



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för kommunikation och medier

Somliga går med trasiga skor

En studie av Rädda Barnens kriskommunikation i fallet barnfattigdom i Sverige

Författare:

Linn Hultén

linn.hulten@hotmail.com

Examinator:

Helena Sandberg

Sammanfattning

<i>Uppsatsens titel:</i>	Somliga går med trasiga skor - en studie av Rädda Barnens kriskommunikation i fallet barnfattigdom i Sverige
<i>Institution:</i>	Institutionen för kommunikation och medier
<i>Kurs:</i>	Kandidatkurs i medie- och kommunikationsvetenskap
<i>Författare:</i>	Linn Hultén
<i>Nyckelord:</i>	Kris, krishantering, kriskommunikation, Rädda Barnen, Uppdrag Granskning, sociala medier
<i>Problem:</i>	Förtroendekriser, till skillnad från fysiska kriser, ses som subjektiva företeelser som definieras via medierna av allmänheten. De sociala mediernas utveckling har förändrat förutsättningarna för kriskommunikation genom att omforma den medialogik som tidigare reglerat informationsförmedlingen vid kris.
<i>Syfte:</i>	Syftet med denna uppsats är att undersöka hur en organisation, Rädda Barnen, förbereder inför och hanterar en rådande förtroendekris. Detta genom två övergripande frågeställningar: 1. Hur påverkades Rädda Barnens krishantering av en tidig förvarning om potentiell kris? 2. Vilken roll hade de traditionella respektive sociala medierna i processen?
<i>Metod:</i>	Uppsatsen bygger på en fallstudie baserad på semistrukturerade, kvalitativa intervjuer samt innehålls- och textanalys av mediematerial.
<i>Slutsats:</i>	Vikten av förberedelser i krissammanhang är väsentlig och inte sällan avgörande i fråga om framgångsrik kriskommunikation. De traditionella medierna har stor makt att styra över vilka frågor som ska aktualiseras och även till del vad vi ska tycka i dessa. De sociala medierna möjliggör för ett direkt kommunicerande organisation och målgrupp emellan och denna internaktion kan spela en stor roll i akuta krissituationer.

Innehållsförteckning

1. Inledning	4
1.1. Bakgrund	4
1.2. Problemdiskussion	5
1.3 Syfte och frågeställningar	6
1.4 Tidigare forskning	6
2. Teori	8
2.1 Organisationskommunikation	8
2.1.1 Risker, kriser och kommunikation	9
2.1.2 Trovärdighet och förtroende	11
2.1.3 Issues management	12
2.2 Medier och kris.....	13
2.2.1 Spridnings- och nyhetsmodeller	14
2.2.2 Sociala medier - nya förutsättningar	14
3. Metod	15
3.1 Fallstudier	15
3.2 Urval och avgränsningar	16
3.3 Intervjumetod	17
3.4 Förberedelser och genomförande av intervjuerna	17
3.5 Analysmetod	18
3.6 Metodkritik	18
4. Analys	19
4.1 Om tid för förberedelse	19
4.2 Mediernas roll vid förtroendekriser.....	21
4.3 Om sociala medier och kris	27
4.4 Att kommunicera i kris	31
4.5 Om förtroende i samband med kris	34
5. Slutdiskussion	37
5.1 Förslag på vidare forskning	38
6. Referensförteckning	39
7. Bilagor	41

1. Inledning

I detta avsnitt introduceras undersökningens bakgrund och syfte samt motivering till ämnesval. Därtill presenteras en översikt av tidigare forskning inom området samt de frågeställningar studien utgår ifrån.

Kriser och risker av varierande slag är idag ett naturligt inslag i människors vardag. Sociologen Ulrich Beck (1998) menar att det västerländska samhället har utvecklats från att vara ett industrisamhälle till att bli ett risksamhälle med en ökad medvetenhet om risker och kriser hos invånarna. Medierna levererar nära på dagligen budskap om kris, och rubriker innehållandes katastrof, risk och förtroendekris är långt ifrån ovanliga. Falkheimer et al. (2009:15) beskriver kriser som *”händelser som innefattar allvarligt hot och sårbarhet som sätter grundläggande värden på spel”*. Det är i regel genom medierna allmänheten får vetskap om en kris och i de allra flesta fall är också allmänhetens uppfattning av en kris baserad på mediernas beskrivning. Genom utvecklingen av de sociala medierna kan företag och organisationer idag kommunicera direkt med sina kunder utan de traditionella mediernas inblandning. Spelreglerna och maktförhållandena har förändrats i och med det paradigmskifte som de sociala medierna inneburit, och dessa måste företag, inte minst i krissammanhang, anpassa sig efter (Karlsson 2008a). Det faktum att den snabba, virala spridningen av åsikter och information medför att skandaler och oegentligheter, inte sällan bakgrunden till kommande förtroendekriser, lättare avslöjas understryker vikten av ständig krisberedskap. Som Henry Kissinger, tidigare utrikesminister i USA, sa; *”an issue ignored is a crisis ensured”*.

