

Lunds universitet  
Institutionen för kommunikation och medier  
Medie- och kommunikationsvetenskap B  
B-uppsats  
Höstterminen 2012

# Upprepning – tröttsamt eller effektivt?

En kvalitativ textanalys av Kalla Fakta Studios debattprogram ”Drömmen om levnadslön”

Författare: Hanna Bergh & Isabel Bermudez  
Handledare: Joanna Doona  
Examinator: Carolina Martinez

## **Abstract**

Det finns få svenska studier som syftar till att undersöka större multinationella företags externa kriskommunikation genom sin medverkan i en debatt och syftet med denna studie är att belysa och problematisera detta. Syftet är att uppmärksamma eventuella strategier, sätt att argumentera och att studera på vilket sätt kommunikationen sker under en debatt. I denna uppsats är H&M studieobjektet och metodansatsen är en kvalitativ textanalys av ett direktsänt debattprogram som sändes på TV4 år 2012. Resultatet av studien visar att det finns väl utformade och medvetna strategier som används av större företag inom detaljhandeln vid kriskommunikation. Studien visar att somliga strategier snarare har en negativ effekt än att verka positivt trots att de är väl planerade. Studien visar även på vikten av att använda rätt typ av person för att representera organisationen utåt för att förmedla den image som organisationen vill upprätthålla. Uppsatsen är författad av Hanna Bergh och Isabel Bermudez i medie- och kommunikationsvetenskap B vid institutionen för kommunikation och medier på Lunds universitet.

Nyckelord: "kriskommunikation", "retorik", "argumentation", "strategisk kommunikation", "H&M"

## Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Tidigare forskning	2
2. Syfte och frågeställningar	3
3. Metod	3
3.1 Kvalitativ ansats	3
3.2 Tillvägagångssätt	4
3.3 Avgränsning	4
4. Teoretiska perspektiv	5
4.1 Kriskommunikation	5
4.2 Kriskommunikation vid förtroendekriser	5
4.3 ”Image restoration”	6
4.4 Retorik som strategi	6
4.5 Argumentation	7
5. Analys	9
5.1 ”Kalla Fakta Studios” och H&Ms förtroende	9
5.2 H&Ms strategiska förberedelse	9
5.3 Kunskap och förtroende	10
5.4 Upprepning av argument	11
5.5 Argumentation	12
5.6 Att inte lova för mycket	13
5.7 Att återuppbygga sin image	14
5.8 Undvikande	15
5.9 Framhävnig av positiva aspekter	16
5.10 H&Ms image	17
6. Slutsats	19
6.1 Vidare forskning	20
Litteraturförteckning	21

## 1. Inledning

Den 24/10-12 sände "Kalla Fakta" ett granskande program på TV4 som uppmärksammade fabriksarbetare i Kambodjas lön och arbetsvillkor. Dessa fabriker tillverkar kläder på uppdrag klädjätten H&M, som fick mycket stark kritik under programmet. Programmet visade känslosamma intervjuer med anställda och programmet riktade fokus på bristande arbetsvillkor, en lön på 3kr/h samt den låga levnadsstandarden hos de anställda. Efter programmet direktsändes "Kalla Fakta Studio del 2, drömmen om levnadslön", en debatt där H&M och andra debattörer diskuterade kring programmet och H&M försvarade sig mot kritiken som tidigare riktats. H&Ms representant i debatten arbetar med social hållbarhet inom H&M. Andra debattörer var en representant från Fair Trade Center (hädanefter förkortat FTC) som arbetar med rättvis internationell handel (fairtradecenter.se), en moderedaktör från tidningen Nöjesguiden, en journalist som för 15 år sedan gjorde en liknande granskning som Kalla Fakta, samt en folktopartist. Moderator i "Kalla Fakta Studios" debatt var "Kalla Faktas" programledare. Debattprogrammet finns tillgänglig att se online på "TV4 Play" och en direktlänk finns i litteraturförteckningen.

"Kalla Faktas" program som riktade kritik mot H&M blev uppmärksammat i flertalet medier så som Facebook, dags- och kvällstidningar samt bloggar. Medierna har även de rapporterat och riktat kritik mot H&Ms arbetsvillkor för fabriksarbetarna i Kambodja. De flesta kriser blir ofta uppmärksammade av både medierna och allmänheten (Palm & Falkheimer 2005:24). En strategi för att hantera krisen blir således viktigt för H&M och framförallt behöver de lägga vikt vid att bygga upp ett förtroende igen. Vår studie handlar om hur H&M har hanterat krisen genom den externa kommunikationen, med fokus på representantens deltagande i debattprogrammet. Debatten blir intressant då H&M är ett av de större, multinationella företagen i världen och kan ge en inblick i på vilket sätt större företag hanterar sin kriskommunikation. H&M omsatte år 2011 129 miljarder kronor (hm.com). Siffran påvisar att de spelar en central roll i klädindustrin, eftersom de säljer enorma mängder kläder varje år och således har stor makt. Med makten följer ett visst samhällsansvar som större företag förväntas och bör ta.

Uppmärksamheten kring kriser i allmänhet har ökat, vilket man kan se genom att krishantering idag är ett av PR-branschens mest snabbväxande områden enligt källan från branschorganisationen Precis, vilket även bekräftas av ansvariga för Sveriges fyra största PR-byråer (Palm & Falkheimer 2005:7f). Detta gör att denna essä berör ett område som på senare dagar har blivit en betydande och intressant faktor i Sverige.

## 1.1 Tidigare forskning

Tidigare svensk forskning på området syftar ofta till generell kriskommunikation men det finns få ansatser till forskning som rör retoriska medel vid krissituationer. Enligt projektet *Retoriska aspekter på kriskommunikation* behövs det fler forskningsinsatser för att fördjupa kunskaperna om mediernas aktiva meningsskapande genom retoriska strategier (oru.se). Palm & Falkheimer (2005) menar att svensk forskning ofta behandlar områden som rör fysiska kriser och hantering av dessa, vilket också uppmärksammats vid insamling av empiriskt material till denna studie. Därför finns ett behov av ytterligare studier som syftar till att uppmärksamma specifika medel för kommunikation vid kriser, såsom retorik.

