sändarens reella egenskaper, men också genom dennes sätt att kommunicera. Målgrupperna avgör i fall för fall vad som värderas högst – erfarenhet och teoretiskt belagd kompetens.
- *Social kompetens* (empati, anpassning). Förmågan att lyssna och arbeta för att förstå vad människor tycker och menar är central för trovärdigheten. Detta kan ibland vara ett problem då experter endast ser kommunikationsprocesser som informationsförmedling. Den sociala dimensionen underlättar förståelse och assimilering av budskap.
- *Karaktär* (värdighet, ärlighet, välvilja, integritet). Denna faktor har förstås betydelse i alla relationer. Å ena sidan krävs offentlig öppenhet och välvilja, å andra sidan bör inte tjänstemän avgränsa den privata sfären.
- *Konsistens* (logik mellan handling – utsaga). Det går inte att säga en sak och göra en annan. Här finns kärnan i många förtroendekriser. Det som upprör (eller skapar) opinionen är framför allt handlingar. Det gäller förstås sakliga misstag som kritiserar, men framför allt för avsändaren oavsiktliga handlingar som tolkas som avsiktliga. Den senare kategorin har en förmåga att förstora de sakliga misstagen.
- *Prestige* (status, auktoritet). Denna faktor är mindre styrbar i ett krisläge och bygger på aktörens tidigare förvärvade kompetenser. Men status kan också skapas under en krisituation genom faktiska handlingar.
- *Identifikation* (likhet avsändare – mottagare). För optimal trovärdighet bör kommunikatören stå nära sina målgrupper, allra helst ligga strax över målgruppens auktoritet. Karlfeldts

fras om att tala till bönder på bönders vis och till lärde män på latin illustrerar betydelsen av identifikation.

Varumärken

Trovärdighet är – eller borde i varje fall vara – en central komponent i det övergripande varumärke som en organisation försöker sprida till omgivningen. Den traditionella definitionen av varumärke lyder ungefär:

Ett namn, tecken eller annat kännetecken som särskiljer en vara eller tjänst från andra varor eller tjänster. (Grönroos 2002:316)

Denna definition av varumärke motsvarar den engelska termen *trademark*, som betonar den juridiska aspekten: rätten att vara ensam om sitt namn och sin visuella identitet, sin logotyp.

Vi kommer emellertid att använda termen varumärke i betydelsen *brand* som allmänt uttryckt avser bilden av en organisation, en produkt och/eller tjänst. Det är självfallet organisationers varumärken som vi är mest intresserade av. Ibland kallas dessa varumärken för ”företagsvarumärken”, ”profil” eller ”corporate personality”. De skiljer sig från produktvarumärken i flera olika avseenden:

- Produktvarumärken är en angelägenhet för marknadsförarna, företagsvarumärken är en angelägenhet för ledningen. Sveriges Informationsförening har de senaste åren kämpat för att varumärkesarbetet

ska falla inom en informationsavdelnings arbetsområde.

- Produktvarumärket har en kort livscykel, som är densamma som produktens, företagsvarumärkets livscykel är i princip densamma som företagets.
- Produktvarumärken skapas och upprätthålls genom marknadsföring, företagsvarumärken skapas och upprätthålls främst av medarbetarnas prestationer och framtoning och blir därigenom alla anställdas ansvar (*living the brand*).

Varumärken definieras i allt högre grad genom organisationens ”kärnvärden”, ett begrepp som fått stor spridning de senaste åren. Kärnvärden är egenskaper som myndigheten, företaget eller organisationen gärna vill bli förknippad med. Oftast är kärnvärdena sådana som kan förknippas med ”duktighet” t ex effektivitet, innovationskraft eller kompetens. Ibland med egenskaper som tilltalar målgruppernas känslor (i synnerhet hos företag som riktar sig till allmänheten), t ex trygghet, personlighet och ungdomlighet.

Egenskaper, som har med förtroende att göra, är inte lika vanliga bland kärnvärdena.

”Integritet” finns med bland Socialstyrelsens och Ericssons kärnvärden. ”Förtroende över tiden” finns med bland Sydkafts kärnvärden och ”ansvarstagande” bland Vattenfalls.

Varumärke i denna mening betyder i praktiken detsamma som termen profil som den används i Sverige – den bild

organisationen önskar att omgivningen har av den.

I andra sammanhang avser ”varumärke” den bild organisationen faktiskt lyckas förmedla av sig själv – med en annan term organisationens image. Grönroos (2002:321) konstaterar att ”ett varumärke kan definieras som en image baserad på kundens varumärkesrelation”. Ett starkt varumärke innebär sålunda att den önskade bilden av organisationen ligger nära den faktiska bilden eller mera exakt uttryckt: att organisationen lyckats förmedla sina kärnvärden till målgrupper och intressenter.

Den gamla synen på varumärken är förankrad i en transmissionssyn på kommunikation (envägsöverföring), medan den nya synen har uppenbara likheter med den så kallat meningsskapande synen där den kontextuella tolkningen av budskap placeras i centrum.

Konsultföretaget JKL har tillsammans med Nordic Brand Academy intervjuat ledande befattningshavare inom stora svenska eller utländska företag med stark position i Sverige angående deras bild av varumärkestrenderna (JKL 2004). Den senaste mätningen som omfattar 52 befattningshavare rymmer en del resultat av intresse för vår studie. Flertalet intervjupersoner slår fast att organisationens varumärke numera är en fråga för hela ledningsgruppen och att de framöver kommer att satsa mer resurser på intern förankring. Bland de medier som används internt för detta är intranätet och chefskommunikation medan webbsidan är ett ofta använt externt medium.

De senaste årens förtroendekriser inom näringslivet har inte orsakat några direkta varumärkesåtgärder, men varumärkesarbetet framöver kommer att i ökad grad handla om värderingar. Att skapa värderingsdrivna organisationer är prioriterade mål för del flesta företag medan förtroendefrågor också värderas högt. När intervjupersonerna får gradera företagsvarumärken anses Ikea vara Sveriges mest välvårdade varumärke medan Volvo hamnar långt därefter men ändå på andra plats. Centrala argument för detta val är värdena ”konsekvens” och ”kontinuitet”.

Sedan några år tillbaka har diskursen kring varumärken även nått offentliga organisationer.

Många kommuner har idag formulerat eller är i färd med att formulera varumärken med uppsättningar av ”kärnvärden”, som dock sällan inkluderar värden som har med förtroende att göra, beroende på att ”kärnvärdena” inte förknippas med den administrativa enheten ”kommunen”, utan med den geografiska enheten.

– Vi jobbar med att utveckla vårt varumärke, och det är ju inte nånting vi har gjort så länge, ska jag säga, vi har gjort det på det sättet att vi naturligtvis har gjort en grafisk profil, och såna saker, att vi har riktlinjer för hur man ska använda vårt varumärke, men nu har vi börjat titta mer på vilka värden vårt varumärke ska vara laddat med, alltså: vad vill vi att det ska stå för? Så det jobbar vi ganska mycket med nu... förtroende är en viktig del av ett varumärke tycker jag.

Det ska liksom andas förtroende, inge förtroende. (Kommuninformatör)

– Vi kopplar det såtillvida att ett varumärke är inget man har utan man skapar sig en känsla av det, och i våra styrkort och vår vision så vill vi det att landstinget ska uppfattas som tryggt och tydligt och tillgängligt, det är ju det som vi vill att landstingets varumärke ska utstråla, men det gör det inte just nu, men det är det vi arbetar för. Vi arbetar med de kärnvärdena och det handlar väldigt mycket om förtroendekapital. (Landstingsinformatör)

Fler av de intervjuade kommuninformatörerna berättade att den myndighet de representerade var i färd med att ta fram ett varumärke med tillhörande kärnvärden, än de som representerade en myndighet med ett färdigutvecklat varumärke.

– Ja, vi har ett varumärkesarbete i kommunen som bedrivs eller drivs av vår näringslivsenhet och det varumärkesarbetet... de är motor i en process som omfattar många andra huvudmän i kommunen också och då är varumärket inte kommunen utan det är [staden], som ort. Men här är det speciella att det är en oerhört bred uppslutning kring detta partnerskap, det är universiteten, det är organisationslivet, det är privata näringslivet, företagen... alla. (Kommuninformatör)

– Ja, alltså, vi arbetar med varumärkesfrågor men vi har inte kopplat det till förtroendefrågor. (Kommuninformatör)

– Ja, vi har just nu haft en varumärkesgrupp, ja under hela våren, i olika möten och diskuterat, vi håller på med en marknadsplan för [kommunen] tillsammans med näringslivet och då har vi diskuterat just det här med varumärket. (Kommuninformatör)

– Ja, vi har jobbat med varumärke, vi har ett sånt projekt på gång som handlar om... där vi pratar om att om kommunen får en så att säga positiv klang, så får även den kommunala organisationen det, så att vi har pratat om att jobba med varumärket som är vårt lilla tänk kring det då. (Kommuninformatör)

– Det börjar bli en trend även inom den offentliga sektorn nu... så att en halv dag hade vi igår för att diskutera de här frågorna. Hur vi ska kunna ta oss an det, men... där ingår ju det här med opinionsbildning för att stärka förtroende för att... ja, ladda vårt varumärke med positiva värden. (Kommuninformatör)

Vårt intryck är att entusiasmen för varumärkesarbetet är väsentligt större bland informatörernas uppdragsgivare och chefer än bland informatörerna själva.

Issues management

Issues management (IM) översätts ibland till omvärldsanalys på svenska, men de två begreppen är inte identiska, även om de ligger nära varandra.

Omvärldsanalys är en delprocess inom IM som även omfattar bearbet-

ning och genomförandeprocesser (Larsson 2001:85). IM jämföras också ibland med public relations som behandlar hur organisationer leder sina relationer och kommunicerar med offentlighet och publik i omvärlden. Detta är också tveksamt. IM är en delprocess av public relations men har också kopplingar till andra organisatoriska verksamhetsområden. IM handlar i grund och botten om att förutse potentiella opinionstvister och förtroendeproblem och finna lösningar på dessa innan de förverkligas. Detta till skillnad från kriskommunikation som handlar om processer under och efter en kris, t ex av förtroendearter.

Den ledande forskaren på fältet, Robert Heath (1997:9), definierar IM som:

... styrning av en organisations resurser genom den politiska processen i syfte att främja organisationens intressen och rättigheter genom att skapa och upprätthålla en ömsesidig balans mellan organisationens intressenter.
(Författarnas översättning)

Syftet med IM är att genom undersökningar och analyser i tillräckligt god tid förutse tvistefrågor i relation till omvärlden och finna strategier, som antingen eliminerar motopinionsrisken eller förbereder ett bemötande av en kommande motopinion på ett så effektivt sätt som möjligt. Forskningen om IM har i huvudsak haft storföretag som utgångspunkt men principerna kan likaväl appliceras på småföretag, offentliga organisationer, ideella organisatio-

ner och liknande. IM är en formativ strategisk verksamhet som både innefattar kommunikationsprocesser och verksamhetsutveckling.

IM handlar i praktiken om att genom olika metoder försöka förutse offentliga tvistefrågor och därigenom dels förbereda sig inför kommande konflikter, dels förändra sin verksamhet så att konflikter inte uppstår. I relation till public relations kan därför IM menas vara en subdisciplin som alltid är proaktiv och som gränsar till strategisk organisationsplanering i allmänhet. Public relations är i praktiken en mer operativ funktion som används när issues har blivit kriser, skandaler eller uttalade problem. Public relations i sin traditionella form omvandlar problem till kommunikationsproblem istället för att ta tag i reella problem, enligt Heath (1997). Det finns dock undantag, t ex Grunigs normativa symmetriska modell (1984) samt den senare utvecklade *mixed-motive*-modellen, som båda har paralleller till IM i den mening att de bygger på kommunikationsprocesser som löser mindre problem innan de har blivit stora problem.

Begreppet issues management är relativt nytt (pionjären W Howard Chase myntade begreppet 1977) men praktiken är gammal. Robert Heath (1997) konstaterar att den historiska bakgrunden finns i de konflikter mellan företag (särskilt s k *big business*) och olika intressenter (t ex arbetstagare, myndigheter, aktivister och massmedier) som uppkom genom kapitalismens utbredning under 1900-talet. Konflik-

terna ökade särskilt under 1960-talet som ett resultat av ett antal sociopolitiska förändringar som har blivit allt mer omfattande (jfr Heath 1997; Register & Larkin 2002).

- Det faktum att naturresurser alltmer betraktas som begränsade och sårbara.
- Den ökade mångfalden av värderingar, attityder, livsstilar och sociala rörelser som utmanade den konsensuskultur som dominerade före 1960-talet.
- Människors bristande tillit till auktoriteter, särskilt stora institutioner såsom myndigheter, partier, företag och massmedier.
- Att företag börjat konkurrera inte endast genom traditionella bruksvärden och produkter, utan via enbart kommunikativa immateriella aspekter (som profil, varumärken, förtroende, ansvarstagande etc) är signifikativt. Bruksvärdets betydelse överskuggas alltmer av det symboliska värdet.
- Ökat informationsflöde i samhället och i organisationer genom nya medier, förändrade organisationer och arbetssätt.

- Nya regleringsprocesser i samhället, där traditionellt nationella politiska regleringar utmanas av nya geopolitiska rörelser (transnationalisering, regionalisering etc).
- Medan organisationers transparens har ökat, bl a på grund av mer aggressiv journalistik, mer medvetna konsumenter och medborgare, minskad lojalitet från anställda.

Stabila strukturer och svag journalistisk granskning skapade få förtroendeskandaler fram till och med 1960-talet. Därefter har, i generella termer, offentligt misstroende och bristande förtroende för olika samhällsinstitutioner ökat. Utvecklingen har tagit samma väg som i USA, där de sociopolitiska förändringarna banade väg för en intressegruppspluralism som lett till att strategisk kommunikation blivit en nödvändighet för de aktörer som vill nå framgång. Samma utveckling märks sedan 1980-talet i flera europeiska länder, däribland Sverige.

I centrum för IM finns legitimitetsklyftan (jfr Kruckeberg & Starck 1988), med andra ord de skillnader, olika synsätt och förväntningar som



Figur 1. Legitimitetsklyftan (Kruckeberg & Stark 1988).

finns på organisationers uppfattade verksamhet mellan organisationsledningen och publikerna i omvärlden. Skillnaderna kan handla om tre dimensioner: fakta, värderingar och policy.

IM har ett antal paralleller med riskkommunikation. För det första är informationsbehov och involvering från organisation och omvärld vanligtvis som lägst när IM- och riskkommunikatörer agerar. För det andra har synen på kommunikation inom såväl IM som riskkommunikation utvecklats under senare år. Idag betonas tydligare mottagarens aktiva och emotiva roll. Riskforskaren Peter Sandman (1993) konstaterar att riskkommunikation, utifrån ett organisationsperspektiv, har vandrat från tystnad till att bli ett kritiskt verksamhetsinstrument. Han delar upp utvecklingen i fyra faser.

1. Först härskade den tysta fasen då organisationer inte alls kommunicerade medvetet med sin omgivning. Kritik bemöttes med tystnad eller tekniska fakta.
2. Med ökande medvetenhet i omvärlden kring t ex miljörisker växte också kritiken mot organisationerna. Följden blev att organisationerna satsade stora resurser på förnuftig information som masskommunicerades till allmänheten. Denna fas kallar Sandman för den missionerande fasen. De massiva informationsinsatserna var ofta svagt förankrade i publikens föreställningsvärldar, saknade en medveten emotiv aspekt och fick generellt svaga effekter.

3. Därför fick en ny ansats med mer fokus på symmetrisk kommunikation, personliga möten och liknande ett genomslag. Den dialogiska fasen etablerades. En kritisk fråga är förstås huruvida det egentligen handlade om dialoger eller snarare om retorik. Inom IM betonas på samma sätt ofta vikten av dialog med potentiella opinionsgrupper:

Bygga in en dialog i kommunikationsprocesser för att minimera konflikter och erhålla maximal konsensus (Regester 2002:21. Författarnas översättning)

4. Den fjärde fasen riktar sig mot pudelns kärna, kallas den organisatoriska fasen, och får sägas vara dels ett ideal, dels under utveckling. Det handlar då om att riskkommunikationen (jfr IM) även måste kunna innebära reella förändringar av den egna organisationens verksamhet. Det handlar med andra ord om kommunikation som handling.

Twistefrågor konstrueras ofta av massmedierna. Den journalistiska logiken – förenkling, dramatisering, personifiering – både speglar och skapar opinionsrörelser. Men bakom en twistefråga finns oftast en professionell källa, en aktör. I de fall vi analyserat finns det en mängd synliga och osynliga källor som drivit frågan till offentligheten. Exempel på vanliga källor är:

- konkurrenter
- medarbetare (missnöjda)
- fackföreningar

- myndigheter
- politiker
- intressegrupper
- journalister.

Hur utövas då IM i praktiken? Enligt de ledande IM-forskarna Heath och Regester som en arbetsprocess som innefattar fem moment (Heath 1997, Regester 2002):

- övervakning och identifiering, av trender/tvistefrågor i omvärlden (särskilt centrala opinioner),
- utvärdering och analys av dessa,
- prioritering,
- strategiutveckling, planering av argumentation, position,
- genomförande av proaktiva taktiker (t ex möten, produktion av förtroendeskapande information, satsningar på nya kanaler, förbereda krismaterial, lobbying m m).

Som synes handlar det om en ganska traditionell planeringsmodell. Men till skillnad från i vanlig kommunikationsplanering finns här flera moment som är problematiska: dels att finna tvistefrågorna, dels att finna vägar att bearbeta dessa.

Verktygen för att övervaka och identifiera tvistefrågor är flera. Problemet för professionella IM-aktörer, t ex informatörer, är att få resurser till att arbeta med dem. Vi vill särskilt lyfta fram sju IM-verktyg som bör ingå i alla organisationers arsenal. En rekommendation som vi också tagit med oss ut på fältet och som vi återkommer till.

Medieanalys Här handlar det om att bevaka hur både organisationens och dess verksamhetsområden skildras i journalistiskt material. I konkreta termer kan detta urskiljas dels genom kvantitativ bevakning (vad som skildras, hur mycket publicitet ett ämne ges), dels kvalitativ analys (hur något skildras). I takt med att allt mer information läggs ut på Internet finns det anledning för omvärldsbevakaren att inte bara bevaka vad som publiceras när det publiceras, utan också bevaka de andra aktörernas pressmeddelanden, som idag i regel finns på nätet. Men medieanalys handlar också om att man har en skarp spridning och rundgång på olika branschmedier bland organisationens medarbetare. Medieanalyser som verktyg bör vara informatörernas ansvar.

Politisk bevakning Att ha kontroll på vilka politiska frågor och lagar som är under diskussion eller behandling är av stor betydelse för såväl offentliga som privata organisationer. Ur ett IM-perspektiv handlar det förstås om möjligheter att om möjligt påverka och delta på ett legitimt sätt i dessa processer, på såväl kommunal, regional som nationell nivå. Politisk bevakning sker förstås via publikationer såsom betänkanden och utredningar, politiska möten och liknande. Ytterst bör denna bevakning finnas hos utrednings- och handläggarpersonal inom organisationen.

Imagemätningar Opinionens rådande inställning till organisationen kan vara avgörande för vilka strategier man bör

tillämpa ur ett IM-perspektiv. En mindre tvistefråga kan prioriteras bort av en organisation som anser sig ha en stark ställning i den rådande opinionen, medan det motsatta gäller för organisationen med svag ställning.

Imagemätningar bör omfatta centrala grupper i omgivningen samt medarbetarna själva. Image avser här vilka föreställningar grupper i omvärlden har av organisationen som helhet, inte attityder till enskilda tjänster. Vi åsyftar här kvantitativa studier, vanligtvis genomförda genom telefonenkäter. Denna typ av mätningar bör samordnas mellan informatörs- och utredningspersonal.

Kvalitativa undersökningar Imagemätningar ger en enkel och bred bild av förtroendekapitalet, medan kvalitativa undersökningar kan fördjupa denna bild och rikta in sig på nyckelgrupper. Det kan här handla om att man regelbundet gör gruppintervjuer med utvalda representanter. Eller att man deltar i sammanhang där man möter nyckelaktörer i deras vardag eller profession. Det är svårt att vara mer tydlig än så. De kvalitativa fördjupningarna är extremt situationsberoende. Kvalitativa mätningar, som kombinerar medieanalys med intervjuer med företrädare för de viktigaste aktörerna kan göra det möjligt att konstruera en aktörskarta som visar aktörernas ståndpunkt i den aktuella frågan, deras grad av inflytande och i vilken riktning de är på väg åsiktsmässigt. Även denna typ av mätningar bör samordnas mellan informatörs- och utredningspersonal.

Rekrytera utifrån-in-tänkare

(Regester 2002) Det mest effektiva sättet att bevaka vilka tvistefrågor som finns i verksamheten är att ge utrymme för interna och externa kritiker. I bästa fall har man råd att anställa en intern controller (jfr Björn Gillberg som är miljöcontroller i Citytunnelprojektet i Malmö, se senare), i annat fall kan man bjuda in opinionsgrupper till debatter. Huvudprincipen är att öppenhet gynnar organisationens utveckling. Ansvaret för detta åligger ledningen.

Nulägesanalyser Möjligen är nulägesanalysen snarare syntesen av de resultatverktygen ovan kommit fram till, men vi menar att dessa också kan ses som verktyg i sig själva. Att göra regelbundna nulägesanalyser är ett explorativt sätt att hitta nya tvistefrågor: diskussionen om svagheter, styrkor, hot och möjligheter (t ex i form av en klassisk SWOT) gynnar medvetenheten. Nulägesanalyserna bör för övrigt spridas inom organisationen, och är ytterst ett ledningsansvar.

Kriskommunikation

Det råder bland forskare och praktiker en relativ enighet i definitionen av kris. KBM definierar kris i *Crisis Communication Handbook* (2003) på följande sätt.

- En oväntad händelse
- Som rymmer ett hot eller en utmaning
- Kan ha allvarliga följder
- Kräver direkt och snabb handling

- Som ledningen har begränsad möjlighet att kontrollera
- Kan ha oförutsägbara konsekvenser och effekter
- Som har stort intresse för allmänheten och medierna

En i huvudsak liknande definition ger Gunilla Jarlbro (1993): En kris är ett förlopp som

- avviker från det normala
- uppstår relativt hastigt
- har betydelse för samhället och/eller många människor
- kan hota grundläggande värden och/eller tillstånd
- kräver snabba beslut.