1.1 Bakgrund

Rädda Barnen grundades redan 1919 och är idag med sina ca 76,000 medlemmar en av Sveriges största biståndsorganisationer. Rädda Barnen arbetar med barnrättsfrågor som barnmisshandel, barnarbete och barnfattigdom och utgår i sitt arbete ifrån Barnkonventionen. I samband med Almedalsveckan 2011 lanserade Rädda Barnen kampanjen Initiativ Black där bland annat en kampanjfilm under samma namn ingick. Kampanjens syfte var att uppmärksamma barnfattigdom i Sverige och Håkan Juholt, dåvarande partiledare för Socialdemokraterna, ägnade en stor del av sitt tal i Almedalen åt ämnet. Kort efter lanseringen la Rädda Barnen ned kampanjen där filmen ingick och den har sedan dess setts som en nedlagd del i organisationens breda barnfattigdomsarbete. Anledningen till nedläggningen var att Rädda Barnen ansåg retoriken i filmen och det sätt den kunde tolkas vara mindre bra.

”Budskapet i filmen stämmer inte med hur Rädda Barnen vill beskriva konsekvenserna för barn som lever i ekonomisk utsatthet” (Rädda Barnen 2013). I filmen talas det om 220,000 barn i ett sammanhang där det vidare talas om att inte kunna äta sig mätt för dagen och att gå i tunna vinterskor mitt i vintern. Att 220,000 barn inte har mat för dagen eller skor till vintern är dock inte korrekt utan detta rör enbart en del av de barn som kategoriseras som fattiga. Denna öppning för misstolkning var den huvudsakliga anledningen till att kampanjen lades ner (Rädda Barnen 2013).

Den sextonde januari 2013 sändes ett avsnitt av Uppdrag Granskning på SVT där bland annat Initiativ Black och Rädda Barnens statistik angående barnfattigdom granskades kritiskt. Redaktionen ifrågasatte genom programmet om Rädda Barnen tillsammans med två andra barnrättsorganisationer redovisat fabricerade siffror och om barnfattigdom över huvud taget existerar i Sverige. Dagen därpå, den sjuttonde januari, sändes på samma kanal programmet Debatt som en uppföljning på Uppdrag Granskning.

1.2 Problemdiskussion

Till skillnad mot en fysisk kris, som både definieras och proklameras av myndigheterna, är förtroendekriser subjektiva företeelser som definieras av målgrupper och intressenter och som vanligen proklameras av medierna. Inom modern forskning har man som utgångspunkt att en händelse betraktas som en kris beroende på hur mottagaren av information tolkar den. En kris är inte någonting konkret och objektivt utan något som skapas i sociala sammanhang. Det är människors förståelse av en händelse som ligger till grund för hur organisationen måste hantera den aktuella krisen (Falkheimer & Palm 2005). Det är oftast inte krisen i sig som är det farliga, utan hur organisationen hanterar det uppkomna problemet. En stor orsak till en dålig krishantering är inte sällan bristande förberedelser (Fors-Andrée 2012). På Rädda Barnen blev man redan i augusti 2012, fem månader innan Uppdrag Granskning sändes, varslade om ett kommande program vars avsikt skulle vara att granska organisationens arbete med barnfattigdom, ”*det är väldigt speciellt, vi hade så mycket tid på oss, det är ju väldigt ovanligt*” (respondent 1). Begreppet kris definieras inte sällan som något plötsligt inträffande och krisförberedelser kan ofta röra ännu högst potentiella, odefinierade kriser av varierande slag.