Johansson & Nords studie *Konsten att kommunicera oro utan att oro* från 2008 utgår ifrån tre olika myndigheters kommunikation efter en kris och studiens resultat blev att myndigheterna varit väl förberedda före, under och efter krisen. De budskap som kommunicerades från de olika myndigheterna hängde samman, var inte motstridiga och kunde inte tolkas olika. Enigheten stärktes genom till exempel gemensamma möten vilket stärkte den gemensamma synen på vad man ville kommunicera. Samtliga myndigheter hade använt sig av strategier på ett eller annat sätt (Johansson & Nord 2011). Denna studie har inte tagit hänsyn till några spontana reaktioner som kan komma till uttryck vid mindre kontrollerbar kommunikation så som en debatt. Vid en debatt kan olika personer ha olika tolkningar av en fråga och debattörerna kan inte förutsäga frågorna som ställs innan debatten väl är igång. Således kan "spontan" kommunikation ske, vilket sätter krav på debattörerna. Vid närmare sökning efter spontan kommunikation vid kriser fann vi ingen forskning som berörde ett större företag inom detaljhandeln och dess kriskommunikation genom just en debatt. Därför kom denna studie att fokusera på just detta. Vår studie kan förhoppningsvis bidra till ytterligare insikter i kriskommunikation och lärdom kring större multinationella organisationers kommunikation vid en debatt.

## **2. Syfte och frågeställningar**

Syftet med studien är att undersöka hur ett stort multinationellt företag hanterar en kris i organisationen genom extern kommunikation i ett debattsammanhang. Studien syftar till att urskilja eventuella strategier de kan använda vid en kris som denna och hur de i sådana fall kommer till uttryck i debatten. Den eventuella spontaniteten som skulle kunna uppkomma vid en debatt är också något som studien syftar till att undersöka. Utifrån syftet har tre övergripande frågeställningar utformats:

- 1) Hur kommunicerar H&Ms representant i debatten gällande krisen?
- 2) Om det finns strategier för att hantera krisen, varför används de och på vilket sätt använder H&M dessa?
- 3) Hur ser argumentationen ut? Använder H&M några specifika medel för att stärka argumentationen och övertalningen?

## **3. Metod**

Studien omfattar en textanalys av debattprogrammet. Detta för att kunna ge ett utförligt svar på de frågeställningar som utformats, något som en textanalys syftar till att hjälpa. En textanalys används för att tolka texter samt för att undersöka och urskilja olika delar av texten (Bergström & Boréus 2011:18ff). Analysinriktningen vilken studien utgår ifrån är ett så kallat retoriskt perspektiv. Retorik handlar om att tala väl och övertyga. Huvudsyftet är även att förstå och förklara vilken funktion och verkan kommunikativa handlingar har (Renberg 2007:14f). Textens övergripande syfte är att övertyga och därmed är en retorisk analys lämplig för denna studie. En retorisk analys avser även att reflektera i olika avseenden och i detta fall är analysen fokuserad på H&Ms sändare. En sändarorienterad analys innebär att man försöker åter skapa det tänkande som ligger till grund för talarens textsammansättning, man undersöker alltså talarens förutsättningar, motiv och avsikter (2007:14f).

### **3.1 Kvalitativ ansats**

Frågan om val av kvantitativ respektive kvalitativ metod kan relateras till forskningsproblem och vad för studieobjekt som ska studeras (Alvesson & Sköldberg 2008:18). Studiens syfte är att tolka och analysera H&Ms talespersons framförande i debatten och således behövs det en forskningsmetod som ger möjligheten att tolka och förstå essäns studieobjekt. Den kvalitativa forskningen har en tolkande syn på världen och studerar saker i dess naturliga omgivning. En kvantitativ statistik behövs ej för att uppnå studiens syfte, vilket i vissa sammanhang dock kan

vara bra som bakgrundsmaterial för kvalitativa studier (2008:17ff). För denna studie blir alltså en kvantitativ studie inte lika intressant, då syftet är att analysera H&Ms specifika sätt att kommunicera externt under en debatt.

### **3.2 Tillvägagångssätt**

Studien av medietexten har syftat till att analysera utifrån endast H&Ms talespersons framförande, och således inte tagit hänsyn till en bredare kontext, andra deltagares framträdande eller andra faktorer som kan ha betydelse kring talespersonens agerande så som värderingar och utbildning. Genom aktivt studerande av programmet flertalet gånger har viktiga aspekter som är förknippade med de teoretiska utgångspunkterna uppmärksammas. De teoretiska perspektiven som studien utgått från är retorik, argumentation, kriskommunikation och förtroende. Vissa delar av debatten har transkriberats och sådant som är relevant för frågeställningarna har valts ut för vidare analys.

### **3.3 Avgränsning**

Studien har avgränsats till att bara analysera "Kalla Fakta Studio" som medietext och utesluta andra medier som uppmärksammat krisen då debatten var ett av de få forum där H&M kunde försvara sig. Det finns många tidningsartiklar, Facebook-grupper och mycket annan rapportering kring krisen som hade kunnat analyserats men "Kalla Fakta Studio" var ett av få ställen där H&M kunde ge respons, vilket därför blev intressant ur en kommunikativ aspekt då det snarare handlar om en dialog än envägskommunikation som i övrig rapportering. Vid en dialog blir kriskommunikationen mer komplex än i till exempel ett pressmeddelande eller en artikel där texten är exakt formulerad och väl genomtänkt innan meddelandet skickas ut. Således blir det intressant att analysera talespersonens kommunikation då den kan vara både planerad och oplanerad.

En bredare textanalys av företagets externa kommunikation skulle kunna genomföras genom att inkludera analys av andra texter som t.ex. kommunikation på Facebook eller via företagets hemsida. Att sätta programmet i en vidare kontext är något som vår studie inte syftar till, vilket kan kritiseras. Det kan bidra till att vissa sidor inte kommer till uttryck, exempelvis de andra deltagarna i debattens framförande och viktiga andra uttryckssätt som till exempel hur mycket tid de olika debattörerna får i debatten, minspel, gester och på vilket sätt saker faktiskt sägs och kommer till uttryck. Att sätta debatten i vidare kontext är förslagsvis något man skulle kunna forska vidare kring för en mer övergripande analys.

#### **4. Teoretiska perspektiv**

I följande kapitel kommer teoretiska begrepp som ligger till grund för vår studie att presenteras. Kapitlet utgår ifrån två teoretiska områden: kriskommunikation och retorik som kommunikationsverktyg.

##### **4.1 Kriskommunikation**

Kriskommunikation utgörs av orden "kris" och "kommunikation" enligt Falkheimer & Heide. "Kris" står för åtskiljande, avgörande, prövning och "kommunikation" ses som ett verktyg för att sprida och ge information (2008:14). En kris kan omfatta exempelvis en organisation som har tappat sin image och förtroende hos publiken. Om fallet är så, är oftast medierna där och övervakar. Medierna kan till och med vara grunden till att krisen sprids, eftersom de alltid letar efter nyheter att sälja (Fearn-Banks 1996:63ff). En viktig del för lyckad krishantering är kommunikation. Organisationen måste förse alla intressenter som har någon form av koppling till dem, med korrekt information. De organisationer som inte kommunicerar snabbt med information riskerar att möta finansiella, känslolagda och perceptuella skador (Marra 1998:461). Hur krisen i en organisation ska hanteras beror mycket på de strategier man sätter upp, en god strategi kan föda en bra lösning på krisen. Strategier är även något som ska guida en organisation genom krisen. Dessa strategier ska fokusera på organisationens egenskaper (1998:471ff).