Flodin & Dahlström använder ungefär samma kriterier:

En kris kännetecknas av att det är en situation som avviker från det normala, uppstår relativt hastigt, har betydelse för samhället, hotar grundläggande värden och kräver snabba åtgärder. (Dahlström & Flodin 1998:21)

Den som i första hand enligt dessa kriterier definierar och utropar krisen är den aktuella myndigheten.

Den som är ledningsansvarig är också den som proklamerar kris... Fördelen med en krisproklamation är att organisationens medarbetare och ledning inser allvaret i situationen. Det skapar kraft och enighet i kommunikationen såväl internt

som externt. (Krisinformationsplanen för Västmanlands läns landsting 2001).

I krisinformationsplanen för Västmanlands läns landsting nämns bl a följande egenskaper som viktiga för den kommunikativa sidan av en kris:

- Antalet aktörer – både formella och informella – är stort.
- Medierna agerar ofta snabbare än berörda myndigheter.
- När händelseförloppet utvecklas blir informationen snabbt inaktuell.
- Krisen har psykologiska verkningar. Varken drabbade, aktörer eller allmänhet uppträder rationellt.
- En rad informationskanaler liksom ansvariga tjänstemän blir överbelastade och blockerade.

Ur ett medieperspektiv är följande faktorer centrala för definitionen av en kris enligt KBM:s *Crisis Communication Handbook*:

- Något viktigt står på spel.
- Det kommer att nå allmän kännedom.
- Det engagerar allmänheten.
- Det har geografisk eller kulturell närhet.
- Någon är ”skyldig”.

Ju större vikt medierna lägger vid skuldfrågan, desto större sannolikhet för att den fysiska krisen utvecklas till en förtroendekris.

Förtroendekriser

Forskningen kring förtroendekriser har inte varit lika omfattande som forskningen kring fysiska kriser. Trots att fenomenet förtroendekris är väl känt såväl av forskare som av praktiker finns inte någon allmänt vedertagen definition av begreppet.

I definitioner av fysiska kriser ingår i regel att de inträffar hastigt, något som inte behöver vara fallet för en förtroendekris.

Problemet med de flesta krisdefinitioner är att de ger intrycket att de flesta kriser inträffar utan några varningstecken... (Miller 2004. Författarnas översättning)

– Jag tror att i de flesta fall så smyger de fram, det är nåt som utvecklar sig gradvis så att säga, en viss punkt, när en förtroendekris inträffar är väldigt svårt att definiera. (Kommunikationsinformatör)

– Vi har en liksom mer organiserad och förberedd organisation för att hantera en stor olycka och klara det på ett bra sätt än vad vi har för en förtroendekris som så att säga smyger sig på kanske mer, än

att mer om det liksom drar loss direkt. (Kommunikationsinformatör)

Oftast definieras förtroendekris mer eller mindre indirekt som förtroendenaspekten av en kris:

... en oläglig men förutsägbar händelse som har faktiska eller potentiella konsekvenser för intressenterna liksom för anseendet för den organisation som drabbats av krisen. (Heath & Miller 2004. Författarnas översättning)

En viktig händelse med potentiella negativa konsekvenser som kan påverka en organisation, ett företag eller en myndighet, liksom dess publiker, tjänster eller anseende. (Fearn-Banks 1996. Författarnas översättning)

En större oförutsägbar händelse som har potentiella negativa effekter. Händelsen och dess följder kan påtagligt skada en organisation och dess anställda, produkter, tjänster, ekonomiska situation och anseende. (Barton, 1993:2 i Baker, 2001:513. Författarnas översättning)

Detta gäller framför allt fysiska och ekonomiska kriser som drabbar ett större antal människor och som utvecklar sig till förtroendekriser.

I vissa definitioner, när en förtroendekris inte har utvecklats ur en fysisk eller ekonomisk kris, blir förtroendekris ett specialfall av kris, t ex:

...en händelse som orsakar eller kan orsaka att en organisation kommer i vanrykte och skadar dess ekonomiska framtid. (Lerbinger 1997. Författarnas översättning)

Det till skillnad mot fysiska kriser ofta smygande förloppet gör att det är svårt att svara på frågan: när börjar en förtroendekris? När tillräckligt många människor tappat förtroendet? När krisen bekräftats i massmedierna? När myndigheten definierat det bristande förtroendet som en kris? När myndigheten vidtagit en symbolhandling eller en handling med symbolisk betydelse för att visa att den tänker göra något åt krisen?

Förtroendekriser och förtroendeförluster

Förtroendekris och förtroendeförlust är begrepp som ligger nära varandra men som inte är identiska. Förtroendeförlust förutsätter att förtroende är en i princip mätbar enhet – som ett kapital – och som kan beskrivas efter flera dimensioner t ex:

- hos vilken eller vilka grupper har organisationen minskat sitt förtroende?

- gäller förlusten förtroendet för organisationens kompetens, för organisationens etiska halt eller bådadera?
- hur stor är förtroendeförlusten?

Kort sagt kan man beskriva sambandet mellan förtroendekris och förtroendeförlust som att förtroendeförlust är en nödvändig men inte tillräcklig förutsättning för förtroendekris. När tillräckligt många och tillräckligt inflytelserika målgrupper och intressenter förlorat tillräckligt mycket förtroende för en organisation, föreligger en förtroendekris.

Alla kriser är inte förtroendekriser

Kriser som orsakats av yttre påverkan, t ex naturfenomen som orkaner, snöoväder, översvämningar och jordbävningar, påverkar inte med automatik förtroendet för myndigheten, företaget eller organisationen. Estoniahaveriet och jordbävningen i Asien kan betraktas som svåra fysiska kriser, men ledde i sig inte till några förtroendekriser, vilket däremot krishanteringen gjorde.

Snabba marknadsförändringar och andra förändringar i omvärlden kan leda till svåra ekonomiska problem för företag och myndigheter, men förändringarna leder inte automatiskt till förtroendekriser. Att den säkerhetspolitiska situationen i världen lett till en kraftig nedskärning av Sveriges försvar accepteras i princip av allmänheten (men inte att försvarets chefer åker limousin till kadettbaler).

Ett våldsbrott på en skola kan innebära en kris men behöver inte leda till en förtroendekris, detsamma gäller en anlagd brand som t ex branden i Linköpings bibliotek eller Göteborgsbranden. Det är hanteringen av krisen som avgör om den ska utveckla sig till en förtroendekris.

Skandaler

Många förtroendekriser härrör från skandaler snarare än fysiska kriser. Forskningen om skandaler är blygsam, enligt statsvetaren Patrik Johansson som skrivit en doktorsavhandling i ämnet. Hans definition av skandal är:

En skandal kännetecknas av att aktörer genom handling, förhållningsätt eller position kopplas till en överträdelse som andra aktörer finner upprörande eller som bryter mot vad som förväntas av aktören. (Johansson 2004)

Skandaler existerar med andra ord endast som sociala fenomen och måste vara kända och självständiga berättelser. Johansson (2004) konstaterar också, efter att ha analyserat ett antal offentliga skandaler som fått stor medial uppmärksamhet, att den överträdelse som lett till flest skandaler är ”privat utnyttjande av allmänna medel”, långt därefter kommer pornografi, sexuella trakasserier samt nepotism, förmåner, offentlig fylla m m. Vanliga åtgärder från organisationernas sida är att antingen byta ut någon aktör eller ändra reglerna.



Bild 2. Sigvard Marjasin med sin advokat Leif Silbersky på presskonferens.

FOTO: SVEN-ERIK SJÖBERG/PRESSENS BILD

Johansson menar också att av alla de skandaler som inträffat inom den politiska och offentliga sektorn under de senaste decennierna, som ”Marjasin-affären”, ”Mona Sahlin-affären” och Motala- och Gävleskandalerna, så är det ett fåtal som orsakat en förtroendekris för organisationen (en annan sak är att förtroendet för den person eller de personer som stått för skandalen skadats mer eller mindre allvarligt). När Gudrun Schymans alkoholproblem avslöjades påverkades inte förtroendet för vänsterpartiet – och av allt att döma inte heller för Gudrun Schyman, sannolikt beroende på att hon själv stod för avslöjandet. Efter avslöjandet av landshövding Sigvard Marjasins kvitto-klippande tyder det mesta på att förtroendet för länsstyrelsen i Örebro län för-

blev intakt. En chef som sextrakasserar en underställd gör som individ en svår förtroendeförlust (om trakasserierna avslöjas) men det är inte självklart att organisationen drabbas.

Skillnader mellan privat och offentlig verksamhet

Även om det kan finnas stora likheter mellan de förtroendekriser som drabbar företag och de som drabbar myndigheter i vid mening, så skiljer sig förutsättningarna när det gäller krisförebyggande och krisreparerande.

När det gäller förebyggande åtgärder så är både myndigheter och företag på

det stora hela taget väl rustade – på papperet – när det gäller omvärldsanalys, framtagning av krisplaner, scenarionäring av nyckelpersonal och administrativa åtgärder som bildande och träning av krisgrupper redan innan krisen är ett faktum. Ifråga om CSR-åtgärder (Corporate Social Responsibility), relationer med lokalsamhället, systematisk personlig marknadsföring av chefer har företag och ideella organisationer en större uppsättning verktyg att använda.

Skillnaden är ännu större när det gäller reparativa åtgärder. Ett företag eller en ideell organisation kan, om de anser sig ha råd med det, använda sig av annonsering och annan masskommunikation på ett friare sätt än myndigheter.

Förtroendekriser i verkligheten

I detta avsnitt kommer vi att redovisa informatörernas syn på och erfarenhet av förtroendekriser. Alla fall är unika och utgångslägena skiljer sig förstås åt. Resursstarka organisationer med en utvecklad IM-verksamhet har större möjlighet att ta sig ur förtroendekriser än mindre och resurssvaga organisationer – men har å andra sidan mer att förlora.

Hur definierar praktiker en förtroendekris?

Ur ett praktikerperspektiv kan förtroendekriser innebära helt olika företeelser.

En vanlig definition är en fysisk eller ekonomisk kris, som inte hanterats på ett kompetent sätt.

– Det ena, är det organisationen då, så är det ju typ om vi använt våra skattepengar väldigt illa, och då skakar det oss som kommun, det andra kan vara till exempel nån farlig händelse, nånting som gör att man känner sig väldigt otrygg i samhället, och då blir det ju samma sak på nåt sätt, förtroendet för samhället. (Kommuninformatör)

– Ja, en förtroendekris... ja, den inträffar väl när det finns en... alltså en bred uppfattning om att man... vi i det här fallet då inte klarar av vårt uppdrag. (Statlig informatör)

Ibland är det en skandal som utlöser en förtroendekris:

– Man har inte skött sitt uppdrag, det har förskingrats pengar, oegentligt eller nånting sånt. Det är väl såna saker som jag känner som de största källorna till förtroendekris. (Kommuninformatör)

– När det händer nån så kallad affär. Och som får stort utrymme i media, då kan man kalla det för förtroendekris tycker jag. (Kommuninformatör)

– Sen kan det ju vara nånting i stil med... att det skulle vara nånting kring representation eller... ja, nånting kring ett direkt lagbrott, då blir det ju säkert en förtroendeknäck. (Landstingsinformatör)

En vanlig uppfattning är att det inte är myndighetens eventuella misstag i sig som utlöser förtroendekrisen utan misstankar om lögn eller undanhållande av fakta från myndigheternas sida.

– Det har inträffat nånting som gör att det finns någon form av misstänkliggörande av den information som man lämnar i samband med det. (Kommunikationsinformatör)

– När man har sagt något och det visar sig att det man har sagt inte stämmer, det är väl en förtroendekris... det vill säga att man har ljugit. (Kommunikationsinformatör)

– Den inträffar när vi har kommunicerat eller informerat på ett... felaktigt sätt. Antingen sakfel eller nåt annat skäl. (Kommunikationsinformatör)

– Förtroendekris... ja, jag tycker att den inträffar när... till exempel... när... massmedia beskriver det som att... en myndighet eller en organisation eller vad det nu är, försöker undanhålla fakta... eller missleda, när det beskrivs så, en händelse. Då inträffar det, alltså den bild som man själv ger ut stämmer inte med den offentliga bilden. (Kommunikationsinformatör)

– Att... vi har gett en... som medborgarna upplever det, medvetet felaktig information. Alltså, vi har brustit i förtroende. (Kommunikationsinformatör)

Informatörernas erfarenheter av förtroendekriser

De flesta av de intervjuade hade varit med om större eller mindre fysiska kriser. Inte många hade erfarenhet av en allvarlig förtroendekris, men de flesta hade varit med om mer eller mindre allvarliga förtroendeförluster.

FÖRTROENDET FÖR AKTÖRENS KOMPETENS SVIKTAR

Även om en fysisk kris sig inte behöver påverka förtroendet påverkas detta menligt om det kan göras troligt att skadorna förvärrats genom bristande framförhållning och förutseende från aktörens sida och/eller ett oskickligt hanterande av krisen.

Om tsunamikatastrofen skapat en förtroendekris för regeringen beror detta på inte på katastrofen i sig utan hanteringen av den. Detsamma gäller en ekonomisk kris som orsakats av snabba marknadsförändringar. Ej sällan anklagas ledningen för önsketänkande och passivitet.

Endast någon enstaka informatör hade erfarenhet av denna typ av förtroendekris.

– Det kan också vara... hur vi hanterat, ska vi säga, det hela efteråt. Vi har ju en pinsam erfarenhet av detta, den här branden som var här för ett par år sedan, där i alla fall min mening är att, allmänhetens omdöme mer baserar sig på... agerandet som vi som organisation och vissa personer gjorde efteråt än på själva händelsen som sådan. (Landstingsinformatör).

AKTÖRENS MORALISKA HALT IFRÅGASÄTTS

Med moralisk förtroendekris menas här bristande tilltro till samhälleliga institutioners företrädares oegennyttiga, goda vilja, sanningsenlighet, ömtylighet, medkänsla, opartiskhet och trovärdighet,



Bild 3. Utrikesminister Laila Freivalds och UD:s expeditionschef Per Thöresson blir intervjuade på UD om krisberedskapen och UD:s agerande i samband med tsunamin. FOTO: SVEN-ERIK SJÖBERG/PRESENS BILD

inte i första hand till deras kompetens och operativa förmåga att lösa en kris.

Blir den allmänna uppfattningen att skadorna förvärrats genom aktörens girighet, genom att företaget har tyckt att det varit för dyrt med ordentliga kontroller och skyddsanordningar, eller genom att myndigheten har låtit prestige och önskan att rädda ansiktet påverka sitt handlande, skapas en moralisk förtroendekris.

Vintern 2005 har t ex kraftbolagen inte bara beskyllts för inkompetens,

utan de har också anklagats för girighet i och med att de inte låtit vinsterna gå till investeringar som kunnat förebygga elavbrott utan till ägarerna.

MISSTANKAR OM MÖRKLÄGGNING

En stark bidragande orsak till att kompetensförtroendekris utvecklas till moralisk är misstankar om mörkläggning.

Det absolut farligaste är att mörka och ljuga, det är först då det blir skandal, rejält. (Kommunalchef intervjuad i Johansson 2004)

Det är inte summorna som upprör mest. Det är tillvägagångssättet när VDn... och hans två närmaste män försökte införa

total kontokortsförmörkelse... Några tiotusen av våra skattepengar används alltså till advokatarvoden för att förhindra det som borde vara självklart – nämligen insyn. (Göteborgs-Posten 95-09-20, Thomas Kristiansson citerad i Johansson 2004)

Ibland spelar det mindre roll om miss-tankarna om mörkläggnings är befogade eller inte. Förtroendeförlusten inträffar under alla omständigheter.

– Ja, det blir ju väldigt mycket utpekande av vår kommun då, men jag tycker när det var, jag vet inte om jag behöver dra det för dig, men det här med [sjukdoms] fallen i somras, där det skrevs i tidningarna att kommunen försökte undanhålla information och mörka, och det var inte så, utan det var att man hade inte all information färdig och tyckte att... man inte kunde gå ut med det innan, men det beskrevs som att vi försökte undanhålla. (Kommuninformatör)

SKANDALER SOM UTLÖSARE AV FÖRTROENDEKRISEN

En förutsättning för att en skandal ska orsaka en förtroendekris är att den kan ses som något större än sig själv, som ett tecken på något allvarligt missförhållande inom den organisation eller grupp av organisationer där skandalen inträffat. En enstaka skandalartad händelse med endast en person inblandad ger därför definitionsmässigt organisationen en svagare förtroendeförlust än en serie händelser med flera aktörer inblandade, även om en enstaka skandal om den är tillräckligt allvarlig

också någon gång kan orsaka en förtroendekris.

Skandaler som orsakat förtroendekriser är t ex ”Gävleskandalen” och ”Motalaskandalen” som innebar att ”pampar” använt allmänna medel för egen räkning oftast i samband med vidlyftig representation. Skandalerna tolkas som ett tecken på moralisk upplösning inom respektive organisation. Det samma gäller de tvivelaktiga lägenhetsaffärerna och de höga arvoden till chefen inom Stockholms Stadsmission som drabbar förtroendet för hela organisationen, inte bara för de inblandade tjänstemännen och förtroendevalda, och som i varje fall initialt ledde till en drastisk sänkning av insamlade medel (SvD 2004-11-30).

I många fall sprids förtroendeförlusterna även till angränsande organisationer och till grupper av organisationer. År 2002 avslöjades en olaglig kartellverksamhet i vilken tre stora byggföretag var inblandade. Förtroendeförlusten drabbade inte bara de aktuella företagen utan hela byggbranschen (Salinder 2005).

Hösten 2004 inträffade två skandaler inom LO: dels porrklubbsbesök m m för medlemmarnas pengar av ombudsmän och förtroendevalda inom Metall i Trollhättan, dels lägenhets- och sommarstugeaffärerna i samband med Anna Johansson-Visborgs stiftelse, då fackligt anställda fick komma före i bostadskön. Trots energiska försök att begränsa spridningen kan det inte utslutas att Metallskandalen av många ses som tecken på inte bara missförhållanden inom Metall i Trollhättan utan också



Plottet har omfattande naturvärde, och ägs av Stiftelsen Anna Johansson Vårberg som vill bygga två flyxbostäder, två LO och två Riksbysbyggs bostadsprojekt. Foto: Linus Meyer

Här vill LO bygga lyxbostäder

Facklag vd på flera stolar när sommarhus får ge plats för Riksbyggs bostadsprojekt.

FOLLO-bostadsprojektet tillhör sedan Anna Johansson Vårbergs tidigare verksamhet och byggdes 1992-97 till exakt samma konstruktion som i Nacka. På och i byggnaden ligger mer än 300 flyxbostäder som är avsedda för medlemmar i Riksbysbyggs bostadsprojekt. Vårberg vill dock inte återuppliva den gamla modellen. LO-bidragen är inte längre tillräckligt stora och byggnaden är fortfarande i dåligt skick. Dessutom vill Vårberg inte återuppliva den gamla modellen. LO-bidragen är inte längre tillräckligt stora och byggnaden är fortfarande i dåligt skick. Dessutom vill Vårberg inte återuppliva den gamla modellen.

Om övergången godkänns ska flyxbostäderna byggas ut till fyra våningar i tre stycken. LO bär upp kostnaderna för byggnaden och LO bär upp kostnaderna för byggnaden. LO bär upp kostnaderna för byggnaden och LO bär upp kostnaderna för byggnaden.

Stiftelsen Anna Johansson Vårberg vill bygga två flyxbostäder, två LO och två Riksbysbyggs bostadsprojekt. Stiftelsen Anna Johansson Vårberg vill bygga två flyxbostäder, två LO och två Riksbysbyggs bostadsprojekt. Stiftelsen Anna Johansson Vårberg vill bygga två flyxbostäder, två LO och två Riksbysbyggs bostadsprojekt.

Stiftelsen Anna Johansson Vårberg vill bygga två flyxbostäder, två LO och två Riksbysbyggs bostadsprojekt. Stiftelsen Anna Johansson Vårberg vill bygga två flyxbostäder, två LO och två Riksbysbyggs bostadsprojekt.

Stiftelsen Anna Johansson Vårberg vill bygga två flyxbostäder, två LO och två Riksbysbyggs bostadsprojekt. Stiftelsen Anna Johansson Vårberg vill bygga två flyxbostäder, två LO och två Riksbysbyggs bostadsprojekt.



Den nya och omfattande naturvärde, och ägs av Stiftelsen Anna Johansson Vårberg som vill bygga två flyxbostäder, två LO och två Riksbysbyggs bostadsprojekt. Foto: Linus Meyer

Stiftelsens semesterbostäder för fattiga blev lekstuga för

Det som Anna Johansson Vårberg stiftelse som semesterbostäder blev lekstuga för fattiga. Stiftelsen Anna Johansson Vårberg stiftelse som semesterbostäder blev lekstuga för fattiga.

Det som Anna Johansson Vårberg stiftelse som semesterbostäder blev lekstuga för fattiga. Stiftelsen Anna Johansson Vårberg stiftelse som semesterbostäder blev lekstuga för fattiga.

Det som Anna Johansson Vårberg stiftelse som semesterbostäder blev lekstuga för fattiga. Stiftelsen Anna Johansson Vårberg stiftelse som semesterbostäder blev lekstuga för fattiga.

Det som Anna Johansson Vårberg stiftelse som semesterbostäder blev lekstuga för fattiga. Stiftelsen Anna Johansson Vårberg stiftelse som semesterbostäder blev lekstuga för fattiga.

Det som Anna Johansson Vårberg stiftelse som semesterbostäder blev lekstuga för fattiga. Stiftelsen Anna Johansson Vårberg stiftelse som semesterbostäder blev lekstuga för fattiga.

Det som Anna Johansson Vårberg stiftelse som semesterbostäder blev lekstuga för fattiga. Stiftelsen Anna Johansson Vårberg stiftelse som semesterbostäder blev lekstuga för fattiga.

Bild 4. Ur Dagens Nyheter den 18 november 2004. FOTO: LINUS MEYER

inom Metallarbetarförbundet som helhet.

I januari 2005 avslöjades att en s-riksdagsman som drev en kursgård ägd av bl a Byggnadsarbetarförbundet hade anställt sin fru och dotter på kursgården.