Flodin (1999) menar att varje kris innefattar tre viktiga dimensioner; krisen i sig, myndigheters och organisationers hantering av krisen samt bilden av krisen. ”*Medierna bestämmer om de vill ta sig an krisen, hur de skall beskriva den och i vilka termer olika beslut och aktiviteter skall*

återges” (Flodin 1999:27). Falkheimer et al. (2009) menar vidare att det snarare är medierna än de ansvariga aktörerna i en krissituation som avgör hur denna ska definieras och utvecklas. Inom Rädda Barnen hade man genom hela förloppet en stark intern uppfattning om oskuld gällande Uppdrag Granskning's utsaga och organisationen har inte backat från några siffror. Med hänvisning till ovan nämnda forskning blir det dock tydligt att organisationens egna bild av situationen var tämligen irrelevant. Efter det att programmet om barnfattigdom sänts riktades starkt kritik mot Janne Josefsson, programmet och den journalistik som bedrivits. Mycket av det fokus som förväntades riktas mot Rädda Barnen vändes istället mot Uppdrag Granskning. I och med internets framväxt har förhållande mellan medier, organisation och målgrupp förändrats. Inte minst genom att mediernas så kallade gatekeeping-funktion, makten att styra medieagendan, tappar tyngd. Vanliga användare får en större roll och konkurrerar därigenom med traditionella medier om definitionsrätt och mediadrev. Ovanstående resonemang motiverar det intressanta i att studera fallet Rädda Barnen och leder till följande syfte.

1.3 Syfte och frågeställningar

Mot bakgrund av ovanstående problemformulering är syftet med denna uppsats att genom en fallstudie undersöka hur en organisation förbereder inför och hanterar en rådande förtroendekris. Därigenom syftar studien bidra med ökad kunskap i ämnet krishantering samt större insikt i dess olika aspekter.

Följande frågeställningar har legat till grund för studien:

- Hur påverkades Rädda Barnens krishantering av en tidig förvarning om potentiell kris?
- Vilken roll hade de traditionella respektive sociala medierna i processen?

1.4 Tidigare forskning

Falkheimer et al. (2009) beskriver hur forskning om kriskommunikation företrädesvis utgått från ett traditionellt informationsperspektiv. De menar att internationell forskning i huvudsak fokuserat på fyra problem: 1. Hur medborgarna uppfattar kriser, 2. Hur medborgarna använt sig av krisinformationen, 3. Nyhetsmediernas roller och innehåll, 4. Vilka källor som använts i nyhetsmediernas rapportering. Inom den organisationsinriktade forskningen identifieras två olika utvecklingslinjer. Den ena baserad på teoretiskt utvecklade modeller som behandlar retoriska strategier i krissammanhang. Den andra med fokus på fasen innan en kris inträffar genom bland annat issues management och riskkommunikation. Den huvudsakliga delen av forskningen har dock

ägnats åt efterkrisfasen. I Sverige har forskningen i huvudsak haft ett samhällsperspektiv och merparten av den utgörs av fallstudier av kriser, ofta av olyckskaraktär såsom gasolyckan i Kävlinge och Estoniaolyckan (ibid). Enligt Falkheimer et al. (2009) inleddes den svenska forskningen om kriskommunikation i samband med Tjernobylnkatastrofen 1986. Samtidigt ledde utvecklingen av AIDS till ett ökat fokus på riskkommunikation. Falkheimer & Palm (2005) beskriver att ”*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*” (Falkheimer & Palm 2005:25)

I *Förtroendekriser* (Falkheimer & Palm 2005) undersöker författarna förtroendekriser utifrån tre huvudsakliga syften. 1. Att undersöka hur man på myndighetsnivå i Sverige arbetar för att förebygga förtroendekriser med hjälp av kommunikation. 2. Att undersöka hur man på myndighetsnivå kommunikativt hanterar pågående förtroendekriser och 3. Att sammanställa erfarenheter av framgångsrik och mindre framgångsrik kommunikativ hantering av förtroendekriser. Studien, som har en kvalitativ ansats, bygger på en bred undersökning där informanter på olika nivå intervjuats. I analysen berörs bland annat områden som proaktivitet och relationen till medierna samt frågan om ansvar för förtroende och issues management. I *Hot på agendan* (Nord & Strömbäck 2005) ämnar författarna ”*producera en systematisk kunskapsöversikt som beskriver och analyserar forskningsläget när det gäller nyhetsvärdering och nyhetsurval i allmänhet, och i samband med samhällseliga hot, risker och krisbeskrivningar i synnerhet*” (Nord & Strömbäck 2005:11). Karlsson (2008b) diskuterar i *Kriskommunikation i förändring* hur de förändrade förutsättningarna som följt av internets utveckling påverkar de traditionella mediernas tidigare makt vid risk-och krissituationer. Han menar att den gatekeepingfunktion som medierna har hotas när organisationer och företag ges möjlighet att direkt kommunicera med sin målgrupp. Syftet med studien är att undersöka ”*vilket genomslag hastigheten i digitala medier får i nyheterna på aftonbladet.se, dn.se, expressen.se och svd.se*” (Karlsson 2008b:15). Resultatet av studien visar att den generellt ökade hastigheten möjliggör att information snabbt kan publiceras på nätet efter det att den nått redaktionen. Karlsson menar att detta kan manifesteras på åtminstone två sätt; ”*att nyheters innehåll förändras och att nyheter i sin helhet tillkommer eller försvinner på nyhetssajter*” (Karlsson 2008b:15).