Om krisen är ett faktum måste detta hanteras, och en talesperson kan vara det ultimata i kriser menar Fearn-Banks. Talespersonen är viktig då denne kan ge medierna och publiken ett svar på tal. Talespersonen bör vara en person som är mycket kunnig inom ämnet då denna individ kommer att representera hela organisationen utåt. VD:n i organisationen är oftast den mest lämpade för rollen, eftersom denna person anses erhålla mest makt gällande förtroende utåt (1996:63ff). Dock finns det oftast brister i kunskap hos VD:n gällande specifika aspekter och bör då ersättas av en person som är kunnig och relevant inom ämnet (1996:29f). När man kommunicerar i kriser är det viktigt att bygga upp förtroende för organisationen utåt och det är då bra att välja en talesperson som innehar egenskaper såsom sansad, stabil och god självkontroll (Hedquist 2002:54).

##### **4.2 Kriskommunikation vid förtroendekriser**

En kris innebär ofta mycket upprörda känslor, skuldbeläggning och krav på förbättring. Efter en kris kan det finnas en risk att ledningen inte håller vad de lovat eftersom de lovar saker



som kan vara svåra att klara av. Detta är något som kan leda till en debatt om löftesbrott och verka negativt för förtroendet (Hedquist 2002:54). Palm & Falkheimer (2005) redogör för förtroendekriser och hur organisationer och företag lyckas eller misslyckas med att förebygga och reparera sådana kriser med kommunikation som redskap. En förtroendekris är en kris som uppkommer efter masskommunikativa processer – hur företag och organisationer agerar eller reagerar på föreställda eller reella opinioner (2005:7ff). Enligt deras studier spelar medierna en stor roll i förtroendekriser och det är genom dem som de flesta individerna i ett samhälle skapar sig en uppfattning om krisen. Mediernas betydelse är dock relativ och beror på vad för sorts medium det rör sig om och dess trovärdighet. I Palm & Falkheimers studier kring intervjuas flera informatörer, varav en informatör säger: “Det vi gör är att vi bevakar allt som skrivs och hur bilden av oss är och ser *“hur kan vi möta det här”...*”. Sammanfattningsvis kom de fram till att de flesta organisationerna har någorlunda koll på vad som skrivs om dem i medierna vid förtroendekriser (2005:68ff).

#### **4.3 “Image restoration”**

Det är viktigt för ett större företag eller organisation att behålla sin image efter en kris. Benoit redogör för en teori som behandlar vad författaren benämner som “image restoration”, med andra ord en teori som pekar på vikten av att återställa och återuppbygga sin tidigare image. Teorin bygger på två antaganden; att kommunikation är en målstyrd aktivitet samt att ett av de centrala målen med kommunikation är att upprätthålla ett gott rykte.

Det finns olika strategier för återuppbyggnad av image varav en är förnekelse av händelsen, vilket innebär att man helt enkelt försvarar sig genom att förneka något som sagts. När en misstänkt förnekar något, kommer ofta frågan *“Men vem gjorde det, då?”* upp hos publiken. En förnekelsestrategi är att lägga över skulden på någon annan. Frågan som publiken ställt blir besvarad då man lägger skulden på någon annan och den eventuella dåliga känslan publiken har för de anklagade kan “förflyttas” från de anklagade. Ett framgångsrikt förnekande kan återställa imagen avsevärt (1995:63ff). En annan förnekelsestrategi som Benoit redogör för innebär att kringgå ansvar. De som inte har möjlighet att neka utförd handling i fråga kanske kan komma undan eller minska deras uppenbara ansvar för det (1995:76).

#### **4.4 Retorik som strategi**

En klassisk PR-strategi är användningen av retorik. Det gäller att förutse situation, publik och format och att sedan anpassa sig till dessa förutsättningar (Palm & Falkheimer 2005:69f). Lil-

jestrand & Dunthorne menar att det som talare är viktigt att ha en strategi i retoriska sammanhang när det gäller innehåll och struktur i sitt framförande, både för lyssnaren och för sin egen skull. Stoff samlas in för att få en överblick över vad för material som finns (t.ex. egna erfarenheter, skriftligt material och information från undersökningar), och stoffet måste värderas efter hur lämpligt det är att använda. Stoffet kan ge talaren intressanta detaljer, lokala anknytningar, nya infallsvinklar och kontroversiella synpunkter som denne kan hitta sätt att bemöta. Man samlar, sovrar och strukturerar sitt stoff strategiskt genom att definiera talsituationen. Man skapar en bild över vilket syfte som finns, vilken målgrupp som kan "förutsägas", hur lång tid man har till sitt förfogande och andra faktorer som kan spela in vid framträdandet (1986:29f).

#### **4.5 Argumentation**

I en argumentation och diskussion är det viktigt att ha huvudtanken korrekt formulerad, huvudtanken är det som styr argumentationen och är således en betydelsefull del i samtalet. Själva uppsamlingen av argumenten bör vara godtagbara och aktuella i själva sammanhanget, de ska även vara sanna eller sannolika på det sättet att de innehåller sak eller värdepåståenden som är relevanta för samtalet.

Det finns många olika sätt att framföra sina argument på och slagord är ett vanligt förekommande exempel, som används för att betona något, likt ett utropstecken. Att vinkla är ett knep som går ut på att man skär bort en viss del av sanningen och endast tar med det som passar ens egen avsikt och åsikt. Statistik är något som ofta vinklas i en argumentation, det vill säga man väljer att se statistiken utifrån vad som är bäst för ens egen presentation. Argumentationer kan även bygga på vad Backlund benämner som falskt auktoritetsstöd. Med det menas att man hänvisar till en undersökning som inte finns eller experter som egentligen inte är experter på det område man talar om (2006:52ff).

I en argumentation är det viktigt att upprätthålla sanningshalten, detta för att undvika de konsekvenser som kan förekomma i ett samtal (Hedquist 2002:23ff). Två råd att följa är att inte ljuga och att upprepa sitt huvudbudskap i olika variationer (Palm & Falkheimer 2005:69f). Den verbala och icke verbala kommunikationen måste överensstämma, de vill säga att personen som argumenterar måste tro på sina egna uttal för att öka trovärdigheten. Om personen inte tror på sig själv, går det lätt att urskilja genom att iaktta pauser och glidningar i ordval.