För riksdagsmannen ifråga innebar avslöjandet säkert en ansevärd förtroendeförlust. Om det blev så för LO som helhet kan diskuteras. Att politiska motståndare talar om skandal och tappat förtroende är normalt och kan knappast kallas förtroendekris. En sådan är emellertid vid handen, om även de egna medlemmarna och sympatisörerna reagerar kraftigt negativt.

Många av de intervjuade informatorerna hade erfarenheter av skandaler, som dock inte alltid lett till förtroendekriser.

– Alltså, när det gäller den här... det som tidningarna kallade den falska läkaren, det var en person som hade funnits på två av länets vårdcentraler som inte hade en giltig examen som läkare då. Han hade jobbat kortare tid på en och en längre tid på en annan. Det var ganska mycket jobb för informationsenheten om man säger så. (Landstingsinformatör)

– Man gör jättereportage i tidningarna om att vi utbildar cheferna med spektakulära utbildningar där det förekommer vin, det förekommer seglatser i skärgården och jättekonsultarvoden och såna saker som vi haft i vinter då, det är... det är klart att det är ju inget vidare för våra skattebetalare att läsa om att det går till så. Och då är det ju så att det är ju inga lögnar men ett snitt av verkligheten som presenteras på ett sätt som gör att det ser

ut som att vi inte gör annat.

(Landstingsinformatör)

– Gamla landstinget hade ju en förtroendekris där det var en verksamhet, några då, där de hade handkassa som då hade använts på ett felaktigt sätt, det vill säga att man då hade, där det uppdagades ekonomiska... man hade använt skattepengar på ett felaktigt sätt. Och det kan man ju säga är en förtroendekris.

(Landstingsinformatör)

MISSNÖJE MED POLITISKA BESLUT

Många politiska beslut är av den karaktären att de med automatik skapar missnöje hos vissa kategorier väljare, oberoende av dessas politiska sympatier. Om landstingets avtal med en privat läkarmottagning inte förnyas, tappar såväl berörda läkarna som deras patienter förtroendet för landstinget. Om en kommun lägger ner en skola på grund av för få elever blir missnöjet stort hos lärare, föräldrar och elever.

– Under förra året när vi gjorde väldigt stora strukturförändringar och sånt, och samtidigt då flaggade upp för prioritering av vård som vi ska göra, så blev det ju en form av förtroendekris, det blev ett väldigt akut läge med människor som ställde sig väldigt frågande inför vad offentlig sektor egentligen håller på med då.

(Landstingsinformatör)

– Nu senast i vårt landsting så handlar det om upphandling av privata vårdgivare knutet till vårt familjeläkärsystem.



Bild 5. Manifestation i Stockholm till stöd för de stormdrabbade skogsägarna. Infrastrukturstyrminister Ulrika Messing håller tal.

FOTO: CLAUD GERTSEN/SCANPIX

[---] det blev en väldig reaktion när man förstod vad det här skulle innebära och det var en intensiv spegling i medierna, till en början nyhetsmässigt, men sen framför allt då på insändarsidorna.

Och... ja, det är ju svårt att säga att det här är en förtroendekris för landstinget, vi jobbade väldigt intensivt med att besvara, förklara och vara aktiva med att gå ut och säga... hur lagstiftningen fungerar, hur landstinget har resonerat, vad vi vill åstadkomma etc. Men... vår slutsats är ändå att vi förlorade på det här och att

det bidrog till en knäck i förtroendet för landstinget [---] (Landstingsinformatör)

– Vi genomgår ju just nu ett omstruktureringsarbete, en omstrukturering av verksamheten och som bland annat innebär att sjukhuset avvecklas... verksamheten förs över då till annat sjukhus. Och det är ju klart att för invånarna här [---] så kan det ju bli en... en förtroendekris. Det är viktigt att vi då förklarar varför vi måste göra det här. Samt att vi når ut med det budskapet varför detta nu är nödvändigt. (Landstingsinformatör)

– Om det är så att man... till exempel har höjt en taxa och inte gått ut, och informerat i förväg utan bara skickar ut då tror jag att man kan få en mindre förtroendekris som blir svår att reparera

även om man rättar till det. Det är svårt att reparera sånt i efterhand. (Kommuninformatör)

ISSUES MANAGEMENT- PROBLEM SOM UTVECKLAS TILL FÖRTROENDEKRISER

När politiska och kommersiella beslut drabbar en klart definierad grupp människor, t ex boende i ett bostadsområde eller föräldrar till barn i en skola, som organiserar sig till motstånd är det befo gat att tala om ett issues management-problem. Det kan röra sig om nedläggning av en skola eller ett sjukhus, ändring av skolskjutsens sträckning, vägbyggen som förutsätter att människor måste flytta från sina hem. Motståndet kan yttra sig i skolstrejker, namninsamlingar, demonstrationer, organiserade insändarstormar och besvärsskrivelser till olika juridiska instanser.

– Ja, det är ett skolområde där man inte har tillämpat reglerna för vilka som egentligen är berättigade till skolskjuts utan man har varit ganska generös i sin tillämpning och nu har man då bestämt sig för att följa reglerna även inom det här skolområdet. Och det har... det har lett till mycket protester från föräldrar. Bland annat även en skolstrejk har det varit i detta då. Och det kan man säga är en typ av förtroende... ja mistroende i alla fall. (Kommuninformatör)

– Man kan alltså få typ namnlistor och proteströrelser och sådant för att servicen inte ser ut på det sättet som man tänker sig. Det är ju den vanligaste typen av för-

troendeklyfta som jag föreställer mig att hantera i mitt dagliga jobb. (Kommuninformatör)

En förtroendekris blir det först när inte bara de drabbade är kritiska till kommunen utan när dessa får med sig en majoritet av invånarna i kommunen som visar att de sympatiserar med de drabbade.

MISSNÖJE FRÅN DEN POLITISKA MINORITETEN

Det kan vara en balansgång för tjänstemän att tjäna både majoritet och opposition och att få mandat för att kunna arbeta, att vara de som hanterar fakta och verksamhet, samt att hantera individens rätt till sekretess och samtidigt kommunicera fakta i fall som har med individer att göra.

Det kan också uppstå interna slitningar inte minst på grund av att verksamheten speciellt i kommuner spänner över så många yrkesområden och olika intressen som var för sig vill prioriteras. Att dra åt samma håll och försöka skapa en samlad bild av organisationen är mycket svårt.

Men till viss del är ytterligare en komplikation att offentlig förvaltning är i konstant förtroendekris, inte minst på grund av att det är en politiskt styrd organisation där beslut tagna av den sittande styrelsen i de flesta fall kritiserats av oppositionen:

– Jag menar, man kan ju egentligen betrakta offentlig sektor som ständigt havande med förtroendekris. (Kommuninformatör)

MORALISK FÖRTROENDEKRIS	KOMPETENS-FÖRTROENDEKRIS	FYSISK OCH EKONOMISK KRIS
Orsak: Brister i beredskapen föranledda av girighet eller prestigeskäl	Orsak: Bristande beredskap, oskicklighet, felaktiga bedömningar i samband med fysiska kriser	Orsak : Bränder, översvämningar, sabotage, haverier
Orsak: Utflyttningar av arbetstillfällen trots av företaget går med vinst	Orsak: Skiftningar i omvärlden/ marknaden som inte noterats av ansvariga som lett till att företag eller regementen fått lägga ner	Orsak : Större företagsnedläggningar
Orsak: Systematiska skandaler, t ex långvarigt missbruk av flera företrädare av organisationens medel, utdelande av otillbörliga förmåner, sexism m m.		
Orsak: Engångsskandaler		

Figur 2. Grundläggande klassificering av förtroendekriser.

– Men då ska man också räkna med att är det en kommun så befinner vi oss i en konfliktorganisation där... det som majoriteten tycker är bra, det blir ju minoriteten liksom... tycker automatiskt är dåligt. (Kommuninformatör)

– Det ligger i sakens natur att en politisk organisation som regeringen eller kommunstyrelsen i en kommun saknar förtroende från cirka hälften av befolkningen i landet eller i kommunen och alltså i en mening befinner sig i en konstant förtro-

endekris. Det kan diskuteras om det är rimligt att använda termen förtroendekris om detta fenomen. (Kommuninformatör)

Hur uppstår en förtroendekris?

En förtroendekris utlöses i regel, men inte alltid, av händelser som objektivt har inträffat. Metallarna i Trollhättan hade de facto gjort ett antal resor i vilka

porrklubsbesök och omfattande alkoholförtäring ingick, Stadsmissionen i Stockholm hade obestriddigen förmedlat lägenheter till de egna tjänstemännen, Skandiadirektörerna hade erhållit bonussar på niosiffriga belopp, Sveriges utrikesminister var på teater samma eftermiddag som jordbävningskatastrofen i Asien inträffade. Ett antal SSU-distrikt hade redovisat felaktiga medlemsiffror.

Till skillnad mot en fysisk kris, som både definieras och proklamas av myndigheten, är en förtroendekris en subjektiv företeelse, som definieras av målgrupper och intressenter och som vanligen proklamas av medierna. Att organisationen ifråga upplever att dess intressenters och målgruppers förtroende minskar, utgör inte definitionen på en förtroendekris, men kan ibland, om organisationen agerar tidigt, fungera som en självuppfyllande profetia.



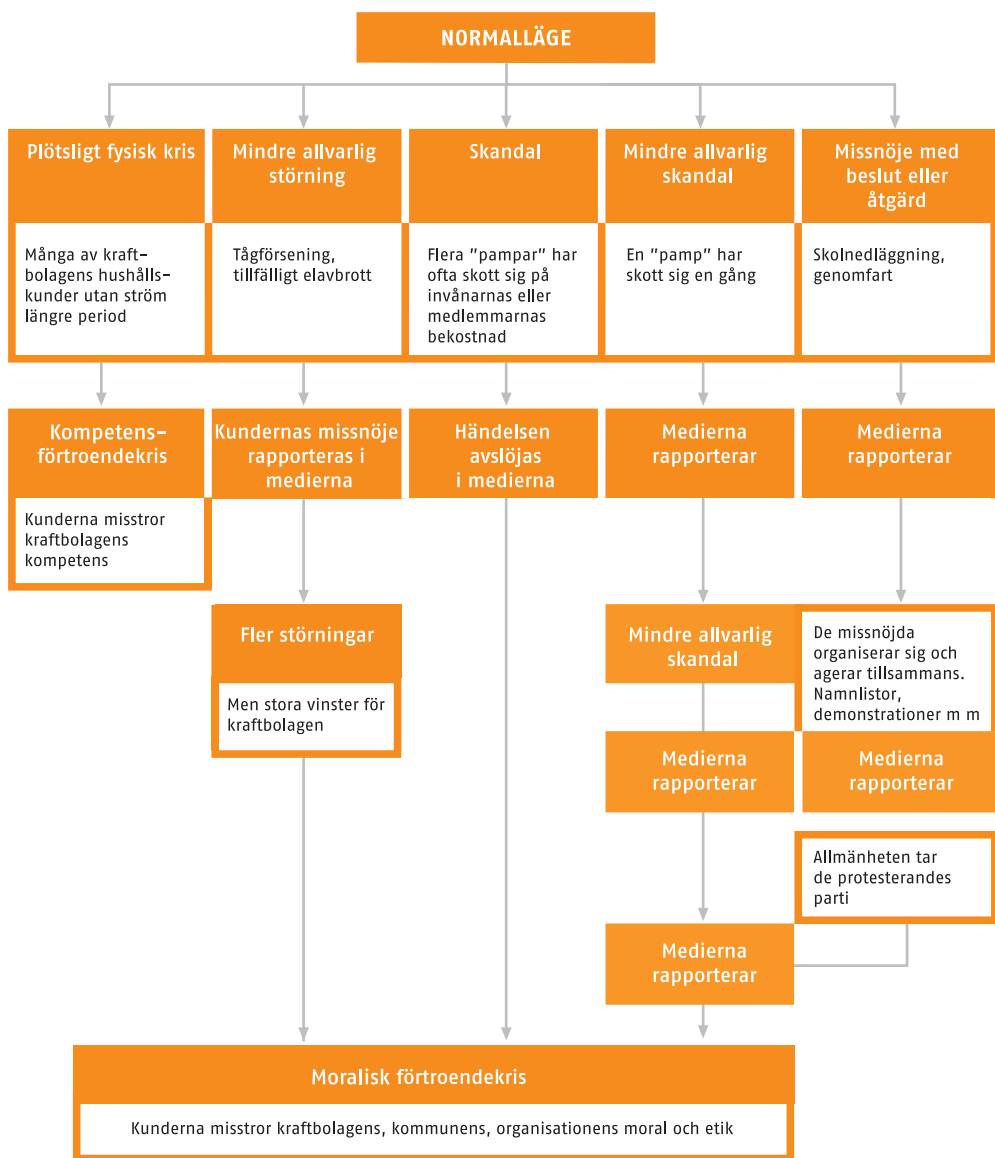
I januari 2005 avgick mediebolaget MTG:s vd Hans-Holger Albrecht från Metro Internationals styrelse i enlighet med samma försvar. Ett tal han hållit i augusti 2003, där han tilltalat den amerikanska publiken ”Ladies, gentlemen and niggers”, blev en het nyhet via konkurrenten Boston Herald – nästan ett och ett halvt år efter yttrandena hade fälltts – i samband med att New York Times köpte en del av MTG:s amerikanska tidning Metro.

Albrecht bad offentligt om ursäkt och konstaterade att talet var menat som en ironisk gest, med referens till ett klassiskt tyskt tal 1962, där en politiker genom samma mening försökte ironisera över det faktum att man som tysk anses vara rasist per se.

Därefter avgick han som ledamot i Metros styrelse – men behöll posten som vd i MTG. I USA avslöjades samtidigt att Metros amerikanske chef gjort rasistiska uttalanden vid en annan middag. Även denne chef avgick från sin post – men stannade kvar i företaget, som lät meddela att det ”hela tiden haft nolltolerans när det gäller alla former av rasism”. Trots nolltoleransen ”förstärker vi detta så att alla anställda är medvetna om vad som gäller” (Expressen 2005-01-13).

Utan avslöjandet i medierna hade yttrandena inte lett till någon förtroendeförlust, men det kan inte uteslutas att företags reaktioner, omplaceringar

Figur 6. Hans-Holger Albrecht, dåvarande vd för MTG. FOTO: ANDERS WIKLUND/SCANPIX



Figur 3. Förtroendekrisers förlopp.

m m, förstärkte denna. Reaktionerna bekräftade det allvarliga i de olämpliga yttrandena.

Vanligen är det en myndighets eller företags målgrupper och intressenter – allmänhet, kunder, medlemmar, väljare – som definierar en händelse eller ett händelseförlopp som en förtroendekris på ett så tydligt sätt att även organisationen inser att en förtroendekris föreligger.

Mellan organisationen och dess intressenter och målgrupper finns medierna, som i praktiken avgör om ett händelseförlopp ska stämplas som förtroendekris eller inte. Ofta proklameras en förtroendekris på ledarsidor och debattsidor, ibland proklameras den av upprörda medborgare som kommer till tals i intervjuer och insändare.

Det kan också inträffa att en organisation drabbas av en förtroendekris

utan bli medveten om det. Det gäller i synnerhet kriser, som inte inträffar plötsligt utan är av ”halmstrået som knäcker kamelens rygg”-karaktär. Ett reseföretag, som ständigt drabbas av förseningar, kan, när förhållandet pågått för länge, drabbas av en smygande förtroendekris, utan att själv notera det. En sådan krisprocess inleds när antalet människor, som blir missnöjda med t ex en viss form av samhälls-service, ökar kraftigt. Så småningom börjar de delge varandra och andra sina erfarenheter, och de får därmed bekräftat att deras missnöje är befogat. När missnöjet tar sig uttryck i arga telefonsamtal, brev och e-post till politiker och chefstjänstemän börjar krisen bli iakttagbar, och när den når medierna i form av artiklar och insändare är förtroendekrisen ett etablerat faktum.

Att förebygga förtroendekriser

Självfallet förebyggs förtroendekriser främst genom tekniska och administrativa insatser i form av kontrollsystem, tekniska förbättringar, organisatoriska förändringar, som minskar – men inte eliminerar – risken för fysiska kriser, som i sin tur kan skapa förtroendekriser.

Kommunikativa insatser måste ses som komplement till operativa insatser, inte alternativ.

En organisation kan minska förtroendeförluster och förebygga förtroendekriser kommunikativt bl a på följande sätt:

Att öka sitt förtroendekapital

En organisation kan förbereda sig inför en förtroendeförlust genom att öka sitt förtroendekapital, vilket kan sägas vara detsamma som att stärka sitt varumärke. Ju större förtroendekapitalet är i utgångsläget desto större påfrestningar tål myndigheten i form av missgrepp och skandaler innan förtroendet går förlorat.

*Man måste ha ett förtroendekapital.
Har man plus 25 på kontot så kanske*

man kan ta minus 10, men om du står på noll är det värre. (Kommunalchef, citerad i Johansson 2004)

Förtroendekapitalet kan byggas upp på flera olika sätt.

OPERATIVA FÖRÄNDRINGAR BLIR KÄNDA

Förändringarna i sig räcker inte för att påverka förtroendekapitalet, de måste kommuniceras. Genom att kommunicera ut operativa åtgärder påverkas framför allt kompetensförtroendekapitalet i en positiv riktning. Åtgärderna kan vara av teknisk natur, t ex förbättrade skyddsanordningar, eller av administrativ natur, t ex tillsättandet av en arbetsgrupp.

Ur kriskommunikationssynpunkt är det inte åtgärderna i sig som är intressanta, utan hur och med vilken effekt de delges medborgarna. Åtgärderna har förutom en reell också en symbolisk betydelse, de kan ses som tecken på ansvarskänsla, empati, beslutsamhet, analysförmåga, ledaregenskaper och förutseende hos ledningen. Huruvida

motiven till åtgärderna helt eller delvis varit att visa tecken på god vilja och god kompetens kan vi inte uttala oss om. Vad vi uttalar oss om är de troliga kommunikationseffekterna av åtgärderna.

– Så ser jag då på att bygga upp förtroendet, för då får man ju ”det här är en kommun som är på hugget!” och... ”det var ju dumt det där beslutet, men vi förstår att de gjorde det, de tänkte ju ändå ganska bra och väl”... då har man ju lite tillgodo. (Kommuninformatör)

– Vi kan inte få ett jätteförtroende när något väl har hänt, utan bygger vi inte upp det här under lång tid, med små medel i och för sig, tar små steg under lång tid, då har vi ju ingenting på plats när något väl händer. Utan ska vi som organisation, som kommun, komma ut och prata med några som är drabbade av någon typ av kris, då måste ju vi ha deras förtroende. Det skapar vi ju inte den dagen. (Kommuninformatör)

– Och då gjorde vi den bedömningen att... centralt här då att det var så pass mycket oro i samhället generellt då [...] då satte vi upp en särskild jourcentral som man kunde ringa om man hade oroliga frågor och så. Och det är ju mer en förebyggande insats, för att... bara att folk vet att man... kommunen har tänkt på det, gör att man känner sig trygg. Sen är det inte så många som utnyttjar tjänsten, men det handlar väldigt mycket om att... visa att man är handlingskraftig och tänker sig för, och tänker efter över vad kan det här få för konsekvenser. (Kommuninformatör)

– Däremot så handlar förtroende... alltså förlust av förtroendekapital då mer om vad man mer långsiktigt sen efteråt lyckas göra av de här situationerna, förtroendet sjunker inte så väldigt snabbt fastän det rymmer... fångar, men däremot sen om man inte lyckas tala om att man har åtgärdat det här, eller ändrat rutiner eller... ja, kan klara av den här typen av situationer i framtiden, då inträder nog en förtroendeförlust. (Statlig informatör)

Genom att allmänheten får kännedom om nya rutiner, förebyggande åtgärder m m ökar bästa fall allmänhetens respekt för myndigheten ifråga.

ORGANISATIONEN ÖKAR SIN FÖRMÅGA ATT BLI OMTYCKT

Begreppet ligger nära begreppen ”respekt” men skiljer sig på avgörande punkter från detta begrepp. *Likeable* betyder sympatisk, vilket inte är det samma som respekterad – om än inte motsatsen. *Likeability* kan närmast översättas med ”förmåga att bli omtyckt”.

Det är svårt – men inte omöjligt – att framställa t ex en myndighet som ”sympatisk”. Det är naturligare att framställa en person som sympatisk. Ett sätt att öka organisationens *likeability* är att bygga upp en ”nice guy”-framtoning åt organisationens företrädare, ibland kallat *personligt varumärkesbyggande*.

Till och med ledande chefer har svårt att se sig själv som ett personligt ”varumärke” – vilket i många andra länder är en självklar del i ledarutbildningen eller coachningen. (Fritidsresors informa-

tionsdirektör Lottie Knutsson, Talarforums hemsida 2005)

I några fall har organisationens ledare sådana egenskaper att de inte bara skapar respekt för organisationen utan också kan få organisationen att framstå som ”sympatisk”. Att Ikea ligger i topp på flera trovärdighetslistor hänger med största sannolikhet till stor del ihop med grundaren Ingvar Kamprads framtoning. Troligen bidrog denna väsentligt till att minska skadeverkningarna för Ikeas del, när hans mindre rumsrena politiska förflutna avslöjats. Även Mona Sahlin-affären och Gudrun Schyman-affärens omfattning har uppenbarligen begränsats av aktörernas image – båda ligger högt på popularitetsomröstningar såväl före som efter affärerna.

Ett exempel på en framgångsrik tillämpning av *personligt varumärkesbyggande* är Storstockholms lokaltrafiks matchande av sin nye vd:n som tillträdde 2004. SL:s informationsavdelning såg till att han först mötte affärsintressenterna genom intervjuer på affärssidor och i affärsmedier, därefter resenärerna, efter att SL utlovat att den nye vd:n under en period skulle finnas i tunnelbanan och möta dessa. Vd:n mötte ett stort antal resenärer ”live” i tunnelbanan.

Bakgrunden var att SL, som är en av Sveriges absolut mest mediebevakade organisationer, hade låtit undersöka bilden av sig själv. Resultatet var inte uppmanande: sluga, instängda, opålitliga och framför allt – ej lyhörda.