Den tidigare forskningen inom risk-och krisområdet har till stor del fokuserat på fysiska kriser i form av katastrofer och olyckor. Samtidigt har den forskning som rör förtroendekriser snarast studerat olika aspekter av kriser i stort medan fallstudier som behandlat förtroendekriser i stor utsträckning fokuserat på efterkrisfasen. Inom området nya medier och kriskommunikation återfinns ett antal studier, till exempel Karlsson (2008b), men med hänsyn till att det är ett ständigt utvecklande område finner jag det intressant att studera vidare. I den etablerade forskningen uppfattar jag en lucka gällande fallstudier som syftar till att analysera krissituationer där lång förberedelse inför en specifik kris möjliggjorts. Jag har därför valt att göra en fallstudie som i första hand utgått från ett organisatoriskt perspektiv med fokus på förberedelse och mediernas roll vid förtroendekriser.

2. Teori

I detta avsnitt presenteras det huvudsakliga teoretiska ramverk som ligger till grund för undersökningen och som vidare beskrivs i analysavsnittet. De aktuella teorierna har selekterats med hänsyn till dess relevans för ämnet kriskommunikation och fallet Rädda Barnen.

2.1 Organisationskommunikation

Kommunikationens roll inom organisationer och företag är oerhört betydande och kan beskrivas som att ”organisation är kommunikation och har skapats därigenom” (Larsson 2001:66).

Kommunikationen är således en stor och avgörande del av varje organisation och begreppet organisationskommunikation inbegriper varje företags, myndighets eller organisations alla kommunikativa handlingar. Begreppet kommunikation kan definieras som en handling vars syfte är att uppnå en viss effekt eller reaktion hos någon annan, en mottagare. För att uppnå denna effekt krävs det att sändaren har ett mottagarperspektiv samt förmåga att lyssna in och ta till sig information och därutöver ständigt kunna anpassa sig efter mottagaren.

Organisationskommunikation är relationer till olika publikar, eller intressenter, inom och utanför organisationen (Falkheimer 2001). Sändare och mottagare byter i en kommunikationssituation ständigt plats med varandra. Kommunikation är ett samspel där personer, eller organisationer hela tiden påverkar varandra och detta sker i såväl traditionella som nyare sociala medier (Fors-Andrée 2012). Tidigare användes begreppet information ofta på ett sätt som särskiljde kommunikation (tvåvägskommunicerande) från information (envägskommunicerande) medan man idag med information snarare avser det innehåll som skickas i processen kommunikation och ser på så sätt informationen som en del av kommunikationsprocessen (Larsson 2001).

Inom begreppet organisationskommunikation ryms både intern och extern kommunikation och därtill formell och informell samt verbal och icke-verbal kommunikation. Den formella kommunikationen innefattar alla de budskap som ledningen inom en organisation beslutat att medvetet sända ut. Den informella kommunikationen å sin sida är den interaktion som skapas internt medarbetare emellan vid sidan av den formella. Relationen mellan den formella och den informella kommunikationen är tydlig och förhållandet dem emellan beror på varandra. Är den formella kommunikationen otillfredsställande i fråga om information och kommunicerande till medarbetare inom organisationen ökar utvecklingen av den informella med diskussioner, rykten och spontana möten (Ibid).

2.1.1 Risker, kriser och kommunikation

Ulrich Beck (1998) beskriver i *Risksamhället* hur det i vår moderniserade värld ständigt skapas nya risker till följd av den rika världens levnadsvanor. Bieffekter som exempelvis miljöproblem hotar vårt materiellt välmående samhälle och medvetenheten om risker och kriser hos invånarna är högre än någonsin. Beck menar att det gått så långt som till en ”*överproduktion av risker som modifierar, kompletterar och överträffar varandra*” (Beck 1998:44). Begreppen risk och kris är besläktade och sammankopplade. Den enskilda individen strävar efter att undvika risker av olika slag såsom ekologiska, ekonomiska, sociala och hälsorisker. På samma sätt måste också organisationer och företag analysera betydelsen av risker för att undvika alternativt hantera de som potentiellt kan utvecklas till kriser (Falkheimer et al. 2009).