Det är även viktigt att tala med känsla, om budskapet är en allvarlig aspekt ska detta stärkas genom att anpassa språket efter argumentens innehåll. Det man dock bör vara uppmärksam med när man talar om känsliga ämnen, är att utesluta de negativa detaljerna. Dessa detaljer kan leda till att de identifieras med personen som tagit upp dem (Bruhn 2011:50). Personen i samtalet måste även hålla sig till samma argument under dess gång eftersom det löper stor risk att tappa förtroende om personen motsäger sig själv. Att besitta kunskap om området man argumenterar för är den viktigaste aspekten för att inte tappa tillit. Ett simpelt sätt att visa kunskap är att berätta sin anknytning till ämnet i samtalet och det bästa sättet är kanske att låta en annan person tala för dig genom att säga vad du kan och gjort i introduktionen, det vill säga att etablera etos. Därefter kan talaren fortsätta att visa att denne är kunnig, genom att presentera information som endast de kunniga kan ha (Hedquist 2002:23ff).

En annan central del för att etablera trovärdighet hos publiken är öppenhet. Genom att talaren gör en ordentlig mottagaranalys kan denne identifiera vad åhörarna förväntar sig att få höra. Om talaren utelämnar det som mottagarna hade väntat sig att höra upplever de att talaren mörkar information (Hedquist 2002:17).

Vid ett framförande kan talaren ha brister som felsägningar och bristande rutin, eller så kan störningar uppkomma som talaren inte rår för. Perfektion kan ligga oerhört nära mekanisering och ge ett alltför professionellt intryck. Liljestränd & Dunthorne menar att en felsägning kan bli en liten befrielse i ett perfekt och flytande anförande (1986:28).

## 5. Analys

I följande kapitel följer en kortfattad beskrivning av “Kalla Fakta Studio” och därefter en mer djupgående textanalys av essäns studieobjekt kopplat till de tidigare nämnda teoretiska utgångspunkterna.

### 5.1 “Kalla Fakta Studios” och H&Ms förtroende

De flesta individer skapar sig enligt Palm & Falkheimer (2005) en uppfattning av en kris genom olika medier. “Kalla Fakta” sänds på TV4 och har funnits sedan 1991 och är enligt dem själva ett mångfaldigt prisbelönat program som granskar och kartlägger makt och samhällsfenomen. Eftersom programmet sänds än idag säger detta något om att publiken har en tro och litar på “Kalla Fakta”. De återkopplande debatterna, “Kalla Fakta Studio”, sänds direkt efter programmet är ett relativt nytt fenomen (tv4.se). Medieakademin mäter varje år förtroendet hos folket för samhällsinstitutioner, partier, massmedier och företag genom något de kallar för förtroendebaren. Mätningen sker genom nätenkäter som besvaras av 1000 individer (medieakademien.se). Enligt mätningen från 2012 har TV4 ett relativt stort förtroende hos publiken, och program som sänds på kanalen kan därför väga tyngre än saker som uttrycks i andra medier, som inte har samma förtroende hos publiken som t.ex. *Aftonbladet* eller TV3 (medieakademien.welcom.se). Man kan dock ifrågasätta trovärdigheten hos ett program som sänds på en kommersiell kanal, då syftet är att tjäna pengar och tittarsiffror är kanalens levebröd.

Förtroendebarenens statistik visar även att H&M har ett högt förtroende hos publiken gällande hur de sköter sitt arbete. De ligger på topplistan över företag med högt förtroende och därför är det så klart en fördel för H&M om de kan behålla sitt förtroende som de i dagsläget har hos konsumenterna (medieakademien.welcom.se). Att både TV4 och H&M har stort förtroende hos publiken är något som kan ligga bakom H&Ms förberedelse inför programmet, vilket denna essä kommer att analysera vidare.

### 5.2 H&Ms strategiska förberedelse

I debatten har H&M utsett en person att representera organisationen och denna person är alltså H&Ms ansikte utåt. Talespersonen arbetar med social hållbarhet inom organisationen, vilket innebär att personen ansvarar för hur företaget hanterar de sociala, ekonomiska och ekologiska aspekterna (lu.se). H&M har alltså valt bort den person som enligt Fearn-Banks (1996) har mest förtroende utåt, d.v.s. VD:n. Detta kan dock vara en medveten strategi, ef-

tersom den utsedda talespersonen antagligen besitter mer kunskap inom området än VD:n, vilket kan vara det bästa för situationen (Fearn-Banks 1996). I början av debatten talar moderatorn om att de egentligen ville ha med H&Ms VD i programmet, men istället medverkar personen som ansvarar för social hållbarhet inom H&M. Det är uppenbarligen bättre för H&M då krisen handlar om sociala förhållanden vilket är talespersonens huvudområde. I debatten märker man hur talespersonen är väl förberedd och insatt i krisen, något som alltså blir till en stor fördel för H&M.

Liljestrand & Dunthorne (1986) menar att man vid ett framförande samlar in stoff strategiskt för att få en överblick över material som kan användas och för att få en god struktur i framförandet. Man märker tydligt att H&Ms representant har varit väl förberedd med sitt stoff och sin presentation redan innan debatten då denne besitter en hög kunskap inom området, vilket troligtvis också är anledningen till H&Ms val av representant. Palm & Falkheimers studier från 2005 kring förtroendekriser visar att större organisationer och företag bevakar mediernas rapportering och eventuell kritik, vilket hjälper dem att bygga ett försvar redan innan de behöver möta kritiken. Att ett effektivt försvar byggts upp redan innan debatten märks tydligt då H&M har klara ståndpunkter som ofta upprepas och vissa teman är genomgående i debatten som t.ex. att problemen är "branschproblem", trycka på att de tar ansvar, samt att "Kalla Fakta" visar en felaktig bild. Dessa punkter tar talespersonen upp genomgående, ibland i olika uttrycksformer eller genom att omformulera språket som används, men alltid med samma bakomliggande argument.

### **5.3 Kunskap och förtroende**

Redan i början blir representanten introducerad av moderatorn som talar om vad personen arbetar med inom organisationen; social hållbarhet. Eftersom krisen handlar om mänskliga rättigheter är talespersonen lämpad för rollen och utnämns som en person som bör vara kunnig inom området. Talespersonens etos kommer alltså till uttryck i debatten och blir etablerad.