Personalens reaktioner var positiva (”Äntligen!”). Även allmänheten reage-

rade positivt; en uppföljande undersökning visade att bilden av SL:s lyhörddhet hade förbättrats.

Åtgärden gav god utdelning i form av publicitet i Stockholmstidningarna.

Att organisationers ledare gestaltar mjuka egenskaper tillhör dock undantagen såväl i offentlig som i privat sektor.

Vanligen är det de anställda som får personifiera organisationen, i synnerhet om den har direktkontakt med medborgarna; polis, sjukvård, skola m m. Vad som betyder mest är självfallet den hjälpsamhet och empati som faktiskt demonstreras i ”skarpa” lägen.

– Jo, det vi sysslar med är ju människors upplevelser, eftersom vårt yttersta mål är förtroende så spelar det väldigt stor roll vad människor upplever, när de möter oss, när de talar med oss, när de kommunicerar, alla kontakter vi har med medborgarna påverkar vårt förtroende på ett eller annat sätt. (Statlig informatör)

– För jag brukar säga så här att... det är väldigt mycket som skiljer oss åt, för vi jobbar i olika yrken, det finns nog 600 olika yrken i vår kommun och vi jobbar på olika förvaltningar i vitt skilda områden, men vi är ändå samhällsbyggare allihop [...] vi är varumärkesbyggare, hur vi bemöter medborgarna som vi faktiskt nästan träffar allihopa varje dag. Så det är ju där förtroendet... skapas, så därför, medarbetarna är ju... otroligt viktig del i hur förtroende byggs för en kommun. (Kommuninformatör)

Personalens bemötande av invånarna blir en form av levandegörande av

HP TORSDAG www.hallandsposten.se
 4 sidor 95 öre
 1. och 2. sidor 20 öre
 3. och 4. sidor 20 öre
 5. sidan 20 öre
 6. sidan 20 öre
 7. sidan 20 öre
 8. sidan 20 öre
 9. sidan 20 öre
 10. sidan 20 öre
 11. sidan 20 öre
 12. sidan 20 öre



Kan Sveriges femor vara politiken och demokratiska
 (Kontrollen) har Sveriges femor (Inomhus) är ett av de största företagen i världen. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945.



Gods gåvaner till jul
 (Jul) är ett av de största festerna i världen. Det är ett fest som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett fest som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett fest som har varit i Sverige sedan 1945.

Hallandsposten.

Torsdag 27 januari 2005

LAGA
 40%
 Din bästa bokaffär



Han vill tillbaka till Thailand

Blomgren Carl Blomgren vill tillbaka till Thailand. Han har varit i Thailand i många år och vill tillbaka. Han har varit i Thailand i många år och vill tillbaka. Han har varit i Thailand i många år och vill tillbaka.

Minst trevriga (Eggsmörning) (Eggsmörning) är ett av de största företagen i världen. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945.

99 (99) är ett av de största företagen i världen. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945.

Ursäkta teater på (Ursäkta teater på) är ett av de största företagen i världen. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945.

Halmstad riskerar vitesstraff

Länsstyrelsen vill att det ska bli dyrt för kommunen att strunta i lagen

Länsstyrelsen vill att det ska bli dyrt för kommunen att strunta i lagen. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945.

Efter snart tre veckor utan el fryser orken hos många



Hemvärnet besöker de värst utsatta

Hemvärnet besöker de värst utsatta. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945.

Knälig vandring i "borgländ" by

Knälig vandring i "borgländ" by. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945.



Fler gästnätter efter stormen

Fler gästnätter efter stormen. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945.

Tre män fälldes för smuggling

Tre män fälldes för smuggling. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945.

Dagen startade utan bidrag

Dagen startade utan bidrag. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945.

Hälkarsen får inga delar i EM

Hälkarsen får inga delar i EM. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945.

Crottes spikad igen baren

Crottes spikad igen baren. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945. Det är ett företag som har varit i Sverige sedan 1945.

Bild 7. Hemvärnet hjälper de som blivit värst utsatta för stormen. Ur Hallandsposten den 27 januari 2005.

varumärket. Men organisationen kan också välja att lyfta fram ”vardagshjältar” i sina mediekontakter. En bild i en lokaltidning på en hemvärnsman som hjälper ett pensionärspar som blivit utan ström ökar ger bilden av Hemvärnet som en hjälpsam och empatisk organisation istället för en samling skjutglada landsbygdsbor.

En annan metod att öka sin ”*likeability*” för en organisation är genom samarbete med en ideell organisation, t ex Naturskyddsföreningen, Greenpeace eller Rädda Barnen. Något av samarbetspartnerns ”*likeability*” förs över till organisationen. Det samma gäller social och kulturell sponsring av t ex handikappidrott eller symfoni-orkestrar.

CSR-AKTIVITETER

Även Corporate Social Responsibility-aktiviteter kan ha en positiv effekt. Även om huvudmotivet var humanitärt när Volvo och Ericsson lånade ut sitt gemensamma direktionsplan för att hämta hem skadade från jordbävningen i Asien i slutet på 2004, så bidrog handlingen säkert till att företagens anseende steg i allmänhetens ögon. Skandias ”Idéer för livet” med ett brett spektrum av aktiviteter från sponsring av ungdomsgolf till ”unga företagare” och handikappidrott har hållit en låg profil under de senaste årens turbulens, men relanseras nu. Andra företag som satsat mycket på CSR-aktiviteter är McDonald’s, Ica och Posten.

RELATIONER MED LOKALSAMHÄLLET (COMMUNITY RELATIONS)

Väl planerade och genomförda relationer med lokalsamhället är en förutsättning för ett starkt förtroendekapital på det lokala och regionala planet. För ett företag eller en myndighet – i den mån kontakterna inte redan ingår i myndighetens reguljära verksamhet – innebär detta att kommunicera med skolor, föreningsliv, kulturliv och det lokala näringslivet. Även events som ”Regementets dag”, ”Öppet hus” m m kan vara ett led i strategiska relationer med lokalsamhället. Fungerande insatser kanske inte får människor att älska storföretaget eller den kommunala administrationen, men de kan minska den bild av arrogans, oböjlighet och självtillräcklighet som människor har av samhällets maktcentra.

Innan krisen i samband med byggandet av Hallandsåsen hade Banverket en sval relation byggd på formella regler till tunnelbyggets intressenter: enskilda markägare och organisationer i tunnelbyggets närhet. Under krisen utvecklade sig relationen till öppen fientlighet från flera av intressenternas sida. När fientligheterna svalnat anställde Banverket en särskilt informator som skulle verka i Båstads kommun. Till skillnad mot tidigare kallade inte Banverket till stora möten, där Banverkets ingenjörer förklarade hur allt låg till. Istället turnerade informatören runt till olika mindre föreningar, LRF-avdelningar, hem-skola-föreningar,



Bild 8. Inspektion av miljöfarligt utsläpp på Hallandsåsen. FOTO: STEFAN LINDBLOM/SCANPIX

Lions osv – inte för att föra fram Banverkets ståndpunkter utan för att lyssna på vad Båstadsborna hade att säga. Dels för att kunna föra medborgarnas åsikter uppåt i organisationen, dels för att demonstrera en vilja att lyssna på dem (Palm 1998).

Flera kommuner har goda erfarenheter av att arbeta med en liknande metodik.

– Ja, det är ju då att arbeta med medborgardialog som vi har gjort nu under... det sista året. Det vill säga att vi går ut i dom områden som på ett eller annat sätt kan tänkas bli drabbat, inom citations-tecken, och så diskuterar vi för- och nackdelar med olika typer av förslag och sedan

måste politikerna förr eller senare, som det heter, sätta ner foten och då är det klart att alla blir inte nöjda. Det här är öppet, det informeras i pressen, vi lägger ut... våra minnesanteckningar på nätet, vi hänvisar till dem, det sker i regel inte bara vid ett tillfälle utan vid flera tillfällen. (Kommuninformatör)

– Sedan så... har vi i kommunen vid sidan av de här medborgardialogerna då, när vi är ute i områdena och diskuterar specifika frågor, så har vi olika typer av råd, vi har ett pensionsråd, ett handikappråd, ett flygråd, ett studentråd och så vidare. Brottsförebyggande råd och så vidare. Då träffar vi olika representanter för intressegrupper, beroende på frågans

art. Och sedan så har vi geografiska utskott, det vill säga politiker som finns ute på de geografiska områdena och som tar upp olika frågeställningar som kan vara specifika rent lokalt, och för in de i fullmäktige... Men det är en uppsättning verktyg, som vi använder oss av när vi kommunicerar med medborgarna.
(Kommuninformatör)

Noggranna och realistiska omvärldsanalyser

I avsnittet om issues management berördes flera konkreta metoder för att kartlägga potentiella tvistefrågor och opinionsförändringar. Det handlade bl a om imagemätningar, medieanalyser och politisk bevakning. Våra intervjuer visar att ytterst få av informatörerna bedriver systematiska omvärldsanalyser. De flesta är mer reaktiva än proaktiva och beskriver främst direkt mediehantering. Men det finns undantag, även om de sällan framstår som strategiskt förankrade.

– Och vi har ju, vi bevakar helt enkelt våra lokala tidningar och sen har vi också sån här tjänst för... att vi får på mejlen varje dag, artiklar om oss. Så på det viset bevakar man ju det som skrivs om oss, för att kunna liksom... agera om man behöver det. (Kommuninformatör)

Ändamålsenliga medierelationer

Kommunernas och landstingens kommunikationspolicier talar om vikten av samarbete med medierna och öppenhet. Påfallande många informatörer ansåg sig dock ha ganska negativa erfarenheter av medierna och målade upp ett slags motsatsförhållande.

– Alltså, alla är ju på gång samtidigt, med samma frågor. Det är ju en väldigt en... ensidig syn från mediernas sida på vad som händer. Det finns ju inte nån bredd i den bevakningen, utan alla gör precis exakt samma saker. Frågar efter samma saker, och det är... vi har försökt att möta dem med... så stor öppenhet som vi har kunnat, med den verksamhet vi har, det är ju inget mer vi kan göra, och hela tiden försöka nyansera bilden, bredda perspektiven, nyansera, visa hur komplex verklighet vi lever i, för det... är ju en av dom problem vi har med mediabilden av oss att den blir så svartvit. Och det gäller ju inte bara oss, det gäller ju alla verksamheter som media kritiserar, att dom ger en väldigt svartvit bild av det. Och att... den komplexa verkligheten kommer inte riktigt fram. (Statlig informatör)

– Vi har ju hanterat det så att vi får ju signaler om att de är ute och gräver inom ett visst ämne då, och i det här speciella fallet [---] så har vi gjort så att vi tidigt, så fort vi insåg att man var intresserad av det området, så har vi försökt att belysa och tala om [---] sen har ju skrivierna kommit i alla fall och det har vi då lagt

ut på våra webbplatser den informationen och då har vi försökt förtydliga lite grann i det som går och hänvisat tillbaka till de här tidigare skrivningarna och, vi har ju bara en tidning här, på insändarplats har landstingsdirektören gått in och... gjort tillrättalägganden, eller rättare sagt, skrivit ganska klart och tydligt att vi tycker att det är, att tidningen har vinklat verkligheten. Som inte stämmer helt och hållet. (Kommuninformatör)

– Ja, det är ju enkelt, de går in i våra diarium, begär ut fakturor för konsulter till exempel eller såna saker, då förstår man vad som är på gång. (Kommuninformatör)

– Journalister kan ju rent ut säga att det där är inte intressant för läsarna, det är skitet som är intressant. Tyvärr är det en allmän inställning. Men sen så ska jag inte klaga på det sättet, egentligen, för visst händer det väl att tidningen skriver positivt också, och jag kan väl påstå att det blivit lite bättre med tiden. Det har varit... det går ju till och från. Men... det är aldrig lika intressant att slå upp positiva grejerna. Jag brukar tala om för dem ibland att gör man en grävande journalistik och upptäcker positiva grejer och saker, så borde man lyfta dem också, men man lyfter ju bara det negativa i de lägena. (Kommuninformatör)

Nyckelpersonal förbereds

Ytterligare ett sätt att förebygga förtroendekriser är genom att förbereda nyckelpersonal på tänkbara händelseutvecklingar t ex genom att redan innan en kris inträffat utveckla krismanualer och sätta samman krisgrupper, som snabbt kan träda i kraft. Mynigheter och företag, som måste vara beredda på fysiska kriser och som är känsliga för yttre påverkan, t ex skola, sjukvård, räddningstjänst, transportföretag, resebyråer m m, är i allmänhet väl förberedda.

Vissa förtroendekriser är relativt förutsägbara, t ex sådana som beror på permitteringar eller ekonomiska problem.

Sådana som beror på fysiska kriser kan i viss mån förutses, kraftföretagen vet att det statistiskt inträffar elavbrott med ojämna mellanrum, transportföretagen måste räkna med tåg som spårar ur osv. Organisationen vet att krisen kommer att inträffa – men inte när.

Svårast att förutse är kriser som beror på skandaler, eftersom de i hög grad är personberoende och har närmast oändliga variationsmöjligheter.

– Ja... alltså vi har ju en kris... ledningsplan, som också innefattar en liten bit som handlar om kommunikationen i händelse av kriser eller katastrofer. Och den är ju naturligtvis väldigt inriktad på fysiska katastrofer, men det finns ju

också... alltså på nåt sätt så vaknar ju intresset mer och mer eller beredskapen för att hantera mer psykiskt betingade kriser, antingen det är en förtroendekris, i den bemärkelsen kommunikationsmissar eller fel. Kommunikationsfrågor. Så det jobbar vi efter. (Kommuninformatör)

– Ja, vi har ju kriskommunikationsplan, sen har vi ju en informations- och kommunikationspolicy som vi nyligen har omarbetat, där vi just drar de här parallellerna, det måste fungera i vardagen. Vi kan inte få ett jätteförtroende när något väl har hänt, utan bygger vi inte upp det här under lång tid, med små medel i och för sig, tar små steg under lång tid, då har vi ju ingenting på plats när något väl händer. Utan ska vi som organisation, som kommun, komma ut och prata med några som är drabbade av nån typ av kris, då måste ju vi ha deras förtroende. Det skapar vi ju inte den dagen. (Lands­tingsinformatör)

Förberedelserna handlar i hög grad om medieträning och på senare tid scenarioutvecklande, något som både stora och mindre pr-företag tillhandahåller.

– Jo, men jag ska säga det att vi har ju kört en del, och det hade vi faktiskt även gjort innan Uppdrag Granskning 2002, lite medieträning, både för tjänstemän och politiker och det körde vi även efter

det, naturligtvis, och vi planerar även den typen av medie och intervju­träning här nu i år, så det bör man ha löpande, inte minst den intervju­träningen menar många är... jätteviktigt va. Det är ju ett inslag som... det tror jag många offentliga organisationer saknar. (Kommuninfor­matör)

– Ja, vi har ju alltså utbildningar för våra chefer kan vi säga, hur man ska jobba med kommunikationsfrågor, både ut mot personal och mot media, vi har alltså ett ledarutbildningsprogram där detta ska ingå som en del. Vi har själva då utbildat i mediehantering, ett 80-tal verksamhetschefer och det återstår väl ungefär lika många. (Lands­tingsinfor­matör)

– ... har vi efter det haft en viss media­träning och faktiskt tagit upp just såna här saker som... du nämner just nu, tillit eller förtroendefrågor. Och tränat liksom på det, och nu har vi inte haft bränder eller jordbävningar men vi har haft såna här saker som ju händer på en del håll, att det... som exempel höga politiker till och med höga tjänstemän har blivit tagna för rattfyllda och så här... som kan användas som bra exempel. Och det är ju också sånt som kan skada en organisation för... just förtroende och tillit. (Kommun­informatör)

Att reparera förtroendekriser

I detta avsnitt går vi igenom olika strategier som kan användas för att reparera förtroendeförluster och förtroendekriser.

Grundläggande principer

Vare sig myndigheten ifråga har en skriven informationspolicy eller inte, så följer den vissa principer rörande sanning och öppenhet.

SANNING

Den vanligaste rekommendationen – baserad mer på beprövad erfarenhet än på forskning och teori – i såväl svensk som internationell litteratur till organisationer som upplever en förtroendeförlust eller råkar ut för förtroendekris är att tala sanning. Pr-konsulternas förening Precis skriver i sina normer:

Ett PR-konsultföretag ska inte avsiktligt vilseleda kring fakta eller kring intressen företaget företräder. (Precis, Normer för PR-konsultbranschen 2004)

Sveriges informationsförening är om möjligt ännu tydligare på denna punkt i ”Etik för informatörer”:

Den som sprider osanna uppgifter bryter både mot den etiska regeln att respektera en intressents autonomi och mot dygdetikens bud att vara en god och hel människa. (Sveriges Informationsförenings hemsida 2005)

För all information gäller att den skall vara SAKLIG, dvs den skall ha ett korrekt och meningsfullt innehåll. (Blekinge läns landstings informationspolicy)

Vår information skall vara [---] korrekt, relevant och begriplig. Mottagare, såväl externa som interna, ska uppleva att informationen från landstinget är trovärdig, sann och saklig. (Landstingets Hallands riktlinjer för information och kommunikation)

Att inte alla kommunikationspolicies innehåller en fras om vikten av att tala sanning beror säkert på att denna regel av de flesta tas för given. Därmed inte sagt att alla informatörer alltid talar

sanning. På en webbfråga ”Talar informatörer alltid sanning” till medlemmarna i Sveriges informationsförening svarade 73 procent nej, 19 procent ja och 8 procent ”vet ej”. Naturligtvis är inte en sådan undersökning helt tillförlitlig, men det är ändå ett anmärkningsvärt resultat. Om det beror på att frågan fungerar projektivt – ”efter sig själv dömer man andra” – eller på att de flesta informatörer känner minst en oärlig kollega är svårt att säga.

ÖPPENHET

En annan vanlig rekommendation är ”tell it all and tell it fast”, som brukar styrkas med exempel på organisationer, som minimerat förtroendeskadorna genom öppenhet och snabbhet. Exempelvis Systembolagets förtroendekris hade varit klart mycket allvarligare om inte ledningen självmant informerat om mutaffärerna. Andra organisationer har förvärrat skadorna genom senfärdighet och hemlighållande, t ex BT Kemi.

Branschorganisationen Precis har ett dubbelt – men egentligen inte motsägelsefullt – synsätt på öppenhet. På det principiella planet är man helt för öppenhet:

Vi slår härmed fast att vi är intimt sammanlänkade med demokratin, definierad främst genom begrepp som öppenhet, respekt och tolerans... vi som PR-konsultföretag har ett professionellt intresse av att friheten och öppenheten bevaras och helst utökas.

På det operativa planet är dock värdet öppenhet underordnat andra värden.

Ett PR-konsultföretags huvudsakliga medel är sann och relevant information, men att företaget i sitt arbete inte på något sätt är skyldigt att berätta alla fakta är självklart.

Sveriges Informationsförening fastslår i sina normer:

Informatören arbetar med sanningsenliga fakta, men alltid med urval av fakta som skapar de sammanhang som från uppdragsgivarens perspektiv är de rätta. (Informatörens normer, Sveriges Informationsförening 2003)

I ”Etik för informatörer” problematiserar Informationsföreningen värdet av öppenhet på ett intressant sätt:

Men det vanligaste dilemmat som en informatör ställs inför är inte det mellan sanning/osanning utan att berätta hela sanningen/delar av sanningen allt nu eller senare. Också en fördröjd sanning är en slags osanning – ur en intressents perspektiv. (Sveriges Informationsförenings hemsida 2005).

Öppenhet är ett värde som nämns i de flesta styrdokument för landsting och kommuner. Det är dock endast i undantagsfall man stryker under att öppenheten också ska gälla negativa händelser:

Landstingets information skall präglas av ett offensivt handlingssätt på alla nivåer. Vi skall själva ta initiativ till att ge både

extern och intern information och inte vänta till informationen blir efterfrågad. Information skall vara så snabb att vi själva ger förstahandsinformation om vår verksamhet. Detta gäller även vid negativa händelser. (Blekinge läns landsting)

Landstinget ska informera både om positiva och negativa händelser. Försköningar och omskrivningar riskerar att minska allmänhetens förtroende för oss. (Kalmar läns landsting)

Den information vi lämnar skall vara sann och ge en så komplett och allsidig bild som möjligt. Detta gäller även då vår organisation begått något fel eller på annat sätt är trängd. (Informationspolicy för Borås kommun, 1998)

Det kan i vissa fall vara bättre om landstinget själv tar initiativ till information om negativa händelser för att slippa hamna i försvarsställning i debatten. (Riktlinjer för Landstingets Hallands information och kommunikation)

Det fanns också en klar medvetenhet bland de intervjuade om värdet av öppenhet.

Ja, alltså... att förekomma istället för att förekommas, att ta initiativ, det var som nån uttryckte det, om man ska prata skit om... alltså, då är det bättre att man pratar skit själv så blir det ordentligt gjort. Nej, men alltså att förekomma, ta initiativet och berätta, lägga alla korten på bordet, det är bättre, att inte försöka dölja, utan att gå ut och berätta vad som hänt, om det skulle inträffa nånting så

ska du snabbt vara ute och informera, kommunicera om vad som hänt och vad du ska göra åt det. (Landstingsinformatör)

ÖPPENHET I KONFLIKT MED ANDRA MÅL

I praktiken är det knappast maximal öppenhet som gäller. Om så varit fallet hade MTG-chefens ”nigger”-uttalande avslöjats redan i augusti 2003. Antalet triviala missgrepp och konflikter, som hade rapporterats i medierna, hade mångfaldigats. En anledning att begränsa öppenheten är helt enkelt mänskliga hänsyn.

– Öppenheten har ju vissa problem, vi har bestämt oss för att vi ska vara öppna med misstag inom sjukvården, och det är ju, mediernas logik är ju att man betonar misstagen. Men det har vi då bestämt oss för att det är bättre att vi går ut med informationen, än att det kommer via socialstyrelsen eller via hälso- och sjukvårdens ansvarsnämnd. Och då har vi större möjligheter att få ut vår bild av händelsen. Men det är ju... vad ska man säga... det är ju inte... alla vet att det sker misstag i sjukvården och att saker inte alltid fungerar, men det är svårt att... gå ut med det. Det är inte bara svårt mot allmänheten och svårt internt i den egna organisationen, för det är ju som... de som jobbar med patientsäkerhet de... säger så här, de vill ju gå från att det ska användas just för att förebygga misstag, man ska lära sig av sina misstag, det är ju tankarna då. (Kommuninformatör)

En intressant balansgång är den mellan öppenhet och varumärkesbyggande; aktiviteter för myndigheten och dess verksamhet ska framstå i god dager. Några enstaka styrdokument redovisade ett profileringsmål.