H&Ms talesperson visar kunskap genom att stärka sina argument med statistik. Detta kan vara ett sätt att få fram intresseväckande detaljer enligt Liljestrand & Dunthorne (1986). Vid två tillfällen i debatten använder H&M samma statistik, vilket är ren upprepning. Talespersonen säger vid två tillfällen:

“Vi har en enorm närvaro i de fabriker som vi beställer utav. Vi gjorde förra året 2000 fa-

briksbesök, det motsvarar ungefär 70-80.000 arbetstimmar...”

“Som sagt, vi gjorde ungefär 2000 fabriksbesök förra året, det motsvarar 70-80.000 arbetstimmar...”

Man märker att talespersonen är medveten om att statistiken är nämnd tidigare, och den är sätt att pränta in förtroende hos tittarna. Statistik ger förtroende och förmedlar bilden att H&M faktiskt tar ett aktivt ansvar på fabrikena där de producerar sina kläder. Statistiken kan alltid ifrågasättas då vi inte vet vad som är sant eller inte. Som Backlund (2006) menar kan man använda falskt auktoritetsstöd eller vinkla statistik efter vad man vill framhäva i sin argumentation. Vi vet heller inte hur mycket 70-80.000 arbetstimmar ger, vad som studeras under dessa timmar samt på vilket sätt dessa fabriksbesök utförs. Följdfrågor på de här fabriksbesöken kommer inte, vilket får siffrorna att verka trovärdiga då ingen ifrågasätter dem.

Talespersonen har även den goda självkontrollen som Hedquist (2002) talar om, då personen verkar säker och stabil i sina uttalanden. Representanten höjer inte heller tonläget för att överrösta de andra deltagarna i debatten, utan säger lugnt och sansat *“Förlåt, om jag skulle få prata färdigt, så tar vi nästa fråga sen”*, som indikerar på att han inte behöver vara varken otrevlig eller högljudd för att få tala till punkt. Detta kan även lyfta H&M som en organisation med intellektuella och respektfulla medarbetare, som också är en viktig punkt för att stärka förtroendet i denna kris.

Hedquist (2002) menar att något som stärker ett förtroende för en organisation är att presentera argument som är relevanta för det ämnet eller de ämnena som diskuteras i ett samtal, vilket talespersonen gör. Representanten trycker på huvudpunkter såsom att H&M stödjer arbetsvillkoren, detta genom att berätta hur de arbetar aktivt med att stötta fackföreningar i Kambodja och att de tar ansvar genom att närvara i fabrikena för att veta hur arbetarnas situation ser ut. Men det som H&M påstår att de gör, alltså att ta ansvar och arbeta aktivt med fabriksarbetarna i Kambodja, finns det inga konkreta bevis på och det är heller inget som talespersonen går in på eller tvingas gå in på djupare.

#### **5.4 Upprepning av argument**

Som tidigare nämnt finns det ett antal genomgående ståndpunkter som H&Ms representant trycker på. Att ett och samma argument upprepas bidrar till att det känns som att idealet om

ett perfekt framträdande är på gränsen till att bli, vad Liljestrand & Dunthorne (1986) benämner som, mekaniskt. Mekaniseringen förstärks vidare genom att hela utläggningar (ofta flera meningar efter varandra) om olika saker läggs fram efter varje fråga, snarare än att verkligen ge ett svar eller respons på de övriga debattörerna och moderatorns frågor. Då talespersonen är väldigt förberedd, kanske för förberedd, blir alltså framträdandet mekaniskt snarare än professionellt, något som även Liljestrand & Dunthorne (1986) menar kan bli en nackdel som kan följa med önskan om ett perfekt framträdande. Palm & Falkheimer (2005) menar dock att upprepning av argument i olika variationer är fördelaktigt, något som H&M försöker att göra i debatten genom att ha några huvudargument som ständigt upprepas. Det som får denna strategi att falla i H&Ms fall beror på att argumenten är formulerade på ett nästan identiskt sätt. Talespersonen säger:

*“Återigen, jag tycker det är hemska bilder som visas och det är ingenting H&M står för, att folk inte ska kunna leva på sin lön. Men det här inte ett H&M specifikt problem. Fattigdomen i världen är ett världsproblem, det är ett branschproblem hur textilindustrin ser ut..”*

Citatets formulering är något som nästan på pricken stämmer överens med ett tidigare uttalande i debatten. Det kan vara fördelaktigt att upprepa vissa saker så som statistik då det inger förtroende men å andra sidan kan förtroendet sänkas då samma argument ständigt upprepas. Man kan som tittare undra om H&M inte har något nytt att komma med och ifrågasätta varför debattören ständigt kommer med exakt samma argument genomgående i debatten. När man konstant upprepar samma argumentation flertalet gånger under en relativt kort debatt (22 minuter) blir argumentationspresentationen snarare mekanisk, vilket i det här fallet blir negativt för H&M.

## **5.5 Argumentation**

Talespersonen har genomgående i debatten starka argument som genomförs utan svårigheter som kan uppkomma så som pauser, problem att uttrycka sig och felsägningar (Hedquist 2002). Ämnet i debatten spelar även stor roll för hur språket ska formuleras. I detta fall gäller debatten ett allvarligt och seriöst ämne, något som talespersonen tar hänsyn till då argumenten stärks med starka ord som påvisar vilket medlidande representanten känner för de lågavlönade fabriksarbetarna. *“Det är fruktansvärt att inte kunna leva på sin lön, självklart ska man ju kunna göra det..”* Denna typ av uttalande som representanten gör är återkommande i hela debatten. När moderatören ställer frågor som handlar om de dåliga förhållandena i Kambodja

så inleder talespersonen med att hålla med om hur fruktansvärt det är för individerna som arbetar på fabrikena. Genom att på detta sätt visa sitt medlidande med starka ord ökar tillförlitligheten att tro på de argument H&M lägger fram i debatten. De starka orden som talespersonen använder är formellt korrekta och formaliteten kan vara viktig i en allvarlig diskussion, och i detta fall verkar talespersonen seriös och trovärdig. Enligt Bruhn (2011) är det viktigt att undvika att tala om negativa detaljer i ett samtal, eftersom de senare kan förknippas med personen som uttalar sig om dessa. H&Ms representant undviker i diskussionen att säga ord som exempelvis "svältlöner" och kallar dessa för minimumlöner, som är inte så starkt laddat. Denna typ av strategi är ofta förekommande i debatten och det finns flera exempel på undvikandet av vissa frågor. Ett exempel är när FTCs representant frågar H&M om de gjort någon research om undernäring hos fabriksarbetarna och talespersonen svarar:

*"Vi gör en enorm närvaro i de fabrikena som vi beställer utav, vi gjorde förra året 2000 fabriksbesök, det motsvarar ungefär 70-80 000 arbetstimmar. Vi har en närvaro, för vi vill veta situationen..."*

I denna situation nämner inte talespersonen någon negativ aspekt alls, som frågan egentligen var avsedd för. Representanten väljer istället att tala om H&Ms medvetenhet och att de bryr sig om leverantörerna. Talespersonen lyfter fram H&M i ett positivt sammanhang för att man ska glömma bort att ordet undernäring ens nämnts i frågan. Detta gör talespersonen till en mycket god talare och personen kan stärka H&Ms förtroende efter krisen genom sitt effektiva undvikande av negativa aspekter i debatten.