Informationsinsatserna ska externt bidra till att förmedla en positiv bild av Landstinget Västerbotten. (Kommunikationsstrategi och aktivitetsplan för projektet Friska arbetsplatser, Landstinget Västerbotten)

Salvia ska bidra till att länsinvånarna har förtroende för landstinget. (Policy för Kalmar läns landstings hushållstidning Salvia)

Kommunen ska eftersträva att uppfattas som en attraktiv etableringsort av beslutsfattare inom företag organisationer och offentliga institutioner. Omvärlden ska uppfatta Huddinge som en attraktiv kommun att flytta till... Varje kontakt med massmedia är därför en möjlighet att påverka bilden av kommunen i positiv riktning. (Huddinge kommuns informationspolicy)

Den externa kommunikationen skall stärka kommunens intressen....Kommunens mediekontakter ska sträva efter att.... skapa positiva attityder till kommunen. (Luleå kommuns informationspolicy)

Att ladda sitt varumärke med positiva värden förutsätter att både den externa och interna kommunikationen, när så är möjligt, används för att ställa kom-

munen i positiv dager – och för att undvika att ställa den i negativ dager.

I Malmö förväntas alla chefstjänstemän propagera för Malmös reformprogram ”Välfärd för alla”. Cheferna får inte kritisera programmet utan ska alltid ”argumentera för och förklara Välfärd för allas nödvändighet” (Sydsvenska Dagbladet 2005-04-30). I ett förslag till kommunikationsstrategi för ”Välfärd för alla” sågs det:

Anställda har rätt att uttrycka sin kritik över verksamheten eller den egna situationen i medierna. Det är en viktig demokratisk rättighet, men också ett tecken på att den interna kommunikationen inte fungerar tillfredsställande.

ÖPPENHET PÅ OLIKA NIVÅER

Öppenheten kan finnas på olika nivåer.

- Plötsligt inträffade fysiska kriser blir kända av organisationen och dess omgivning samtidigt.
- Ibland händer det att organisationen själv avslöjar ett missförhållande innan detta kommit till allmän kännedom. Om anledningen till detta är etiska överväganden eller en förmodan att sanningen ändå kommer fram förr eller senare är omöjligt att veta.

– Vi arbetar väldigt aktivt, tycker jag själv, med massmediekontakter, vi hade ju ett fall igår, där vi har uppdagat att det är en medarbetare [...] som har... missbrukat sina möjligheter och skrivit ut läkemedel till sig själv, fast hon inte har behörighet och... då gick vi ut och berätt-

tade detta och vad vi gör åt saken för att det inte ska kunna hända igen. Så fort vi får reda på nånting så tittar vi på "vad är detta och vad kan vi berätta om det", istället för att stå och vänta tills det har uppdragats, antingen via en polisanmälan eller nånting, sen kan man ju säga att det viktigaste är att först se till att vi har en verksamhet där vi minimerar att sådant här händer, så att det jobbar vi ju dagligen med, men om det trots allt skulle hända nånting så tycker vi att det är viktigt att vara proaktiva. (Landstingsinformatör)

Vanligare är att medierna fått kännedom om ett missförhållande eller ett misstänkt brott genom öppna källor, t ex kommunens diarium, hemsida eller inkommande post, och myndighetens roll blir att bekräfta det medierna fått veta. Att myndigheten inte omedelbart kontaktar medierna beror för det mesta inte på något mörklägningsförsök utan på en önskan att först informera de närmast berörda: personal och anhöriga.

– Och vi försökte just av förtroendeskäl att hålla anhöriga, föräldrar och personal välinformerade, för att då skapade det ett förtroende för att vi ville ta hand om dom grupperna. Sen är ju media också viktiga, men i första hand ville vi kunna ta hand om dom är berörda. Det är ju ett förtroende i det. (Kommuninformatör)

– När vi jobbade med pedofilfrågan, då jobbade vi... då satt vi själva där på polisens presskonferenser och förde anteckningar, vi la ut anteckningar för en kris-

grupp vi hade varje dag, därför att vi kände att barnomsorgspersonal och andra får ju ta frågorna på morgonen. "Har ni toaletter med fönster, har ni manliga inom er barnomsorg" och så vidare. Så vi jobbade jätteaktivt med att informera personalen. Så de var förberedda på "hur långt har vi kommit, var står vi" och dom fick också mejla in sina frågor och funderingar, som vi la ut då, frågor och svar. Och det poängterar vi i vardagen, i den här policyn, i steg två är det också att hålla en öppenhet mot media och mot alla som vill få insyn i vår verksamhet, att informera om vad som pågår och så. (Kommuninformatör)

– Alltså, vi förekommer ju inte media, vi går inte ut och lämnar ett pressmeddelande om att "nu har det här hänt", det gör vi inte, däremot informerar vi inåt i organisationen i den mån som det behövs på olika nivåer. Om att den här personen är avstängd och så vidare då, och det innebär att om vi nu avstänger den här personen under polisutredningen, men det är det vanliga. (Kommuninformatör)

Den interna kommunikationen bör därför alltid komma före den externa. (Kalmar läns landstings informationspolicy)

I de fall medierna får kännedom om en skandal eller ett missförhållande från annat håll än från myndighetens ledning rör det sig regel om en "whistle blower" inom organisationen. Ett av de mest kända fallen i Sverige är Boforsingenjören Ingvar Bratts avslöjande av Bofors olagliga vapenaffärer. Det hän-

Figur 9. En indisk soldat packar upp en granat till en Boforskanon.

FOTO: TAUSEF MUSTAFA/PRESSENS BILD

der, som i fallet Bratt, att avslöjaren uppträder under eget namn, men vanligen är tipsaren anonym.

De styrdokument vi tagit del av har en inte särskilt uppmuntrande attityd till utnyttjandet av meddelarfriheten. Dokumenten fastslår meddelandefriheten, men stryker mer eller mindre tydligt under att den inte bör missbrukas. ”Whistle blowing” uppmuntras inte.

Alla som arbetar inom landstinget har en självklar rätt att uttala sig inför massmedia och delta i offentlig debatt – också om situationen på den egna arbetsplatsen ... Det är viktigt att den som uttalar sig i någon fråga gör klart för sig om han eller hon gör det som privatperson, anställd i Landstinget Dalarna, eller om det görs ”i tjänsten”. Skilj alltså på eget tyckande och officiell information – som måste vara korrekt. (Landstinget i Dalarnas informationspolicy)

Den som inte är insatt i ett ämne måste inte uttala sig utan kan istället hänvisa till någon som känner till det aktuella området bättre. (Örebro kommuns informationspolicy)

Varje medarbetare har rätt att torgföra sina åsikter om den kommunala verksamheten. Han/hon ska därvid alltid överväga sitt ansvar för verksamheter och beslut och sina roller som anställd medarbetare och privatperson. (Borås kommuns informationspolicy)



När massmedierna kommer med frågor är det viktigt att tänka efter vem som är bäst lämpad att svara – och hänvisa till den eller de personerna. Självfallet kan bara den uttala sig på landstingets vägnar som är ansvarig för en verksamhet.

(Hallands landstings informationspolicy)

– Och man ska också, tycker jag, bestämma vem det är som ska uttala sig, så att man har lite kontroll på budskapet fast i positiv mening, alltså, det ska vara korrekt och sakligt. (Kommuninformatör)

Ett okänt antal myndigheter, företag och organisationer har ”lik i garderoben” som de hittills framgångsrikt lyckats att dölja. En förskingrande eller sextrakasserande chef lämnar organisationen ”på egen begäran”. Det kan ligga både i arbetsgivarens och i chefens intresse att den verkliga orsaken hålls hemlig. Dock kan reaktionen bli stark och oförsonlig om mörkläggningsförsök uppdagas.

Val av sändare och tidpunkt

Genom att välja rätt tidpunkt och sändare – eller snarare undvika fel – kan föroendeförlusterna ibland begränsas.

ATT VÄLJA RÄTT AVSÄNDARE

En rangordning av samhällsinstitutioner efter andel av befolkningen med stort eller ganska stort förtroende visar att sjukvården kommer främst med 65 procent, varefter följer radio/tv (57 procent), universitet/högskolor (55 procent), polisen (54 procent) och kungahuset (52 procent). I botten hamnar de politiska partierna (12 procent), Europaparlamentet (9 procent) och EU-kommissionen (7 procent) (Holmberg & Weibull 2004).

Vad gäller yrkesgrupper har åtta av tio svenskar (81 procent) stort eller ganska stort förtroende för läkare. Politiker åtnjuter med samma mått 14 procent. Sist kommer pr-konsulter och reklampersoner (11 procent).

Den eventuella slutsats man kan dra av dessa siffror är att politiker och informatörer (även om det finns exempel på att informatörer varit oerhört framgångsrika som företrädare för en organisation, t ex Fritidsresors informationsdirektör i samband med tsunami-krisen) inte i varje läge måste stå ensamma som sändare. De kan med fördel kompletteras – och ibland ersättas – med folk från verksamheten.

– Det här blev liksom ett helt annat mottagande, när personalen gick ut och stod upp för att ”vi hoppas att det här ska fungera bra och vi tycker dessutom att det fungerar bra och vi gör allt för att det ska bli bra och titta här, vi har faktiskt en familjeläkarkjour, se till att använda den”, nej, då blev det inte de här negativa reaktionerna utan det har landat väl. Så att, så tror jag att vi kommer att jobba MYCKET mer framöver, att vi ska låta personalen själv få tala för systemet. Och stå upp för, och bidra till att det faktiskt kanske då ökar förtroendet för att vården fungerar på ett bra sätt. Alltså, det har betydelse vem som är avsändare till ett budskap, och politikerna har inte samma trovärdighet som en vårdcentralschef eller en sjukhuschef. (Landstingsinformatör)

– Så där gick vi igång med en debattartikel som INTE politikerna skrev under, de är ju då sammankopplade med det här beslutet, utan istället så var det då personalen, chefen för vårdcentralen i [staden], för närsjukhuset, för... ja, framträdande personer då, lokala personer för verksamheten skrev under ett inlägg, där

man förklarade hur värden är tänkt att fungera, att vi har en primärvårdsjour, att man kan följa upp dygnet runt... och att det fungerar bra och så vidare. Så man stod upp för själva organisationen. Och det blev inte NÅGON negativ reaktion på det här! Mycket intressant. (Landstingsinformatör)

– Våra politiker gör det ju väldigt frekvent, men vår tjänstemannaledning har inte... gör det inte så frekvent och det är ju naturligtvis en tradition att... ja det har inte av tradition varit så, men det har vi ju sett att det blir bättre om man gör det. Så så kommer vi nog att arbeta alltmer framgent. (Landstingsinformatör)

ATT VÄLJA RÄTT TILLFÄLLE

En annan aspekt på sändarproblematiken är att välja rätt tillfälle att kommunicera.

Ett företag eller en myndighet som befinner sig i en akut allvarlig förtroendekris fungerar inte som sändare. Informationen från en illa omtyckt avsändare med negativ prestige tolkas på ett illvilligt sätt oberoende av budskap och medium.

Ibland kan blotta kommunicerandet tolkas som en förolämpning mot de drabbade. Under Hallandsåskrisen 1997 distribuerades ett specialnummer av Skanska-Världen om tunnelbygget till samtliga invånare i Båstad kommun. Invånarnas reaktioner blev negativa. Tidningen anklagades för att vara partisk, alltför påkostad, som ”tyck-synd-om-mig-information” (Palm 1998).

De ville vi skulle tycka synd om dem. Men det har de ingenting för. Det är ingen som tycker synd om dem... De kunde sparat pengarna till skadestånd. (Citat från intervjuer med Båstadsbor: Sandberg & Thelander 1998)

Banverket valde en annan strategi. Det undvek argumenterande kommunikation och satsade på personliga kontakter och kontinuerlig skriftlig information till de berörda helt baserad på hårda fakta.

FÖRNEKANDEMÖJLIGHET

På senare år har värdet av bevara högste företrädarens ”deniability” aktualiserats allt oftare.

Med ”deniability” eller ”förnekandemöjlighet” menas att högste företrädaren för en verksamhet avsiktligt inte informeras om besvärande omständigheter kring organisationen. Detta för att kunna förneka dessa eller i varje fall förklara sig ovetande om dem utan att direkt ljuga.

Ett annat sätt att bevara ledarens förnekandemöjlighet är att hålla denne borta från medierna under den tid turbulensen är som störst och innan läget har klarnat. Eventuella misstag som gjorts och felaktiga eller motstridiga uppgifter som lämnats under de första dagarnas kaos och förvirring bör helst inte belasta organisationens främste företrädare.

Efter avslöjandena hösten 2004 om att Metalls avdelning 112 i Trollhättan spenderat medlemmarnas pengar på dyra middagar och porrklubbsbesök reste en intern krisgrupp inom Metall

Finland toppar konkurrenslistan

Finland har visserligen lyckats... World Economic Forum... Finland Economic Forum... Rapporterna baseras på över 2000... i världens ekonomiska länder...

AD underhåller uppsjöning

De senaste två åren har de flesta... reklamannonserna... underhåller uppsjöning... reklamannonserna...

Skandiabanken ändrar botförelser

Skandiabanken ändrar botförelser... till 10 procent... Skandiabanken ändrar botförelser...

Inga jobb ska bort på Erno

De senaste åren har Erno... Inga jobb ska bort på Erno... De senaste åren har Erno...

Ojjeprisvån höjar bilföreten

Priserna på bilföreten... Ojjeprisvån höjar bilföreten... Priserna på bilföreten...

Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök

Övervakningsstyrelsen... Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök... Övervakningsstyrelsen...

Övervakningsstyrelsen... Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök... Övervakningsstyrelsen...

Övervakningsstyrelsen... Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök... Övervakningsstyrelsen...

Övervakningsstyrelsen... Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök... Övervakningsstyrelsen...

Övervakningsstyrelsen... Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök... Övervakningsstyrelsen...

Övervakningsstyrelsen... Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök... Övervakningsstyrelsen...

Övervakningsstyrelsen... Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök... Övervakningsstyrelsen...

Övervakningsstyrelsen... Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök... Övervakningsstyrelsen...

Övervakningsstyrelsen... Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök... Övervakningsstyrelsen...

Övervakningsstyrelsen... Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök... Övervakningsstyrelsen...

Övervakningsstyrelsen... Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök... Övervakningsstyrelsen...

Övervakningsstyrelsen... Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök... Övervakningsstyrelsen...

Övervakningsstyrelsen... Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök... Övervakningsstyrelsen...

Övervakningsstyrelsen... Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök... Övervakningsstyrelsen...

Övervakningsstyrelsen... Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök... Övervakningsstyrelsen...

Övervakningsstyrelsen... Fackstyrelse avgår efter porrklubbsbesök... Övervakningsstyrelsen...



Styrelsechefen... Bild 10. Ur Dagens Nyheter den 14 oktober 2004. FOTO: DICK GILLBERG

Jämställdheten har inte nått över kalsongkanten

Enligt en undersökning... Jämställdheten har inte nått över kalsongkanten... Enligt en undersökning...

Enligt en undersökning... Jämställdheten har inte nått över kalsongkanten... Enligt en undersökning...

Enligt en undersökning... Jämställdheten har inte nått över kalsongkanten... Enligt en undersökning...

Enligt en undersökning... Jämställdheten har inte nått över kalsongkanten... Enligt en undersökning...

Enligt en undersökning... Jämställdheten har inte nått över kalsongkanten... Enligt en undersökning...

Enligt en undersökning... Jämställdheten har inte nått över kalsongkanten... Enligt en undersökning...

Enligt en undersökning... Jämställdheten har inte nått över kalsongkanten... Enligt en undersökning...

Enligt en undersökning... Jämställdheten har inte nått över kalsongkanten... Enligt en undersökning...

Bild 10. Ur Dagens Nyheter den 14 oktober 2004. FOTO: DICK GILLBERG

med informationschefen i ledningen till Trollhättan för att så långt som möjligt reparera förtroendekrisen. Avsiktligt hölls Metalls välkände ordförande Göran Johnsson borta från medierna.

Men att vara på plats i Trollhättan handlade också om att minimera allt fokus från Metalls ordförande... (Metalls informationschef citerad på Resumés hemsida 2004-10-28)

När krisen var under kontroll och en ny styrelse hade valts (i Trollhättan) var det viktigt att visa upp en ilsken Göran Johnsson för första gången sedan skandalen uppdragades. (Resumés hemsida 2004-10-28)

På samma sätt hölls Banverkets generaldirektör Bo Bylund undan under de första dagarna av Hallandsåskrisen.

Vi sparade generaldirektören som frontman tills det krävdes. (PM upprättad av Banverkets informationschef i södra regionen, 1998)

Även i samband med försvarets limousin-affär gavs de högsta cheferna en ”förnekandemöjlighet”. Företrädare på lägre nivå fick klara ut händelseförloppet.

Proaktivitet

När en myndighet märker att förtroendet minskar – antingen gradvis eller genom en plötslig händelse – är proaktivitet nyckeln till handlingsutrymme. En myndighet som under hela förloppet från förtroendeförlust till

förtroendekris ställs inför fullbordade faktum blir inmålad i ett hörn.

– Vi försöker göra det, vi försöker hela tiden att tänka ”vad kan media göra av det här?” och så använder vi vår webbplats mycket, för det här med att få in rättelser i tidningar och klarlägganden och sånt, det ägnar vi oss ganska lite åt egentligen. För att det är så att vi tycker att det är inte riktigt värt besväret, om du förstår vad jag menar, om det överhuvudtaget kommer in så kommer det in på en plats som i alla fall ingen ser och skadan är ändå gjord, utan vi försöker istället använda våra webbplatser rätt mycket, både internt och externt. Och försöka ligga snäppet före, givetvis. (Landstingsinformatör)

– Men det var ju rätt mycket ad hoc ändå, plötsligt så dök det upp nåt och så var vi tvungna att reagera på det och så gick vi ut... nån fick säga nånting men det var nog inte särskilt ofta som vi var proaktiva i nån mening och försökte att förekomma. (Kommuninformatör)

– Jag tycker att vi har varit inne på detta och jag tror att det är att jobba proaktivt och förebyggande och... även vid negativa händelser gå ut och ta upp dem direkt när det har hänt. Det är ju ett tufft arbete man har på en informationsavdelning, men vi försöker jobba på det sättet, men det gör vi ju och det är det man kan göra, tycker jag. (Landstingsinformatör)

– Sen är det ju inte att man gör det här för att klara av en kris, utan det är ju det som jag och de som jobbar med informa-

tion här hela tiden behöver påminna om. Och då måste jag säga att då är det väldigt bra att ta till krisexemplet, för att få en förståelse, för jag jobbar ju för att det här ska fungera till vardags och jobbar ju också för att det ska fungera i krisen, men då kan man ta till ett krisexempel och då är det lättare att förstå i vardagen, det här är till nytta. Ligga före. Och att ha ett exempel där alla känner att "där är det ju jätteviktigt att hantera media, att informera personal och andra", och det är ju ingenting som vi kan göra den dagen det har hänt, utan här måste vi ju ha upprättade kanaler och rutiner. I vardagen. För att det ska funka sen. Så vi backar på nåt sätt in i det här informationsarbetet med krisen som exempel.
(Landstingsinformatör)

– Det är ju så att säga bättre att vara en källa än att bli ett fall om man säger så. Det är bättre att gå ut och bita i det sura äpplet än att bli tagen på bar gärning, om du förstår vad jag menar. (Statlig informatör)

Köpt utrymme i medierna

En försvarsmetod som är relativt vanlig är att köpa annonsplats i massmedierna och där lägga ut sina argument. Vanligtvis formas såväl text som bild enligt redaktionella förebilder – annonsen ska se ut som journalistik. Dessa hybridannonser brukar kallas för *advertorials* (*advertorials-editorials*). Systembolaget har exempelvis försvarat sig med

sådana annonser, liksom Skandia och McDonald's. Troligen har *advertorials* ganska högt läsvärde, men de kan också motverka sina syften om de formuleras på ett för situationen felaktigt sätt. Det är också möjligt att läsarna reagerar på att myndigheten eller företaget lagt ut 100 000-tals kronor på en annons, särskilt om det handlar om en ekonomisk skandal.

Vattenfall som drev en stor kampanj med *advertorials* våren 2004 har fått ta emot några negativa kommentarer på sin hemsida:

Varför försöker ni lura alla med den här fåniga reklamkampanjen som ni dyrt har köpt från ett media företag? (2005-05-13)

Varför i hela friden slösar ett statligt företag som Vattenfall på min horribla nätavgift på helsidesannonser för 500 000 SEK? (2005-05-17)

Vad kostar hela den här kampanjen som berättar hur förträffligt Vattenfall är? (2004-05-18)

Om dessa inlägg är en indikation på en allmän misstro gentemot Vattenfalls *advertorials* är svårt att säga.

Sammanfattningsvis finns det en del fördelar men också risker med *advertorials* i samband med kriser. Regelbundet återkommande icke-argumenterande *advertorials* kan ibland vara ett bra sätt att nå ut med allmän information för att bygga upp sitt förtroende, men läsvärdet för sådana är lågt.

Det är inte särskilt vanligt med sådana informationsannonser från

kommunal sida, däremot från regionala och nationella offentliga organisationer.

– Och sen jobbar vi lite unikt i den här kommunen, vi har varje fredag, alltså vi köper en helsida i lokalmedia. Och där berättar vi om sakerna på alltså med egna ord. Både bra och dåligt försöker vi ta upp där. I notisform alltså kort. Även om det har stått mycket om det i media så försöker vi ta upp det där och berättar då ”hur var det egentligen och varför” [---] vi har alltså en sida med vanlig information, ja vi har allt där, kungörelser, detaljplanesamråd, evenemang och små notiser om vad som har hänt och vad som ska hända och... sen har vi då möjlighet att dubbla det här uppslaget så att förra veckan hade vi ett extra uppslag med budgeten för nästa år, där vi berättar ”vad är skatten och vad går den till” och ”hur mycket av den här hundralappen går till vad” och hur ser investeringarna ut för nästa år och varför och vad blir det utslaget på och en massa sånt. (Kommuninformatör)

Retoriska strategier

Frågan hur man retoriskt bör reagera och försvara sig vid förtroendekriser finns i centrum för så kallad *Image Repair Theory* som utvecklats av den amerikanske pr-forskaren William Benoit (1995; 1997; 2002; 2004). Teorin bygger till stor del på den klassiska retorikens försvarstal (*apologia*) med dess troper och strategier. Teorin koncentrerar sig på budskapsformule-

ringen i processen. Benoit har konstruerat en typologi som är en utveckling av indelning av försvarsmekanismer som utvecklats av de amerikanska socialpsykologerna Abelson och Rosenberg redan 1968.