## **5.6 Att inte lova för mycket**

Något som Palm & Falkheimer (2005) menar är betydelsefullt vid ett framträdande är att man inte ska ljuga och även Hedquist (2002) betonar vikten av att hålla det man lovar efter en kris. Detta är något H&M tar fasta på under sitt framträdande. I slutet av debatten vill moderatören ha ett handslag på att de intervjuade fabriksarbetarna i Kambodja har de det bättre nästa gång "Kalla Fakta" besöker dem. H&M vill ej lova något man kanske ej kan hålla och tar därför inte ett handslag på detta utan svarar så här:

*"Jag tycker du också kan ta ett handslag med regeringen i Kambodja, för hur de kan fokusera på att skapa bättre social dialog"*



Återigen läggs skulden över på någon annan, nämligen Kambodjas regering och hur de kan lösa problemet. Genom att inte lova något man säkert inte kan hålla undviker man ytterligare en eventuell förtroendekris som kan ske om inte löften hålls. Hade H&M skakat hand och därmed lovat att förbättra arbetarnas villkor och ingen förbättring skulle ske inom den utlovade perioden kan detta alltså sätta H&M i ett ytterligare blåsväder. Strategin som bygger på att inte lova för mycket är därför effektiv i förebyggande syfte. Dessutom har H&M under hela debatten hävdat att de redan tar ansvar och att skaka hand på att ta ansvar är därför att säga emot vad man under hela debatten argumenterat för.

Genom att ej skaka hand undgår de att verkligen ta ansvar för en kommande förbättring för de intervjuade arbetarna i Kambodja, vilket också Benoit (1995) menar är en strategi för förnekelse. Resultatet blir att man vårdar bilden i förebyggande syfte genom att ej lova något man ej är säker på att man kan hålla.

### **5.7 Att återuppbygga sin image**

En strategi för att återupprätta sin image är förnekelse. Ett sätt att förneka något är att lägga skulden på någon annan (Benoit 1995). Denna strategi har kunnat urskiljas då H&M använder förnekelse genom att lägga skulden på en större massa snarare än företaget som sådant. Det är återkommande i debatten och både klädindustrin samt andra modeföretag anklagas för att göra samma sak som H&M, vilka menar att de inte är sämre än något annat företag. Talespersonen säger:

*”H&M lyfts fram här som om det skulle vara ett sämre exempel än många andra företag och det är inte sant. Den här fabriken som ni besöker vet jag om producerar även för ett av de andra modeföretagen som ni nämner i det här inslaget. De har samma lön som producerar den delen som är för H&M som är för de andra, de sömmerskorna som syr”*

Genom att överlåta skulden på hela klädindustrin kommer H&M undan på ett smidigt och effektivt sätt i debatten. Att få problemet att verka som ett branschöverskridande problem är en strategi som används flitigt av företaget. Vid flertalet tillfällen nämns problemet som ett övergripande problem inom hela branschen. Talespersonen använder sig av breda begrepp vilket ger en bild som målar upp branschen till syndabockar snarare än just H&M. Exempelvis:

*“Det här är inte ett H&M specifikt problem, fattigdomen är ett världsproblem, ett branschproblem i hur textilindustrin ser ut. Där kan H&M ta ansvar för de fabriker som vi beställer av, och det gör vi.”*

Att dra problemet till något brett är även något som de andra representanterna på ett, för H&M fördelaktigt sätt, stärker. FTCs representant svarar tidigt i debatten på frågan om klädindustrin utmärker sig särskilt då det gäller problem i industrin utomlands med svaret *“Nej, det gör den inte”*. Även om FTCs representant har många ståndpunkter emot H&M fungerar det i just detta fall som en uppåtknuff för H&M, då denne hävdar att situationen är likadan inom olika industrier i världen som producerar bl.a. leksaker och elektronik. Genom att använda denna strategi blir det lättare för H&M att återuppbygga sin image efter krisen, då problemet kan tyckas vara branschövergripande snarare än H&M-specifikt.

## **5.8 Undvikande**

Talespersonen blir i ett tidigt skede avbruten i en längre utläggning av moderatorn med frågan *“De syr ju era kläder?”* och talespersonen fortsätter att prata utan att svara på frågan som moderatorn precis ställt. Moderatorn svarar, efter utläggningen: *“Hur kan du säga så, de syr ju era kläder? Vi hade ju till och med ett varuprov med oss där som hade sytts i L-byggnaden, de var väldigt konkreta”* vilket återigen ignoreras av H&Ms talesperson. Istället fortsätter denne genom att prata runt frågan:

*“H&M lyfts fram här som om det skulle vara ett sämre exempel än många andra företag och det är inte sant. Den här fabriken som ni besöker vet jag om producerar även för ett av de andra modeföretagen som ni nämner i det här inslaget. De har samma lön som producerar den delen som är för H&M som är för de andra, de sömmerskorna som syr.”*

Ett annat exempel på hur H&Ms representant undviker att svara direkt på frågor är när FTCs representant frågar:

*“Jag undrar, har ni gjort någon research på om era arbetare i, eller arbetarna i era leverantörsled är undernärda? Har ni gjort sådan research och tittat närmare på det, just undernäring?”*

H&Ms talesperson svarar då, ganska svävande:

*“Vi har en enorm närvaro i de fabriker som vi beställer utav. Vi gjorde förra året 2000 fabriksbesök, det motsvarar ungefär 70-80.000 arbetstimmar. Vi har en närvaro för vi vill veta situationen. Vi gör arbetarintervjuer för att förstå, stämmer de uppgifter som då arbetsgivaren säger? Vilka sorts levnadsvillkor har de? Vi arbetar stenhårt för att förbättra levnadsvillkor för arbetstagarna”*

Talespersonen lyckas återigen att vända en negativ fråga och svarar så att H&M lyfts fram på ett positivt sätt snarare än negativt. Denne nämner inte ens undernäring, vilket var det som FTCs representant specifikt frågade om. Samma sak gör talespersonen skickligt i första citatet där frågan som ställdes var *“de syr ju era kläder?”*, och representanten på ett smart sätt går runt frågan och svarar inte heller där på om de syr eller om de inte syr H&Ms kläder. I debatten är det genomgående att talespersonen undviker den exakta frågan och svarar ur ett större perspektiv, gärna genom att dra in branschen som sådan, snarare än att fokusera på just H&Ms fall. Att utelämnas svar som publiken hade väntat sig att höra kan bidra till att trovärdigheten hos H&Ms representant sänks och man kan uppleva att talespersonen mörkar information, i detta fall genom att undvika att svara på vissa frågor (Hedquist 2002). Samtidigt är undvikande, som diskuterats tidigare, ett sätt för H&M att skylla på någon annan, då branschen sätts i fokus snarare än företagets specifika agerande i frågorna.

### **5.9 Framhävnings av positiva aspekter**

*“Det är självklart att man ska kunna leva på sin lön, vi jobbar stenhårt för det. I Bangladesh har lönen höjts två gånger, det räcker fortfarande inte, vi är inte nöjda, vi vill ju naturligtvis fortsätta det här arbetet.”*

Här argumenterar representanten mot den bild som målats upp av H&M under hela debattens gång, alltså bilden av ett företag som inte tar ansvar för den sociala hållbarheten. Det strategiska upplägget blir att framhäva H&M som något positivt i de negativa påståendena som de andra deltagarna i debatten angriper med. Det talespersonen gör är alltså att vinkla sin argumentation för att tvätta bort den stämpel som H&M fått under programmets gång av de övriga debattörerna. Ett effektivt sätt, som enligt Backlund (2006), används för att anpassa fakta utifrån ens egen avsikt. Här är ett ytterligare exempel på detta där man tydligt kan se att H&M trycker på de positiva delarna av sin verksamhet för att framstå som ett ansvarstagande och

lojalt företag:

*“Vi utbildade en halv miljon arbetstagare i deras villkor, hur de ska kunna förhandla med sin arbetsgivare. Vi är världens största köpare av ekologisk bomull, vi driver projekt tillsammans med I F metall tillexempel. Jag tror inte de hade velat driva projekt med oss om vi inte upplevdes som ett ärligt bolag av dem...”*

Det långa och inarbetade upplägget som talespersonen använder sig av är, som nämnt tidigare, förekommande i hela debattprogrammet. Detta är antagligen något som H&M diskuterat innan, det vill säga vilka huvudpunkter de ska trycka på när de vill bygga upp sitt förtroende igen, något som även Backlund (2006) menar är viktigt. Huvudpunkterna i debatten är tydliga då upprepning sker genomgående.

Efter “Kalla Fakta” hade sänts visades “Kalla Fakta Studio-debatten” live och H&M hade därmed en snabb chans att återuppbygga sitt förtroende. De kommunicerade snabbt ut den nödvändiga informationen till deras intressenter, alltså sin syn på situationen i Kambodja. Att snabbt kommunicera efter en kris är enligt Marra (1998) en fördel för att inte möta onödiga skador för en organisation. H&M hade chansen att förbereda och lägga upp en strategi innan debattprogrammet för att kunna möta responsen och försvara sig. Att de har utvecklat en strategi för detta märks tydligt i argumenten i programmet då det, som tidigare diskuterats i analysen, ständigt sker upprepningar.

### **5.10 H&Ms image**

H&M tog även tillfället i akt under debatten att kommunicera ut hur de som organisation arbetar och vad de står för, vilket kan ge intressenterna övergripande kunskap om vad H&M arbetar med förutom att endast producera kläder. Genom att prata om vad företaget H&M står för framhäver de positiva delar och skär bort delar av sanningen som inte är fördelaktiga för dem, något Backlund (2006) menar är att vinkla en argumentation. H&M vinklar argumentationen även då de menar att de är ansvarstagande och gör allt de kan i kampen för att stödja fabriksarbetarna till värdiga arbetsvillkor. Förmågan kunna tala i medier är antagligen något som talespersonen har sedan tidigare.

Att H&M berättar om vad de som organisation arbetar med gör att de kan bättra på och utveckla sin image vidare. Intressenterna som tittar på “Kalla Fakta Studio” kan få en djupare

kunskap om H&M och vad de arbetar med. Det kan således vara positivt för H&M att visas i programmet trots att de är under utredning i debatten och att all kritik riktas mot dem. Om de lyckas eller inte är upp till var och en, men det är ett bra sätt att försöka vinna förtroende eftersom många som köper sina kläder på H&M säkerligen inte har någon större kunskap om vad själva företaget arbetar med förutom att skapa kläder till försäljning. Benoit (1995) menar att kommunikation är en målstyrd aktivitet och att det centrala är att upprätthålla ett gott rykte, vilket kan kopplas till att vinna förtroende. Målet för H&M är att kommunicera väl i debatten för att försöka erhålla ett gott rykte och återuppbygga sitt förtroende efter krisen. H&M vinner förtroende genom att berätta vad de arbetar med och vad de står för och på det sättet försöker de stärka sin image och sitt rykte.

## 6. Slutsats

H&M använder flertalet kommunikativa strategier, både förebyggande innan "Kalla Fakta Studio" sändes och under debattens gång. En kombination av två förnekelsestrategier som användes under debattens gång kunde urskiljas; att kringgå ansvar och att skylla på någon annan, samtidigt som de använde strategin att ej lova för mycket. Dessa tre strategier bidrar till att de "vårdar" sin image i förebyggande syfte. De väljer alltså det säkra kortet, vilket är att inte lova för mycket och påpeka att de redan tar ansvar för sina fabriker. Framhävande av vissa punkter i argumentationen, vilka är tydligt utformade, gör att det hela blir något monotont med en hel del upprepningar vilket både kan verka positivt och negativt. Det positiva är att budskapet lätt fastnar hos mottagarna, det negativa är att nya argument sällan lyfts fram vilket kan kritiseras och ifrågasättas.

H&Ms talesperson pekade ofta på vilket ansvar H&M tar för arbetsvillkoren hos fabriksarbetarna i Kambodja. Representanten använde olika kommunikativa strategier för att på bästa sätt framhäva H&M som ett företag med höga ambitioner för att hjälpa andra till bättre arbetsvillkor. Strategierna är allt ifrån att vinkla en argumentation till att undvika att tala om negativa detaljer. H&Ms framträdande stärktes genom att talespersonen höll lugnet i hela debatten och hans lugna framtoning gav ett seriöst och kunnigt intryck. Då en del debatter tenderar att bli rätt högljudda och vissa deltagare kan bli till sig när de argumenterar, exempelvis om det handlar om känsliga ämnen. Detta är något som H&Ms representant undgick, då denne var lugn och sansad genom hela debatten, vilket skapade ett starkare förtroende för H&M.