Benoits perspektiv är retoriskt, medan Abelsons och Rosenbergs var socialpsykologiskt.

Bilden av organisationen (eller individen) som kommuniceras har större betydelse än verkligheten, enligt Benoit (1997:178):

Det viktiga är inte om företaget verkligen är ansvarigt för missgreppet, utan om det anses vara ansvarigt av relevanta målgrupper. (Författarnas översättning)

Han betonar också starkt de normativa-etiska aspekterna som ofta finns i centrum vid förtroendekriser. Den juridiska dimensionen må vara solklar (t ex att en organisation inte begått något brott), men det är människors föreställningar som faller avgörandet ur ett imageperspektiv.

Vad bör då en organisation kommunicera när drevet går? Teorin bygger på en typologi av fem större krisstrategier för att återskapa förtroende som vi sammanfattat i förenklad form nedan (t ex Benoit 2002:390). Ofta används olika strategier samtidigt under en förtroendekris.

FÖRNEKANDE

Den mest frestande försvarslinjen för den som anklagas är förnekande.

STRATEGI	ÅTGÄRDER
Förnekande Enkelt förnekande Förnekande och projicering	Hävda oskuld Skyll på någon annan
Bortförklaring Provokation Okunskap Olyckshändelse Goda avsikter	Någon annan började Informationsbrist, ovana Sånt händer Menade inte illa
Minska händelsens anstötlighet Bolstering Minimering Differentiering Hänvisa till ett högre syfte Attack Kompensation	Uppväg med goda handlingar och egenskaper Ingen skada skedd Dela upp attitydobjektet Ändamålet helgar medel Ifrågasätt angriparen Ge ersättning
Tillrättaläggande	Plan för att utreda fel Hindra återfall
Ta på sig hela skulden	Be om ursäkt "Göra en pudel"

Figur 4. Typologi; fem försvarsstrategier enligt Image Repair Theory (Benoit 1995). Författarnas översättning.

Hävda oskuld

Att förneka något som faktiskt har inträffat är tvivelaktigt såväl ur etisk som ur effektivitetssynpunkt. Risken är stor att sanningen kommer fram förr eller senare.

En annan sak är självfallet att förneka en falsk anklagelse. Förtroendekriser kan dock uppstå även utan att det finns en substantiell grund för krisen. Den 8 mars 2002 började pro-

gramledaren i Aktuellt ett inslag med började med följande påannonsering:

Aktuellt kan i kväll berätta att politiker och tjänstemän i i Stockholms läns lands-ting tar färdtjänst när de ska åka taxi... Beslutsfattarna har till och med ett eget nummer så att de snabbt kan ta sig förbi den vanliga färdtjänstköen där många äldre sitter och köar.

Kvällstidningar samt TT hakade på och historien spreds i lokalpress över hela landet. Inslaget byggde enligt lands-
tinget på en missuppfattning. Tillrätta-
lägganden publicerades och inslaget
blev fällt i granskningsnämnden. Trots
detta uppstod en förtroendekris, som
lever kvar flera år efter händelserna.
Många, framför allt äldre i Stockholms-
regionen, tror fortfarande att ”pamparna”
i landstinget har förtur till färdtjänsttaxi.

Att överhuvudtaget dementera fel-
aktiga uppgifter är svårt, tycker flera
informatörer:

– För det här med att få in rättelser i
tidningar och klarlägganden och sånt, det
ägnar vi oss ganska lite åt egentligen. För
det är så att vi tycker att det är inte rik-

tigt värt besväret, om du förstår vad jag
menar, om det överhuvudtaget kommer
in så kommer det in på en plats som alla
fall ingen ser och skadan är ändå gjord.
(Landstingsinformatör)

Skyll på någon annan

Att skylla på någon annan kan få
bumerangeffekter, i synnerhet om
ansvarsläget är oklart. Exxon skyllde
den sena upprepningen efter det stora
oljeutsläppet i Alaska på misstag av
kustbevakningen. Även om Exxon hade
vissa grunder för detta, så framstod
företaget som ovilligt att ta ansvar.

I samband med tsunamikatastrofen
gav regeringskritiska medier bilden av
en regering som skyllde sin egen oföre-
tagsamhet på underställd personal.



Bild 11. Skyllde ifrån sig? Ur Svenska Dagbladet den 13 januari 2005.

Huruvida kritiken mot regeringen för att den skyllde ifrån sig var befogad eller inte låter vi vara osagt, men klart är att beteendet ”att skylla ifrån sig” i medierna framställdes som om möjligt mer klandervärt än de eventuella miss-tag som regeringsmedlemmarna begick i samband med krisen.

BORTFÖRKLARING

Bortförklaring innebär att medge sakförhållandet utan att själv ta på sig skulden.

Provokation

Organisationen rättfärdigar sitt handlande genom att hänvisa faktorer utanför dess kontroll. Företaget som lägger ner driften för att flytta produktionen till ett låglöneland skyller på de höga inhemska lönenivåerna eller på skatterna. Kommunen som lägger ner en skola hänvisar till det minskande antalet barn i skolåldern.

Informationsbrist, ovana

Organisationen hänvisar till bristande eller oklar information, ovana eller bristande förmåga. En stor del av olika myndigheters – UD, Regeringskansliet m fl – försvar för sitt långsamma handlande i samband med jordbävningsskatastrofen skylls på informationsbrist. En annan försvarslinje har varit att Sverige aldrig upplevt en liknande händelse och att de svenska resurserna inte är dimensionerade efter en sådan katastrof av denna omfattning.

Olyckshändelse

Kriser som är följden av olyckshändelser orsakade av naturfenomen eller av sabotage är också lätta att undvika att ta ansvar för. Myndigheten kan frikännas från delaktighet i krisens uppkomst, men en förtroendeförlust kan inträffa om bristande framförhållning eller oskickligt hanterande av krisen kan konstateras.

Goda avsikter

Denna strategi används främst för att undvika moraliska förtroendekriser. Den stora amerikanska detaljhandelskedjan Sears försökte rättfärdiga av kunden ej beställda bilreparationer med omsorg om kundens säkerhet. Reparationerna gjordes av trafiksäkerhetsskäl, hävdade Sears. Man medgav eventuell inkompetens i de fall reparationerna visat sig vara uppenbart onödiga, men inte orenera motiv som girighet (Benoit 2004).

MINSKA HÄNDELSENS ANSTÖTLIGHET

Att minska händelsens anstötighet är en mer defensiv strategi, men ofta den enda som finns till buds.

Bolstering

(ordagrant: bädda in i kuddar)

Organisationen medger det felaktiga beteendet men försöker kompensera detta genom att visa prov på positiva egenskaper och handlingar. Det kan, som när Union Carbide försökte hantera den fasansfulla gasolyckan i Bhopal, Indien 1984, röra sig om rena symbolhandlingar, t ex en tyst minut för att

visa medkänsla med offren eller handlingar med stor symbolisk betydelse, t ex byggandet av barnhem för barn som blivit föräldralösa för att visa generositet. Effekten kan ha blivit att många förknippar Union Carbide med medkänsla och generositet istället för med ansvaret för gasolyckan (Swanson 1986).

Minimering

Organisationen framhåller att skadeverkningarna har överdrivits. Skadorna på djurlivet mindre än förväntat, antalet omkomna överdrivet, kostnaderna visade sig vara lägre än befarat osv.

Differentiering

Här gäller det att lyfta fram sådant som är värre, något som Abelson kallade ”solution by contrast” (1959). McDonalds’ bemötte exempelvis den växande kritiken mot deras snabbmat som växte i samband med dokumentären *Supersize Me* (2003) enligt denna strategi (bl a). I stora annonser frågade de allmänheten ”Vet du vad tiotusentals tonårsflickor äter till lunch idag? Ingen-ting”. I en annan annons försvarade de sig med följande ord:

Tycker du också att de stora vägarna i vårt land ibland känns som en öken på matlustens och välbefinnandets karta? En grillkorvens, falukorvens, pyttipannans och stekosets höga visa? Kvällstidningarnas kartläggning av vägkrogarna sommartid har varit dyster läsning för den som vill äta mat lagad på råvaror av hög kvalitet och tillagad i ett rent och

fräscht kök. Vi kan glädja dig åt att det finns andra alternativ längs Sveriges största vägar. (Jacobson & Patrikson 2004)

En variant på differentiering är att dela upp attitydobjektet i två objekt. När polisen angrips är en försvarslinje att dela upp polisen i ”den stora majoriteten av hjälpsamma och sköt-samma poliser” å ena sidan och några enstaka rötägg, som inte är representativa för poliskåren som helhet. Deras olagligheter är inte typiska för organisationen, utan mera att betrakta som olycksfall i arbetet. På samma sätt kan kriminalvårdsstyrelsen skilja mellan samvetsgrann och laglydig fängvårds-personal och personal med kriminellt beteende.

Systembolagets ledning kunde skilja mellan bolagets ledning och omutlig personal å ena sidan och de mutbara butikscheferna å den andra.

Svårare är det naturligtvis när ledningen, som i Skandiaskandalen, själv är inblandad.

– Värsta scenariot då för informatören, det blir ju egentligen om det är den egna ledningen som blir insyld i någon oegentlighet, alltså om det i mitt fall skulle vara landstingsdirektören som har gjort nåt galet. Och hur man agerar, alltså var går gränsen för när jag är, så att säga, lojal och... jobbar på hans uppdrag och när jag börjar känna att ”ja men här är det nånting som är galet”, innan alla fakta är på bordet. Det är liksom mardrömsscenariot, när sätter

man ner foten här och hur agerar man då? (Landstingsinformatör)

Hänvisa till ett högre syfte

Skadeverkningarna måste accepteras för de tjänar ett högre syfte: frihetsinskränkningar försvaras med nationens säkerhet, permitteringar med företagets överlevnad på lång sikt, djurförsök med lindring av människors lidande osv.

Attackera anklagaren

Ifrågasätter anklagarens trovärdighet och motiv. Detta var en försvarsstrategi i samband med debatten om krishanteringen av Asienkatastrofen, då den socialdemokratiska regeringen och UD blev kritiserade av borgerliga partipolitiker. De politiska motståndarna angreps för att vilja vinna politiska fördelar på en tragisk naturkatastrof.

Januari 2005 avslöjade Sydsvenska Dagbladet att Malmö Kommunala Bostadsbolag, MKB, i hemlighet fört ett eventuellt olagligt register över oönskade hyresgäster. Ett av MKB:s lednings motdrag var att gå till attack mot tidningen för att den vägrade lämna ut de register, som enligt MKB var företagets egendom.

När fackföreningsrörelsen och socialdemokratin angreps i samband med en socialdemokratisk riksdagsmans dubbla löner som kursgårdsföreståndare och riksdagsman angreps Dagens Nyheter, som hade avslöjat affären, av socialdemokraternas partisekreterare Marita Ulvskog för att ha politiska motiv för angreppet.

Kompensation

Offren kompenseras. Handlingen har både en reell och en symbolisk funktion.

TILLRÄTTALÄGGANDE

Organisationen visar att den vidtar åtgärder för att komma till rätta med problemet som orsakat krisen, t ex genom att avskeda den eller de som felat. Andra taktiker inkluderar omorganisationer och skapande av nya policities.

– Jag tror att det är lättare om man hittar en del längre ner i organisationen där det har förekommit oegentligheter på nåt sätt, för då har man ledningens stöd bakom sig att gå in och agera, och man kan tydligt säga att ”här sätter vi en gräns, nu lyfter vi ut den här personen, nu är det time-out” eller vad det blir fråga om och så rensar vi upp här.

(Landstingsinformatör)

TA PÅ SIG HELA SKULDEN

Att ta på sig hela skulden, be om ursäkt eller med en modefras ”göra en hel pudel”. Ett politiskt exempel på en sådan strategi är Mona Sahlin (s) ursäkt på en presskonferens i samband med att hon kritiserades i medierna för att ha använt offentligt kontokort i privata ärenden. Ett liknande exempel är Ikea-ledaren Ingvar Kamprads ursäkt (och i viss mån också ett slags förklaring), i form av ett handskrivet brev, när hans stöd till en nazistisk rörelse under 1930–50-talet avslöjades.

Under Hallandsåskrisen valde både Banverket och Skanska att ta på sig

skulden genom att framföra ödmjuka och självkritiska budskap.

Både Banverket och Skanska insåg en bit in på det här att det är bäst att lägga sig platt på golvet och erkänna allt.

(Lokal journalist citerad i Palm 1998)

De hade tagit lärdom av Mona Sahlin-affären. De sa från början: jajamensan, vi har gjort fel, det är vårt fel alltihopa, nu ska vi göra allt för att rätta till det här. (Lokal journalist citerad i Palm 1998)

AKTUELLA INTERNATIONELLA EXEMPEL PÅ RETORISKA STRATEGIER

Benoit och hans kolleger har analyserat hur företag och organisationer har agerat vid en mängd olika förtroendekriser.

Senast studerade de med stöd i sin teori hur Saudiarabien agerade för att reparera sitt förtroenderas bland den amerikanska opinionen efter terrorattacker mot USA 2001. Ett exempel som illustrerar hur flera av strategierna används i praktiken. Orsakerna till förtroenderaset var flera. 15 av de 19 kaparna som störtade flygplan kom från Saudiarabien. Terrorledaren för al-Qaida, Usama bin Laden, är saudier. Över 100 saudiska medborgare fanns dessutom bland de krigsfångar som USA grep i Afghanistan. Landets styrande kungafamilj ställde sig inte heller bakom USA:s attack på Irak. Enligt opinionsmätningarna (Gallup) svarade 47 procent av amerikanerna att de hade en positiv attityd till Saudiarabien i

februari 2001. En siffra som sjönk till 27 procent ett år senare (Zhang et al 2004:162). Detta uppfattades som ett stort problem för landets ledning och elit, eftersom USA är en stark ekonomisk allierad. Kritiken mot Saudiarabien bemöttes genom olika retoriska försvarsstrategier. Bland annat förnekade man bilden av landet som bas för terrorism, man attackerade västerländska medier för att bunta samman alla muslimer i samma grupp, man förklarade sitt motstånd mot USA:s invasion av Irak med att det var FN som skulle sanktionera denna. Som ”bolstering” reste den saudiske utrikesministern till USA direkt efter den 11 september för att uttrycka sin medkänsla medan prinsen Alwaleed bland annat donerade 10 miljoner dollar till en fond för offren. Denna donation avvisades dock eftersom landet ställde sig negativt till att stödja USA:s krigsplaner. Vid sidan av dessa direkta försvarsstrategier satsade saudierna på en mycket omfattande pr-kampanj (med annonser, webbkampanjer, radio- och tv-inslag med mera).

Zhang et al (2004) visar att både de direkta försvarsstrategierna och kampanjen hade ganska svag verkan. Man ifrågasätter huruvida strategiska kommunikationsinsatser kan ha någon större effekt på opinionen i dylika nationella fall (trauman) överhuvudtaget. Vad gäller möjligheter att öka sitt förtroendekapital under ”fredstid” är skillnaderna större. Statliga företag som Vattenfall och Systembolaget har samma möjligheter som privata företag

till sponsring och CSR-aktiviteter, möjligheter som också utnyttjas.

Myndigheter som polisen och försvaret har begränsade men dock möjligheter. Försvarets insatser på landsbygden i Kronobergs län efter det att stormen Gudrun härjat i januari 2005 har en goodwillstärkande effekt, även om huvudmotivet var humanitärt. Polisen har tidigare kunnat stärka sitt varumärke genom t ex hjälp till ungdomsidrott, men idag menar man att varumärket mår bäst om polisen håller sig till kärnverksamheterna.

Kommuner befinner sig i ett särskilt läge. En kommuns varumärke med tillhörande kärnvärden står inte för kommunens politiska och administrativa förvaltning utan för ett mycket större begrepp: staden, orten, bygden i vilken befolkning, näringsliv, föreningsliv, kulturliv, idrott, natur m m har större betydelse. Kommunens varumärke är till för att locka företag och nya invånare till kommunen – inte för att stärka politikernas och administratörernas förtroendekapital.

Mediestrategier

Medierna spelar en central roll i förtroendekriser. Detta speglas i de flesta av våra intervjuer. Vid sidan av dem som direkt drabbas av en händelse är det för de flesta människor genom medierna som man skapar sig en bild av det som hänt. Mediernas betydelse är förstås relativ beroende på vilket medium det handlar om och vilken trovärdighet

detta har, på huruvida förtroendefrågan stämmer väl in med tidigare synsätt och vilken involvering allmänheten kan antas ha. Här finns inte anledning att fördjupa sig i den allmänna diskussionen kring mediernas verkan. En förklarad sammanfattning av forskningen kring dessa frågor stöder fem generella slutsatser.

- För det första att medierna som teknologier och organisationer i kombination med etablerade berättelseformer skapar en standardiserad form för presentationer. Detta brukar kallas för medielogik (Altheide & Snow 1979) och innebär att direkthet, snabbhet, polarisering och personifiering premieras framför komplexitet och nyansrikedom. Händelser i verkligheten transformeras via medielogiken till entydiga berättelser med goda och onda karaktärer.
- För det andra har vissa egenskaper högre nyhetsvärde än andra. Kulturell och geografisk närhet är avgörande, liksom om det är kända personer involverade. Brott och olyckor som involverar många människor har också stort nyhetsvärde.
- För det tredje leder mediernas konstruktioner till vissa effekter, bl a att människor uppmärksammar de ämnen som behandlas (dagordningsteorin) och skapar ramar för tolkning av samband och moral (gestaltningsteorin).
- För det fjärde skapas attityder till olika frågor på olika sätt beroende

på publikens bakgrund och involvering. Vanligast är att mediernas berättelser leder till att vi förstärker tidigare attityder. Om vi har starka värderingar i en viss fråga, leder mediernas rapportering knappast till att dessa förändras, snarare motsatsen. Om vi däremot saknar involvering och intresse i en fråga, är möjligheten – eller risken – större att vi påverkas i enlighet med vinkelns riktning.

- För det femte är det ett faktum att vissa källor har större möjlighet att delta, styra och påverka mediernas innehåll. Det handlar främst om så kallade elitkällor: etablerade aktörer inom det ekonomiska eller politiska samhällslivet (som oftast är män). De källor som dessutom använder sig av specialistkompetens för sina mediekontakter har ännu större betydelse. En nyligen genomförd studie visar på tre vanliga kommunikationsstrategier som inbegriper massmedier, för aktörer som försöker påverka en opinion genom medier (Falkheimer 2004).

FAKTASTRATEGI

Denna strategi har som syfte att påverka och bli en del av den offentliga diskussionen kring en sakfråga. Man riktar sig då i huvudsak till opinionsledare (politiker, journalister etc) och använder sig av taktiker som rapporter, undersökningar, böcker, seminarier och analyser. Strategin är särskilt effektiv när det handlar om potentiella tvistefrågor.

JOURNALISTISK STRATEGI

Här är syftet att legitimera sakfrågan eller ens organisation genom att kopiera och utnyttja den journalistiska presentationstekniken. Med andra ord så formar man sina strategiska budskap genom pseudojournalistiska format och kanaler. Vanliga exempel på detta är nyhetsbrev, kundtidningar eller webbplatser. Målgruppen i första hand är den grupp som är direkt berörd, som man försöker nå bortom den riktiga journalistikens filter. Strategin är särskilt effektiv på lång sikt för att bygga ett förtroendekapital hos centrala grupper.

DIREKT PR-STRATEGI

Här riktar man sig direkt till journalisterna genom budskap, arrangerade händelser och liknande som formas enligt optimal uppmärksamhetslogik. Exempel på detta är events, utspel med mera. Denna strategi är kortsiktig och riskerar att leda till bumerangeffekter om journalisterna ser igenom syftet, eller om målgruppen blir störd av formatet. Strategin är effektiv när syftet är att placera en fråga på dagordningen.

KOMBINATIONSTRATEGI

De tre strategierna ovan kan också ses som en helhet och kombineras. Särskilt gäller detta kombinationer mellan endera fakta- och den journalistiska strategin eller den journalistiska och den direkta pr-strategin.

När det gäller mer konkreta mediefrågor kan de trovärdighetsfaktorer som tidigare räknats upp vara till hjälp. Den

klassiska retoriken är också klassisk pr. Det gäller att förutse situation, publik och format och att sedan anpassa sig till dessa premisser. Övriga råd brukar vara att aldrig ljuga, utnyttja sitt kroppsspråk för att ge emfas åt det man säger, välja intervjuplats, upprepa sitt huvudbudskap i olika variationer och att försöka ta initiativet.

Få av de intervjuade genomför systematisk medieanalys, men de flesta har förstås någorlunda kontroll på vad som rapporteras kring deras organisation.

– *Det vi gör är att vi bevakar allt som skrivs och hur bilden av oss är och ser ”hur kan vi möta det här”, och vi har nu under hösten varit mera aktiva med att jobba aktivt med att berätta om vad vi faktiskt gör och vad som händer med pengarna och sådär, för att få ut den bilden också, annars blir det väldigt händelsestyrt...* (Kommuninformatör)

Relationerna mellan informatörer och journalister framstår ofta som ansträngd. Överdrifter och sakfel är inte ovanliga i de lokala medierna, menar flera informatörer.

– *Det är nästintill omöjligt att få genom korrekt information, för medierna har redan bestämt sig från början att det här, det är dåligt. [...] Därmed inte sagt att de alltid har fel, för det har dom naturligtvis inte, men... man är hela tiden i försvarsställning.* (Kommuninformatör)

På landstingsnivå finns det exempel på när man arbetat enligt något som liknar en faktastrategi och förmedlat

undersökningar till medierna. Men det generella intrycket är att offentliga aktörer som vi intervjuat sällan tagit egna initiativ utan istället hamnat i försvarssituationer. Detta kan inte skyllas informatörerna, utan handlar snarare om deras ställning och det faktum att politiskt styrda organisationer inte kan opinionsbilda på samma sätt som företag eller statliga bolag. Flera av informatörerna försöker trots detta att finna vägar att hantera medierna.

– *Kan man ju öka sin aktivitet genom att be att få se och läsa innan något går i tryck till exempel. Det finns mycket man kan göra med enkla medel egentligen, för medierna... vill ju, jag utgår ifrån det, inte illa utan medierna har ju ett klart uppdrag och det är ju att vara granskande, och det är... det tycker jag är bra och det ska vi stödja dem med.* (Kommuninformatör)

Ett önskescenario är naturligtvis att ha en ömsesidig kommunikation där det sker ett medvetet och tydligt utbyte från båda parter:

– *Istället för att vänta och bara besvara, så tog vi från länssjukhuset och andra ifrån landstinget initiativet till att gå ut och berätta om vad som har gjorts och kommentera siffrorna istället bara för att vänta på att någon ska ställa frågorna. Och det blev ju betydligt bättre och ingav ett större förtroende, tycker jag själv, än om vi bara hade väntat och inte gjort någonting.* (Landstingsinformatör)

Fyra fall

Vi har valt tre exempel på statlig nivå och ett exempel från näringslivet för att illustrera dels hur organisationer har agerat när de hamnat i en kris, dels hur de agerar för att undvika att hamna i en kris. Berättelserna är baserade på intervjuer med informatörer inom Försvarmakten, Systembolaget, Skandia och Citytunneln. Vi tror att fallen kan vara lärorika för offentliga organisationer på alla nivåer.

Försvaret och limousinaffären 2003

Under sommaren 2003 blev delar av Försvarmaktens representation granskade av Svenska Dagbladet. Granskningen ledde till ett mindre mediedrev som framställde organisationen som försumlig med resurser. Det mest retoriska exemplet på detta var att ett antal befälhavare åkt limousin till olika festligheter.

På Försvarmaktens högkvarter arbetar 24 personer: dels inom en produktions- och redaktionsenhet, dels inom en informationsenhet. Informations-

chef är Anders Hedgren som började strax innan affären skapades. Försvaret som helhet har ca 20 000 anställda varav 1 500 arbetar på Högkvarteret.

Svenska Dagbladets journalister började ringa runt till olika tjänstemän på Högkvarteret under våren 2003. Ingen reagerade och informationssektionen involverades inte. Strax före sommarmestern 2003 fick SvD ett stort antal handlingar sig tillsänt. Man antog att deras undersökning var en ring på vattnet efter skandalerna kring Stockholms Lokaltrafik tidigare. Den högsta ledningen var inte oroad, tyckte inte att det fanns anledning att göra något preventivt. Enligt rykte fanns ursprunget till historien i ett tips om att det fanns ekonomisk-administrativa brister inom Försvarmakten som gavs till en SvD-journalist under en middag. Intervju-personerna menar att journalisterna måste ha haft hjälp i att tolka alla handlingar – kontolistor är mycket svårlästa för utomstående.

Den 18 juli 2003 publicerades den första ”skandalartikeln” i SvD. Det finns inga tidigare erfarenheter av liknande granskningar inom Försvarmak-



Bild 12. Dåvarande överbefälhavare Johan Hederstedt håller presskonferens med anledning av misstankarna om vidlyftiga representationer. FOTO: PONTUS LUNDAHL/PRESSENS BILD

ten. Ledningen var fortfarande ganska passiv. Informationssektionen utgick från klassiska normer – att ta fram underlag och förklara, men hade uppenbara problem av två skäl – dels för att de saknade korrekta sakuppgifter själva, dels för att det var semester (ÖB var dessutom bortrest på tjänsteresa utomlands). Högsta ledningen var fortfarande inte särskilt starkt involverad.

Informatörerna upplevde inte att sakuppgifterna var felaktiga i SvD men att tolkningarna och vinklingen var överdriven. Det handlade inte om en strukturell problematik utan dels om ett ganska litet antal tjänstemän, dels om traditioner (t ex att militärer tar

med fruar på representation). De policias som fanns inom militären var dessutom föråldrade och hade inte uppdaterats – som måttstockar blev de tveksamma. Skandalen berörde 20 personer.

Den interna kommunikationen i samband med drevet blev åsidosatt på grund av trycket från medierna. Man hade dock som mål att komma iväg med interninformation, men lyckades inte. Det saknades dessutom ett eget intranät då.

Mellan 18 juli till 5 augusti gick drevet och alla var på semester. 5 augusti bestämde ÖB att alla papper skulle läggas på bordet och anlitate en extern revisor, Deloitte & Touche. Då distribuerades också ett internbrev från ÖB och direkta möten anordnades där förtroendet testades – tjänstemän gavs möjlighet att ställa frågor. Lojaliteten visade sig vara stark.

SvD var ganska ensamt om ”skandalen”; få andra medier hängde på. En del satirer och kåserier gjordes, annars var det ganska tyst. Offentligheten reagerade inte på ett sätt som märktes. Informatörerna konstaterar att SvD i huvudsak är en Stockholmstidning och att det var semestertider.

När det gäller frågan om vem som borde uttala sig, är principen att den som kan frågan bäst uttalar sig, om personen ifråga också är duktig på att kommunicera. Man valde medvetet att först lyfta fram lägre positioner som talesmän för att skydda de högre positionerna.

Bland lärdomarna finns två värda att nämna. För det första att det är viktigt att ha en strategi som går att omsätta snabbt – att ta initiativet i processen. För det andra att situationerna varierar och att det är svårt att finna en mall som fungerar i alla fall.

Försvarsmakten har idag följande interna kanaler: intranät, chefsmöten, intern-tv (med ÖB), förbandsbesök samt ett månadspersonalbrev, och följande externa kanaler: journalistklubb, pressträffar, utbildningar, webbplats, tidningen *Insats & försvar*.

Systembolaget och ”muthärvan”

En av senare års mest uppmärksammade förtroendeskanaler är ”muthärvan” inom Systembolaget. Till skillnad från många andra fall handlar det här om direkt olagliga handlingar som har

begåtts av ett antal butikschef och alkoholsäljare. Inom Systembolaget har man arbetat intensivt med sin strategiska kommunikation – ett centralt argument för detta är att den svenska alkoholpolitiken manifesteras i Systembolaget. Informationsavdelningens högste chef är presschef och ingår i företagsledningen: mediekontakterna är prioriterade.

”Muthärvan” startade våren 2003, då ett tiotal chefer avskedades på grund av deras relationer med försäljare. Vid samma tidpunkt startade medieuppmärksamheten, som var som starkast fram till och med december 2003. Härvan visade sig vara större än befarat och även vin- och spritagenterna var inblandade. Vad som ytterligare ökade intresset för den var dels det stora svenska intresset för allt som har med alkohol att göra, dels det faktum att gd Anitra Steen hade en privat relation till statsministern.

Det som skiljer härvan från den andra skandalen som hamnat högst på mediernas dagordning under senare år, Skandia-affären, är att Systembolagets ledning inte är anklagad för några oegentligheter (däremot för dålig kontroll). Det intressanta baseras inte heller på de eventuella brottens svårighetsgrad utan snarare på antalet inblandade personer.

Systembolaget gjorde en egen polisanmälan och en förundersökning sattes igång. När detta skrivs, februari 2005, pågår rättegångarna. Medan förundersökningen pågick kunde inte Systembolaget informera externt. Den publi-



Bild 13. Anitra Steen, vd på Systembolaget, samt styrelseordförande Olof Johansson kommenterar en intern granskning av oegentligheterna inom Systembolaget. FOTO: FREDRIK PERSSON/PRESSENS BILD

citet som förekom under denna period – främst i Dagens Nyheter – har inte genererats av Systembolaget utan är ett resultat av rena polisläckor. Fram tills nu har affären saknat en offeraspekt, en ”human touch”, dvs en vanlig människa som kommer i kläm. Huvudpersonen har varit Anitra Steen och birollsinnehavare har varit andra chefer.

Systembolaget har drabbats av en förtroendekris på två sätt. För det första som vilket annat bolag – privat eller offentligt – som ertappats med ha agerat oprofessionellt, i det här fallet släpphänt och aningslöst. Kompetensen ifrågasätts. För det andra har System-

bolagets samhällsroll ifrågasatts. Fram tills ”muthärvan” var en majoritet av svenskarna positiva till det statliga försäljningsmonopolet. ”Muthärvan” gav motståndarna bränsle och när uppmärksamheten var som störst vände opinionen. Hur långsiktig denna effekt var är än så länge okänt.

Eftersom Systembolaget är ett statligt bolag, ägt av svenska folket, var total öppenhet självklar. Några scenarier fanns inte. Däremot lär sådana finnas i framtiden eftersom Systembolaget håller på att ta fram en kommunikationspolicy.

Då händelseförloppet var helt oförutsett, tvingades Systembolaget till en reaktiv strategi: att kommentera det som medierna grävt fram. Man försökte att vara alert och ligga ett steg före genom att snabbt skicka ut press-

meddelanden, så fort man hade något intressant att berätta. På hemsidan fanns och finns information om ”muthärvan” att hämta för de intresserade, huvudsakligen journalister.

Undantagen från den reaktiva strategin vad gäller medierna är ett presseminarium som ordnades i april 2003. Till detta hade tagits fram en vitbok. Seminariet ansågs mycket framgångsrikt.

En viktig målgrupp var den egna personalen och ”vänner” till Systembolaget, personer som av olika skäl var extra intresserade av verksamheten. ”Vännerna” är främst beslutsfattare av olika slag, t ex riksdagsmän. Dessa grupper fick specialinformation.

Liksom i ett antal andra fall bildades en speciell krisgrupp för kommunikationen, som var annorlunda sammansatt än ledningsgruppen. I krisgruppen ingick bl a presschefen, gd:n och bolagsjuristen. Krisgruppen arbetade relativt informellt. Den träffades vid behov och inga protokoll fördes.

Budskapsmantrat var ”det är inte ledningen som gjort sig skyldig till något brottsligt eller försökt skyla över, utan det är ledningen som satt igång jakten på de skyldiga”.

Inga direkta åtgärder för att återställa förtroendet för den svenska alkoholpolitiken genomfördes. Presschefen menar att förtroendet inte tagit skada. Att man på senhösten 2004 införde en *advertorial* (en annons som använder sig av redaktionell form och stil) i dagspressen om fördelarna med den svenska modellen (Rockefellerannonsen) har inte med muthärvan att göra, menar

presschefen. En annan *advertorial*, där styrelseordföranden Olof Johansson förklarade Systembolagets åtgärder i samband med ”muthärvan” infördes på våren. Men presschefen är i princip tveksam till *advertorials* medan en kris pågår.

Skandiakrisen: att återupprätta ett förlorat förtroende

Krisen i Skandia, som kulminerade 2003, är säkert den mest uppmärksammade och mest omskrivna förtroendekris som inträffat i svenskt näringsliv på flera decennier.

De första tecknen på en förtroendeförlust inträffade när Skandia 2002 sålde förvaltningen av Skandia Livs tillgångar utan att livbolaget fick del av köpesumman till det norska bolaget Storebrand. Affären ifrågasattes av vissa skribenter i affärspressen. I en tidning som gick ut till alla kunder i livbolaget kommenterade Skandia kritiken och förklarade att överlåtelsen skett på helt affärsmässiga grunder. Affären tynade bort.

Förtroendeförlusten blev en kris när de jättelika bonusbetalningarna till ledningen avslöjades i början på 2003. Krisen förvärrades när bolagsstämman bytte ut hela styrelsen, och den nya styrelsen avsatte vd. Medierna krävde korten på bordet, något som inte lät sig göras så enkelt, eftersom de som innehade information lämnat företaget.



Bild 14. Skandias annonskampanj efter krisen. FOTO: KLAS HJERTBERG/BYRÅ: GO. GARBERGS

Förtroendekrisen förvärrades dels av Skandiakursens fall, kursen föll från ca 250 kr år 2000 till ca 11 kr 2003, dels av att värdet på de 1,6 miljoner privatkundernas pensionsförsäkringar föll i takt med att börsen generellt föll. Många aktieägare och pensionssparare såg samband, som inte fanns, mellan kursrasen för Skandia och för minskad avkastning på Skandias försäkringar å ena sidan och de generösa ersättningsystemen å den andra. I detta skede återuppväcktes också tveksamheterna i samband med försäljningen av förvaltningen av Skandia Livs tillgångar.

För Skandia gällde det i detta läge att förmedla värdena tydlighet, ärlighet, öppenhet och genomskinlighet och en ambition att bryta med det gamla. Under den värsta stormen var det svårt att få ut information och argument externt i medierna. Ändå avstod man från *advertorials* innan städningen var avslutad. En anledning var att avsändaren Skandia då hade så låg trovärdighet och prestige att annonsering skulle få en bumerangeffekt. En annan anledning var att man då inte var helt säker på att inga nya lik i garderoben skulle upptäckas.

Värdena förmedlades genom ett antal handlingar med symbolisk betydelse.

En viktig händelse var den polisanmälan som Skandia av vissa chefer för felaktiga fakturor i samband med renovering av lägenheter. Lägenhetsaffärerna upptäcktes internt, det var alltså inte medierna som slog larm, och anmälan

var en signal om att Skandia nu var redo att röja upp i träsket.

En annan handling som visade vilja till öppenhet och rening var att ge en från Skandia fristående advokat uppdraget att utreda huruvida andra brottsliga handlingar ägt rum och att ge honom fritt mandat att avgöra om polisanmälan skulle göras eller inte.

Även åtgärder som skilda revisorer i de olika bolagen och oberoende medlemmar i styrelsen gav en bild av att Skandia vände på varje sten och var berett att ta itu med sitt förflutna.

Som vd för Skandia Liv tillsattes den välkände och respekterade förre riksbankschefen Urban Bäckström, som obelastad av tidigare förtroendekriser fick personifiera det ”nya Skandia” inför svenska konsumenter, bl a genom ett antal brev till spararna. Den nye vd:n visade sin självständighet gentemot Skandia och sin ambition att stå på Skandias pensionssparares sida genom att öppna en process, som ännu inte är avgjord, kring den norska affären.

Våren 2003 startade reparationsprojektet som till största delen byggde på öga-mot-öga-möten.

- Interna möten prioriterades inledningsvis framför externa.
- Alla chefer träffades.
- Vitbok tas fram.
- Alla ledare samlar sin personal kring vitboken.
- Synpunkter som kommer fram under dessa samtal förs vidare uppåt.

Även den externa kommunikationen var noggrant planerad.

- Det första externa steget var att möta kunderna. Kundmöten arrangerades överallt i Sverige med totalt 4 000 deltagare. Oftast var lokalpressen på plats, och därigenom mångdubblades antalet Skandiakunder, som företaget kunde nå med sin information.
- Nästa steg var möten med partners: mäklare, leverantörer, sponsringsmottagare.
- Det avslutande steget var möten med opinionsbildare, t ex riksdagens finansutskott.
- Hösten 2004 startade en försenad annonskampanj i form av en ödmjuk ursäkt (jfr Benoits ”ta på sig hela skulden”).
- Först därefter ansågs tiden mogen för traditionell marknadsföring i form av nya produkterbjudanden.

Reparationsprojektet var viktigt icke minst för de 2 000 svenska medarbetarna som nu kunde komma upp ur skyttegravarna, men projektet fick också önskade externa effekter. Än så länge (våren 2005) ligger Skandia efter sina konkurrenter i Svenskt Kvalitetsindex, men nöjd-kund-index, som före krisen låg på 76–80 före och på 30 under krisen, är nu tillbaka på 50.

Citytunneln och proaktiva förtroendetaktiker

Järnvägstunneln genom Malmö till Öresundsbron är i dagsläget i sin inledande produktionsfas efter flera års utredningar och planering. Informationsfrågorna har placerats centralt i organisationen. Citytunneln har idag ca 65 anställda. Projektet drivs via huvudmannen Banverket efter att i ett par år ha drivits som ett konsortium (med SJ, Malmö Stad, Länstrafiken och Banverket). Organisationen etablerades 1998.

Organisationen har tre huvudgrenar: teknik, miljö och information. En särskild miljöcontroller finns (Björn Gillberg). Informationsavdelningen rymmer en chef, en informationsassistent, en redaktör, en informatör samt en projektledare för en utställning (plus guider). Senare när bygget intensifieras kommer att antal informatörer att anställas som ska arbeta på fältet med att svara på frågor.

Informationshanteringen finns nedskrivna i en *projekthandbok*. En av de centrala punkterna är att: ”Informationsaspekten ska finnas med vid varje beslut.” Det finns en stor riskmedvetenhet och lärdomar från opinionsstormar vid liknande stora infrastrukturprojekt har dragits. Citytunneln har vinnlagt sig om att arbeta proaktivt med kommunikationsfrågor för att undvika kriser.



Bild 15. Byggandet av Citytunneln i Malmö, april 2005. FOTO: EL-ALAWI/SYDSVENSKAN BILD

När det gäller förtroendekriser har sådana varit ganska blygsamma och inte skakat organisationen. Under en sommarvecka 2004 hade Sydsvenska Dagbladet ett antal artiklar som ifrågasatte kostnader och organiseringsformen (ett statligt bolag utan offentlig insyn i en del frågor). Den största förtroenderisken fanns dock tidigare, 2001–2002, då politiska-juridiska oklarheter gjorde att hela projektet gungade. Det blev klart att tunneln skulle bli mycket dyrare än beräknat tidigare. Frågan löstes dock så småningom och någon egentlig opinionsbildning mot tunneln kom aldrig igång.

Förtroende handlar för Citytunneln om att människor ska acceptera, inte älska, projektet. Förtroende mäts dels via mediebevakning, dels via opinionsmätningar (kvantitativa) som görs en gång om året. Man har nyligen även gjort kvalitativa fokusgrupper och fick där en bild av att människor visste mer än man trodde. Opinionsmätningarna används också i pr-syfte. Det generella intrycket av mätningarna är stabilt: 2003 var ca 50 procent av Skånes medborgare positiva, 16 procent negativa medan 29 procent tyckte varken eller. Av dem som var tveksamma eller negativa accepterade de flesta ändå projektet. Man mäter bara skåningarnas attityder. 90 procent av skåningarna känner till tunneln.

Hur kommunicerar man då vid mindre och större kriser? Informationschefen säger:

– Ja, man följer ju policymässigt våra riktlinjer, men i praktiken är det alltid svårt eftersom vi ju inte alltid har direkt tillgång till korrekt information. Huvudprincipen jag följer är att inte prata skuldfrågor utan att hålla sig till relevant händelseinformation – sådant man vet..

Ska man gå i konflikt med massmedier och journalister?

– Ja, det kan funka om man vet att man har rätt – men det bygger också i hög grad på att jag som person anses tillförlitlig. Det handlar då bara om att lägga fram fakta.

När det gäller massmedier är taktikerna bl a:

- Pressmeddelanden (15–20 per år, händelseberoende – ”vi går bara ut med ett sådant när vi har något intressant att berätta”).
- Nyhetsartiklar på hemsidan, dvs pseudojournalistik, som riktar sig både till vanligt folk och till journalister.
- Presskonferenser.
- Pressmöten med fokus på ickenyhetsorienterad information.
- Webbplatsen.
- En del grafik, bilder, men inte i stor omfattning och enligt ”hämtstrategin”.

När det gäller kanaler direkt till medborgarna märks:

- nyhetsbrev med stark faktabetoning, ”statusrapporter och exakt vad och när något händer”, ”hard facts”.

- Informationsblad, broschyrer etc.
- En utställning med interaktiva element.
- Informatörer som sänds ut på byggfältet för att möta folk som har frågor.

Uttalanden i massmedia uppmuntras alla göra när de har specialkunskaper kring ämnet, undantaget vid kriser då all information förväntas gå via informationschefen. Ett stort antal medie-

träningar har genomförts inom organisationen.

För att bygga förtroende på lång sikt har man också satsat på en profilkampanj med storbilder och annonser. Enligt mätningar hade dessa en relativt positiv effekt på opinionen, även om involveringen var ganska låg. Profileringen var starkt informativ och fokuserade sakfakta, teknik och liknande. Numera har man en advertorial per månad i Sydsvenska Dagbladet och Metro.

Analys och rekommendationer

Det är svårt att ge rekommendationer som är något annat än självklarheter om krisförebyggande och krishantering: tala sanning, var öppen, var proaktiv, var redo. Det finns inte heller några okända patentknep som löser förtroendekriser.

Våra rekommendationer är därför inte ”om situation X inträffar, vidtag åtgärden Y”. Istället vill vi, på grundval av vad som framkommit i intervjuerna och vad som är i linje med kommunikationsvetenskaplig forskning och teori om förtroende och förtroendekriser, peka på frågeställningar som vi anser vara viktiga att diskutera informatörer emellan och – icke minst – mellan informatörerna och deras uppdragsgivare.

Vem har ansvar för förtroendefrågorna?

Förtroendefrågor verkar ofta falla mellan stolarna i de offentliga organisationerna. Detta är egentligen inte särskilt märkligt utan speglar förvaltningarnas organisations- och beslutsstrukturer.

Förtroende handlar både om verksamhet och om kommunikation.

Ytterst är det en ledningsfråga i de fall då informationsfunktionen har en strategisk och central plats.

Men i många fall framstår informationsfunktionen som isolerad från den arena där förtroendefrågor behandlas. Ett allmänt intryck är att de kommunikativa aspekterna inte ges tillräckligt utrymme. Detta tydliggörs när många av intervjupersonerna visar tveksamhet kring vem som egentligen har ansvar för förtroendefrågorna och uttrycker vaghet kring vad som görs i praktiken för att förebygga förtroendekriser. Det finns också en spänningsrelation mellan de politiska beslutsfattarna och tjänstemännen, som ytterligare skapar osäkerhet kring förtroendeproblematiken. Politiskt styrda organisationer kan inte driva och sköta förtroendefrågor på samma sätt som företag.

Resurser och ansvar när det gäller issues management

Ett delförslag är att genomföra regelbundna kvalitativa och kvantitativa imageundersökningar och omvärldsanalyser i form av mediebevakning. Så sker idag på sina håll, men det förefaller inte som särskilt stor energi ägnas åt att tolka och tillämpa analyserna.