H&M lägger under hela debatten skulden på textilbranschen men i själva verket lägger de skulden på sig själva då de utgör en stor del av branschen, något som H&Ms representant kanske inte var fullt medveten om då denne vid upprepande tillfällen nämner detta.

Debatten, utifrån H&Ms agerande, används mer som en presentation av H&Ms arbete än en debatt. Inga erkännanden görs, man lovar inget, man bemöter knappt andra argument utan allt är inövat till punkt och pricka. Den eventuella spontana kommunikationen som en debatt kan ge (till exempel felsägningar, motsägelsefulla argument eller nervositet) fanns inte i någon vidare utsträckning. Debatten var, som nämnt tidigare, väldigt förberedd och kommunikationen byggde på väl utarbetade argument och citat, vilket syntes genomgående. De kommentarer som användes byggde ofta på samma siffror och statistik, vilket ifrågasatte trovärdigheten. Då

programmet studerats så pass ingående kan inte slutsatser kring hur uppfattningen blir hos individer som endast tittar en gång på debattprogrammet dras.

Under studiens gång har "Kalla Faktas" tillförlitlighet och trovärdighet ifrågasatts med tanke på TV4s oerhörda kommersialism som kan ligga bakom ett stort nöjesintresse och strävan efter vad Palm & Falkheimer benämner som "sexiga nyheter" (2005:84). Journalister strävar hela tiden efter "det perfekta avslöjandet" och det är alltid intressant att rapportera om kriser och dåliga förhållanden, snarare än att allt är frid och fröjd.

### **6.1 Vidare forskning**

Vidare forskning skulle kunna syfta till att undersöka "Kalla Faktas" tillförlitlighet och eventuella bakomliggande dolda agendor som denna studie ej tagit hänsyn till. Det hade också varit intressant med en jämförelse av H&Ms framträdande i debatten med den diskussion, eventuellt debatt, som följde efter "Kalla Faktas" tidigare inslag som sändes för 15 år sedan där man också målade upp bilden av att H&M stod bakom dåliga arbetsvillkor.

Andra intressanta vidare studier skulle kunna syfta till att sätta "Kalla Fakta Studio" i en vidare kontext. Då denna essä fokuserat på retorik och strategier för kriskommunikation har fokus legat på vad H&Ms representant säger i debatten, alltså den muntliga delen av kommunikationen. Kommunikation är bredare än så och studien har bortsett från viss kommunikation som kan ske via t.ex. kroppsspråk eller gester. En studie som berör sådana andra spontana sätt att kommunicera kan eventuellt ge fler intressanta insikter i den externa kommunikation som utövar i debatten.

## Litteraturförteckning

### Tryckta källor

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. 2008, *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2., [uppdaterade] uppl. Studentlitteratur, Lund.

Backlund, B. 2006, *Inte bara ord: en bok om talad kommunikation*, Studentlitteratur, Lund.

Benoit, W.L. 1995, *Accounts, excuses, and apologies: a theory of image restoration strategies*, State Univ. of New York Press, Albany.

Bergström, G. & Boréus, K. (red.). 2005, *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. 2., [omarb.] uppl. Studentlitteratur, Lund.

Bruhn, L. 2011, *Målinriktad kommunikation - Retorisk struktur av samtal*, Nomen förlag, Books on Demand, Visby.

Falkheimer, J. & Heide, M. 2008, *Kriskommunikation i ett globalt samhälle*. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten

Fearn-Banks, K. 1996, *Crisis communications: a casebook approach*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.

Hedquist, R. & Styrelsen för psykologiskt försvar 2002, *Trovärdighet: en förutsättning för förtroende*, Styrelsen för psykologiskt försvar, Stockholm.

Johansson, C. & Nord, L. 2011, *Konsten att kommunicera oro utan att oroas: svenska myndigheter under finanskrisen 2008*, DEMICOM, Mittuniversitetet, Sundsvall.

Tillgänglig: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:miun:diva-14708> [12.12.12]

Liljestrand, B. & Dunthorne, S. 1986, *Talstrategi*, Esselte studium/Akademiförl, Göteborg.

Marra, F.J. 1998, *Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations*, Public Relations Review, vol. 24, no. 4, pp. 461-474.

Tillgänglig: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811199801118#> [10.12.12]

Palm, L., kommunikationsforskare, Falkheimer, J. & Sverige. Krisberedskapsmyndigheten 2005, *Förtroendekriser: kommunikationsstrategier före, under och efter*, Krisberedskapsmyndigheten, Stockholm.

Renberg, B. 2007, *Retorikanalys: en introduktion*. 1. uppl. Studentlitteratur, Lund.



## Elektroniska källor

Fair Trade Centers hemsida

[www.fairtradecenter.se](http://www.fairtradecenter.se) [12.12.12]

H&M. 2011, *Årsredovisning del 1*

[about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/sv/Annual%20Report/Annual\\_Report\\_2011\\_P1\\_sv.pdf](http://about.hm.com/content/dam/hm/about/documents/sv/Annual%20Report/Annual_Report_2011_P1_sv.pdf) [12.12.12]

Lunds universitet, *Definition av hållbar utveckling*

[www4.lu.se/o.o.i.s/9149](http://www4.lu.se/o.o.i.s/9149) [4.12.12]

Medieakademien, *Förtroendebarmetern*

[www.medieakademien.se/sv/Arkiv/Fortroendebarmetern](http://www.medieakademien.se/sv/Arkiv/Fortroendebarmetern) [10.12.12]

Medieakademien. 2011, *Förtroendebarmeter 2011*

[www.medieakademien.welcom.se/pdf/PresentationMA2011.pdf](http://www.medieakademien.welcom.se/pdf/PresentationMA2011.pdf) [10.12.12]

TV4, *Kalla Fakta*

[www.tv4.se/kalla-fakta](http://www.tv4.se/kalla-fakta) [7.12.12]

TV4 play. 2012, *Kalla Fakta Studio del 2 - Drömmen om levnadslön*

[www.tv4play.se/program/kalla-fakta?video\\_id=2232403](http://www.tv4play.se/program/kalla-fakta?video_id=2232403) [7.12.12]

Örebro universitet - KBM-projekt "*Retoriska aspekter på kriskommunikation*"

[www.oru.se/PageFiles/5124/RAK-projektet.pdf](http://www.oru.se/PageFiles/5124/RAK-projektet.pdf) [8.1.13]