Ett sätt öka att öka fokuseringen på den interna kommunikationens betydelse är regelbundna möten kring förtroendefrågor där medarbetare och ledning försöker finna potentiella tvistefrågor – och strategier för hur dessa ska hanteras.

I synnerhet politiker tenderar att i begreppet förtroendekriser inkludera även hård och, som man uppfattar det, orättvis kritik från olika intressenter mot politiska beslut. Med en viss överdrift kan man påstå att ur politikernas synvinkel framgångsrika krisförebyggande åtgärder är sådana som får till följd att debatten stryps kring viktiga (och även oviktiga) politiska frågor, något som i sin tur skulle leda till ett gradvis minskande intresse för samhällsfrågor.

I värsta fall kan motviljan mot diskussioner resultera i misstankar om mörkläggning, som – befogade eller obefogade – kan leda till en självförvårdad förtroendekris.

Proaktivitet

Intervjumaterialet visar också att de flesta aktörer har ett reaktivt förhållningssätt till förtroendefrågor. Detta är problematiskt. Kommuner och landsting saknar, till skillnad mot privata och statliga stora företag och i viss mån statliga myndigheter, generellt proaktiva strategier och verktyg. Av de sju strategier för effektiv issues management som vi nedtecknade i inledningen av denna studie är få representerade i kommuners och landstings verksamheter. Imagemätningar, kvalitativa undersökningar, medianalyser, nulägesanalyser och interna kritiker ges blygsamma resurser och arenor. Undantaget är kvantitativa attitydundersökningar. Dessa brister kan förklaras på flera sätt.

- För det första kan det, som nämnts, skyllas på att förtroendefrågor hamnar mellan stolarna. Om inte informationsfunktionen ges en central ställning i organisationen, tycks frågorna bli styvmoderligt behandlade.
- För det andra är det förstas en resursfråga. Proaktiva satsningar kan vara kostsamma på kort sikt (men lönsamma på lång sikt). Såväl tjänstemän som politiker kan uppfatta dylika insatser som problematiska eftersom de ingriper i den – teoretiskt sätt – konventionella demokratiska processen. En utväg är att betrakta proaktiva kommunikationsinsatser som en form av medborgarkommunikation.

Det finns undantag från detta mönster. Ett sådant, som också kan fungera som normativ förebild, är Citytunneln i Malmö. Där finns en starkt proaktiv informationsverksamhet mot både medborgare, medier och andra myndigheter. Kontinuerlig och öppen information skapar en bra plattform att stå på om förtroendet ifrågasätts. Regelbundna opinionsundersökningar, forum för återkoppling och det faktum att strategisk kommunikation ses som en central ledningsfråga är andra viktiga element. Dessutom har organisationen haft med sig en intern och kompetent kritiker som granskat projektet under hela processen (jfr ”outside-in-thinker”).

Samtidigt är det onekligen som så att Citytunneln har en bekväm organisatorisk position, som ett bolag utan de dilemman som politiskt styrda organisationer rymmer.

Relationen till medierna

Många, kanske de flesta toppolitiker, känner sig orättvist behandlade av lokala medier och våra intervjuer ger många exempel på hur politiker manövrerar in sig i en försvarsposition, i värsta fall en fientlig sådan.

Politikernas inställning grundar sig dels på vad man uppfattar som felaktigheter i nyhetsartiklar, dels på att man inte har insett nyhetsvärderingens elementa: att konflikter och problem är intressantare än att allt går sin gilla gång och alla är vänner. Förtroendekri-

ser är ”sexiga” nyheter. Varje informatör med journalistbakgrund är självfallet medveten om att jakten efter ”det stora avslöjandet” är Formel 1 för en reporter och att hårddragningar och feltolkningar kan förekomma.

Dock: för varje ”stort avslöjande” går det hundratals informativa nyhetsartiklar och reportage om kommuners och landstings förehavanden, som ger nyhetskonsumenterna en realistisk och på det stora hela taget positiv bild av verksamheten.

Internkommunikationen lika viktig som den externa

En vidare analys av materialet visar att fokuseringen på massmedierna ibland är överdriven medan den interna kommunikationen med medarbetare får lite uppmärksamhet. Förtroende kan inte skapas utan att ta hänsyn till interna publik. Vår bild är att ren kriskommunikation alltmer blir en funktionell operativ verksamhet som även inbegriper intern kommunikation, men att proaktiv kommunikation för att bygga upp ett förtroendekapital sällan tycks involvera intern kommunikation.

Flera av intervjupersonerna irriterar sig på hur journalistiken fungerar och skyller medierna för mediekrisernas förlopp. Det råder mindre tvekan om att medielogiken och nyhetskonkurrensen skapar allt mindre utrymme för nyanserad kommunikation. Men det finns trots allt möjligheter att på lång sikt

skapa goda förutsättningar för att få en rättvis mediebild. Lösningen är starkare fokus på proaktiva verktyg, transparens och träning.

Transmissionssynen dominerar

På en kommunikationsteoretisk nivå finns det tecken på att den s k transmissionssynen dominerar. Detta innebär att strategisk kommunikation betraktas som en enkel överförings- och informationsspridning. Alternativet är en kulturell syn på kommunikationsprocesser som starkare betonar medborgarnas tolkningar, kulturella kontexter och försöker skapa arenor för gemenskapande. Problemet ligger bara delvis på informatörernas bord: de flesta av intervjupersonerna är högst medvetna om detta, men saknar stöd i sin ledning för att arbeta utifrån meningsskapande perspektiv. I grund och botten måste detta perspektiv vara förankrat i organisationernas strukturer och ledarskap. Utvecklingen går dock åt rätt håll. Kommunikationen får successivt en mer central plats.

Vardagshjältar mest förtroendeskapande

Vad som framför allt bidrar till att öka en kommuns eller ett landstings förtroendekapital är att de anställda gör sitt jobb på ett ansvarsfullt och professionellt sätt. Och – framför allt – att detta förhållande blir känt bland medborgarna.

Det finns en potential för publicitet i lokala medier kring ”vardagshjältar” på skolor, sjukhus, barnstugor, vårdcentraler m m. En ”vardagshjälte” behöver inte ha åstadkommit något extraordinärt. Tidningsläsaren tycker att det är minst lika intressant att läsa om människor som kunde vara – och ibland är – ens granne som att läsa om landstingsråd, kommunalråd och förvaltningschefer vars uttalanden i nyhetsartiklar ofta är tämligen förutsägbara.

Flera av de intervjuade informatörerna pekade också på fördelen med att, när så är möjligt, också låta representanter för verksamheten försvara obekväma beslut, något som visat sig effektivare än att bara låta politiker och anställda informatörer göra det.

Mötesplatsen viktigare än argumenten

I samband med issues management-frågor, där myndigheten ställs mot en grupp av medborgare som känner sig förfördelade å sina egna eller ett miljö- eller kulturintresses vägnar, är det stora problemet inte att hitta bra argument och budskap eller kanaler att framföra dessa utan att hitta träffpunkter där en dialog kan äga rum.

För en kommun blir insändarsidan i lokaltidningen ofta en sådan mötesplats, vare sig kommun- eller landstingsledningen vill det eller inte. Tonläget tenderar att vara högt och det finns en känsla hos informatörer att det är de mest militanta på den andra sidan som

gör sig besvär att skriva insändare. Trots detta bör insändare alltid besvaras på ett korrekt och snabbt sätt: de har stort läsvärde och ger också den angräpnade en möjlighet att utveckla sin egen ståndpunkt.

Webben har av de intervjuade främst framhållits som en viktig intern och extern informationskanal, som till att börja med fungerar som ett komplement till pressmeddelanden och presskonferenser, och i framtiden kanske som ett alternativ till dessa kanaler. Webben kan också användas interaktivt som ett diskussionsforum och fungera i princip som en insändarsida där dialogen mellan myndighet och medborgare blir snabbare. I framtiden kan man räkna med att webben blir en viktig mötesplats för dialog, men det förutsätter att webbplatsen lanseras som en sådan mötesplats, genom att medborgarna redan på startsidan och allra helst också via andra medier uppmuntras att använda sidan som ett debattforum. Några kommuner, t ex Borås, Lund och Umeå, har en länk till diskussionsforum på startsidan på sin webbplats, men de flesta kommuner har det inte.

Ett exempel på kommunikation med intressenterna/kunderna via nätet är Vattenfalls kampanj våren 2004. Ingredienserna i den var dels en serie stora annonser som baserade sig på en gallupundersökning, där ett riksrepresentativt urval fick ställa en valfri fråga till Vattenfall. I annonserna uppmanades också alla som har frågor till Vattenfall att ställa dem via företagets

hemsida. Cirka 4 000 frågor hade vintern 2005 kommit in och besvarats.

Allra svårast att åstadkomma är öga-mot-öga-mötesplatser, som är den kanal som har störst förmåga att hejda minskningen av ett sjunkande förtroendekapital per kontaktad individ. En öga-mot-öga-dialog med ett begränsat antal deltagare, ger något utöver dialogen och utbytet av sakinformation och argument. Dialogmötet i sig blir en handling med symbolisk betydelse, som visar myndighetens, organisationens eller företagets goda vilja när det gäller öppenhet och lyhördhet.

Exempel på sådana dialogmöten, vars symboliska betydelse var minst lika stor som dess reella, var SL:s nye vd:s möten med resenärerna i tunnelbanan och Skandias turné för att möta kunderna.

Maximal öppenhet ingen självklarhet

Medan krisen pågår och efter det den lämnat det akuta stadiet finns det, som verkligheten visar, många stora och små misstag att begå, medan antalet reparationsverktyg är begränsat.

Att det är förenat med stora risker att tala osanning är ett självklart påpekande.

Inte lika självklart är värdet av total öppenhet i alla lägen. Öppenhet är inte alltid förenligt med god moral. Är det rimligt att låta press och allmänhet veta att en tjänsteman tvingats sluta på

grund av alkoholproblem eller på grund av bagatellbrottslighet som snatteri på arbetsplatsen? Är varje konflikt mellan elever och mellan elever och lärare värd att gå till offentligheten med? (Att myndigheten på förfrågan inte kan förneka det skedda är en annan sak.)

En annan anledning, som många av de intervjuade framhåller, att inte låta krisinformation omedelbart bli allmän egendom, är vikten av att så långt som möjligt informera internt innan man går ut externt. En dags fördröjning är inte samma sak som mörkläggnings.

På senare år har värdet av högste företrädarens roll i kriskommunikationsprocessen aktualiserats, t ex i samband med försvarets limousinaffär, där företrädare på lägre nivå fick klara ut händelseförloppet med pressen, porrklubbsskandalen i Trollhättan, då Metalls ordförande Göran Johnsson hölls undan medierna de första stormiga dagarna eller under krisen kring tunnelbygget under Hallandsåsen, då Banverkets generaldirektör inledningsvis avsiktligt hölls i bakgrunden den första veckan. Detta agerande är förstås en inskränkning av den totala öppenheten, och nära gränsen – men inte över – till mörkläggnings så länge fördröjningen inte blir alltför långvarig.

Att ta på sig hela skulden ger önskad effekt

Benoits forskning visar att ”ta på sig hela skulden” oftast inte bara är den etiskt mest tillfredsställande strategin utan också den mest effektiva, givetvis förutsatt att det finns någon skuld att ta på sig.

Många av de statliga, regionala och kommunala organisationer, som vi undersökt, har hamnat i situationer där enskilda anställdas agerande skapat kriserna. Även om det alltid är frestande att hänga ut den skyldige finns det situationer, då myndigheten vinner på att ta på sig en kollektiv skuld, t ex genom att hänvisa till bristfälliga instruktioner till den felande anställda eller till brister i kontrollsystemet.

I andra fall handlar det om politiskt sanktionerade beslut eller myndighetsutövning som följer reglerna, men där reglerna ifrågasätts. Även i sådana sammanhang kan bumerangeffekter undvikas om myndigheten erkänner att reglerna är diskutabla istället för att använda ”regler är regler” som argument.

Källor

- Abelson, R P (1959). Modes of resolution of belief dilemmas. *Journal of Conflict Resolution* 3.
- Beck, Ulrich (2000). Risksamhället – på väg mot en annan modernitet. Göteborg: Daidalos
- Benoit, William L (1995). Accounts, excuses, and apologies: a theory of image restoration strategies. Albany: State Univ of New York Press
- Benoit, William L, (1997). "Image Repair Discourse and Crisis Communication". I *Public Relations Review* 23 (1997), s. 177–186
- Benoit, William L, Blaney, Joseph & Brazeal, LeAnn (2002). "Blowout! Firestone's image restoration campaign". I *Public Relations Review* 28 (2002), s 379–392
- Crisis Communication Handbook*. SEMA's Educational Series 2003:1. Swedish emergency management Agency
- Falkheimer, Jesper (2004). Att gestalta en region. Källornas strategier och mediernas föreställningar. Dr diss, Göteborg: Makadam förlag
- Fearn-Banks (1996). *Crisis Communication. A Casebook Approach*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Flodin, B & Dahlström, M (1998). Informationsberedskap för 2000-talets kriser – En studie om lokala myndigheters planering. SPF Meddelande 145.
- Grunig, James & Hunt, Todd (1984). *Managing Public Relations*. Hillsdal, N J: Lawrence Erlbaum
- Grönroos, Christian (2002). *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Kristanstad: Liber Ekonomi
- Heath, Robert L (1997). Strategic Issues Management. Organizations and Public Policy Changes. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications
- Heath & Miller (2004). "A rhetorical approach to crisis communication: Management, communication process, and strategic responses." I *Responding to Crisis. A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Lawrence Erlbaum Associates.

- Hedqvist, Rolf (2002). *Trovärdighet – en förutsättning för förtroende*. Rapport 182. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar
- Holmberg, Susanne (2004). *Grenser for ansvar: Den sensitive virksomhed I det reflekive samfund*. Dr diss. Roskilde Universitetscenter: Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi
- Jacobsson, Anna & Patriksson, Anna (2005). *En meny med extra allt, tack! En kritisk-retorisk textanalys av McDonalds kampanj efter filmen Super Size Me*. C-uppsats i medie- och kommunikationsvetenskap. Högskolan i Trollhättan-Uddevalla
- Jarlbro, Gunilla, Sandberg, Helena & Palm, Lars (1997). *Ammoniakolyckan i Kävlunge*. Rapport 142. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar
- Jarlbro, Gunilla (2004). *Hälsokommunikation – en introduktion*. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur
- Jarlbro, Gunilla (2004). Krisjournalistik eller journalistik i kris – En forskningsöversikt om medier, risker och kriser. KBM:s temaserie 2004:1
- JKL (2004). JKL:s varumärkesundersökning 2004. *I skuggan av förtroendekriserna*. Stockholm: JKL/Nordic Brand Academy
- Johansson, Patrik (2004). I skandalers spår: minskad legitimitet i svensk offentlig sektor. Förvaltningshögskolan, Göteborgs Universitet: Göteborg
- Kruckeberg D & Starck K (1988). *Public relations and community: a reconstructed theory*. New York: Praeger
- Larsson, Larsåke (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Lerbinger (1997). *The Crisis Manager. Facing risk and responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Miller, Dan P (2004). *Exposing the errors: An Examination of the Nature of Organizational Crises*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Nordlund, Roland (1994). Ett triangel-drama. Myndigheter, medborgare och medier i kris. SPF. Meddelande 136:a
- Norling, Anna (2001). *Olycksplats Borlänge bangård*. Rapport 158. Rapport 142. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar
- Palm, Lars (1998). Hallandsåsen som tvistefråga, kris och förtroendeproblem. SPF. Rapport 175:3
- Regester, Michael & Larkin, Judy (2002, 2nd ed). *Risk Issues and Crisis Management – a casebook of best practice*. London: Kogan Page
- Rothstein, Bo (2004). ”Förtroende i det multikulturella samhället”, s 75–80, i Holmberg, Sören & Weibull, Lennart (red). *Ju mer vi är tillsammans*. SOM-undersökningen 2003, nr 34. Göteborgs Universitet: SOM-institutet
- Salinder, Marcel (2005). *Bransch i blåsväder. Om byggföretagens strävan efter att återvinna marknadens förtroende*. D-uppsats i medie- och kommunikationsvetenskap. Högskolan i Halmstad
- Sandman, Peter (1993). *Responding to Community Outrage: Strategies for Effective Risk Communication*.

Fairfax: American Industrial Hygiene Association
Statskontoret (2002). Att ta reda på vad folket tycker. En pilotundersökning om medborgarnas syn på offentlig förvaltning. Rapport 2002:12

Zhang, Juyan & Benoit, William L (2004). "Message Strategies of Saudi Arabia's image restoration campaign after 9/11". I *Public Relations Review* 30 (2004) s 161–167.

Åkerström, Marja (2002). Medborgare, myndigheter och medier om Y2K – januari 2000

<http://www.psyccdef.se/bibliotek/rapporter/y2k-jan.htm>

Botkyrka: Kicki Morsing
Kristianstad: Curt Hansson
Luleå: Sven-Olov Hederyd
Oskarshamn: Ted Lindqvist

INFORMATIONSCHEFER INOM LANDSTING

Uppsala: Solveig Öjjeberg Bengtsson
Östergötland: Marie Lindström
Jönköping: Harriet Lindén
Kalmar: Leif Knutsson
Kronoberg: Sture Andersson
Blekinge: Ylva Haasum
Halland: Ann Fröstrom
Örebro: Ann-Marie Wentzel
Västmanland: Ann-Catrine Gabrielsson
Dalarna: Lena Sterner
Västernorrland: Claus Grue
Stockholm: Anne Lindblom (f.d.)

Intervjupersoner

INFORMATIONSCHEFER (ELLER MOTSVARANDE) INOM KOMMUNER:

Uppsala: Kerstin Lindgren
Linköping: Anders Lindkvist
Västerås: Eva Lindahl
Örebro: Margareta Wall
Norrköping: Carl Selling
Helsingborg: Mats Malmstedt
Jönköping: Gunvor Carlsson
Umeå: Marit Andersson
Lund: Bo-Eric Andersson
Borås: Stig Wallerman
Eskilstuna: Gudrun Nykvist
Halmstad: Anders Bergenek
Huddinge: Berit Oscarsson
Karlstad: Maria Stenberg
Växjö: Thomas Karlsson

INFORMATIONSCHEFER PÅ STATLIGA MYNDIGHETER:

Banverket: Per-Olof Apel
Försvarsmakten: Överste Anders Hedgren, mediechef Karin Lorentzon
Livsmedelsverket: Jerker Sörenson
Kriminalvårdsmyndigheten: AnneMarie Dahlgren
Rikspolisstyrelsen: tidigare informationsdirektör Staffan Kellerborg
Skatteverket: Sten Eriksson
Socialstyrelsen: Merike Palm

ÖVRIGA

Citytunneln, Malmö: Informationschef Anders Mellberg
SL, kommunikationsdirektör Charlotta Volgsten Forberg
Systembolaget: Presschef Björn Rydberg

Skandia: Tidigare kommunikations-
direktör Odd Eiken, nuvarande
kommunikationsdirektör Hans G
Svensson, presschef Gunilla Svensson
Vattenfall: Informationsdirektör Knut
Leman, presschef Martin May

KBM:S TEMASERIE

- 2005:5 Förtroendekriser
Kommunikationsstrategier före, under och efter
- 2005:4 Efter flodvågskatastrofen
Svenska folkets åsikter om och förtroende för myndigheter, medier och politiker
- 2005:3 Propagandakriget i backspegeln
En studie av påverkansförsök och svenska nyhetsmedier
- 2005:2 Allmänheten medverkar vid övningar
Erfarenheter från Övning Havsörn
- 2005:1 Beredskap mot skadlig kod
En kartläggning av IT- och informationssäkerheten inom större myndigheter och statliga bolag i Sverige med fördjupad analys av skadlig kod
- 2004:6 Hot- och riskrapport 2004
Gränsöverskridande sårbarheter
- 2004:5 "We're a peaceful nation"
Krigsretorik efter 11 september
- 2004:4 Ministermordet
En studie om myndigheternas kommunikation vid attentatet mot Anna Lindh
- 2004:3 Säkerhet och beredskap i Europeiska unionen
- 2004:2 Stereotyper i vardagen
Bilder av "de främmande"
- 2004:1 Krisjournalistik eller journalistik i kris?
En forskningsöversikt om medier, risker och kriser
- 2003:6 Demokratin och mordet på Anna Lindh
- 2003:5 IT och sårbarhet
Kritiska beroendeförhållanden i den nationella IT-infrastrukturen
- 2003:4 Från osäker källa
Bevakningen av Irakkriget i svenska medier
- 2003:3 Krisberedskap i omvärlden
Samordningsstrukturer i fem länder
- 2003:2 Irakkrigets andra dag
En jämförelse mellan SVT och tidningspressen den 21 mars 2003
- 2003:1 Bagdad-Bob, menige Jessica Lynch och Cirkus Saddam
Irakkriget iscensatt i svenska medier

SPECIAL FEATURE

- 2004:5 "We're a peaceful nation"
War Rhetoric after September 11

Förtroendekriser

KOMMUNIKATIONSSTRATEGIER FÖRE, UNDER OCH EFTER

En viktig form av krisberedskap är att skapa, vidmakthålla och återställa ett rimligt mått av förtroende för viktiga samhällsliga institutioner.

I denna studie beskrivs och analyseras hur myndigheter, organisationer och företag försöker och lyckas eller misslyckas med att förebygga och reparera förtroendeförluster med hjälp av kommunikation. Studien sammanställer erfarenheter av framgångsrik och mindre framgångsrik kommunikativ hantering av förtroendekriser och så långt som möjligt utifrån detta drar författarna generella slutsatser om budskaps- och medievalsstrategier. Skriften vänder sig till personer med informationsuppgifter på olika nivåer.

OM FÖRFATTARNA

Lars Palm, fil.dr, är professor i planerad kommunikation vid Högskolan i Halmstad

Jesper Falkheimer, fil. dr, är universitetslektor i medie- och kommunikationsvetenskap vid institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds universitet

Krisberedskapsmyndigheten

Box 599
101 31 Stockholm

Tel 08-593 710 00
Fax 08-593 710 01

kbm@krisberedskaps
myndigheten.se

www.krisberedskaps
myndigheten.se

ISSN 1652-2915
ISBN 91-85053-85-6