Den amerikanska riskforskaren Peter Sandman (1993) beskriver hur riskkommunikation historiskt genomgått fyra utvecklingsfaser. Den första fasen ”*the Stonewall Stage*” karaktäriserades av ett nära på förakt gentemot publiken och en ovilja att kommunicera om risker med motiveringen att allmänheten ändå inte förstår och heller inte kommer att förstå risker. Den andra fasen, ”*the Missionary Stage*” inleddes när man inom organisationer insåg att det trots allt var nödvändigt att informera allmänheten om risk snarare än att försöka dölja dessa. Kommunicerandet utgjordes av envägskommunikation förmedlad via massmedier och karaktäriserades av rationella och faktamässiga budskap. Under den tredje fasen, ”*the Dialogue Stage*” ökade medvetenheten om vikten av dialog och tvåvägskommunikation och mer fokus lades på mottagarnas känslor och uppfattningar. Man ansåg dock att oro och motstånd från dessa snarast var ett kommunikationsproblem och förändrade därmed inte sitt agerande utifrån det publiken förmedlade. Den fjärde och sista fasen, ”*the Organizational Stage*” karaktäriseras av att kommunikationen

mellan organisationer och deras omgivning faktiskt kan leda till förändringar av verksamhet och beslut. Huvudfrågan inom riskkommunikationen har i den fjärde fasen gått från att vara *"hur ska man kommunicera risk till målgruppen?"* till *"hur ska vi bli den sortens organisation som kan kommunicera risk?"* (Sandman 1993:121).

En kris kan kort beskrivas som en händelse som hotar en organisation eller ett varumärkes möjligheter att verka och existera, någonting som stör de vanliga rutinerna. Krisarbete handlar att förebygga kriser, hantera uppkomna kriser samt att utvärdera gångna kriser. Förlorat anseende och minskat förtroende kostar stora summor pengar. Förlorade kunder ger mindre inkomster samtidigt som dyra investeringar i form av förtroendeuppbyggande åtgärder som annonsering och varumärkesbyggande ofta är helt nödvändiga. Fors-Andrée (2012) menar att kommunikation är den mest avgörande faktorn när det gäller att påverka andras reaktion på en kris. Hon menar vidare att det är väsentligt att beakta att det räcker att enbart ett fåtal individer uppfattar en händelse som en kris för att företagsledningen bör agera. Kriser är mycket olikartade, både när det gäller typ av kris och omfattning av dessa men också till vilka konsekvenser de riskerar att få. Därmed kan kriser inte hanteras utifrån en och samma mall utan varje situation måste skötas beroende på rådande förutsättningar (Falkheimer et al. 2009).

Flodin (1999) pekar på ett antal typer av kriser som orsakats av missbedömningar i organisationsledningen snarare än olyckor som naturkatastrofer eller tekniska haverier: 1. Konfrontationskriser - situationer där missnöje hos utomstående aktörer som genom avsiktlig provokation leder till kris, till exempel en bojkott av organisationens varor. 2. Kriser till följd av illvilja - situationer orsakade av illvilliga aktörer eller grupper som genom kriminella handlingar strävar efter att antingen nå egna fördelar eller försvåra verksamheten för den aktuella organisationen, till exempel kidnappning, sabotage och ryktesspridning. 3. Kriser orsakade av värderingar hos ledningen - kriser orsakade av ledare inom organisationen som genom beslut som går ut över samhällsansvar och medborgare skapar missnöje, till exempel nedläggningar av företag på små orter i starkt beroende av dessa företag. 4. Kriser till följd av bedrägeri eller misskötsel - kriser som bland annat uppstår till följd av att ledare inom en organisation ljuger eller undanhåller och döljer information. Flodin (1999) påpekar det intressanta i att dessa typer av kriser i väldigt hög grad tycks återverka på organisationens trovärdighet. Han pekar vidare på att trovärdighet är en nödvändig förutsättning för all form av framgångsrik krishantering. Att hantera en kris handlar i stor

mån om kommunicerande. Kriskommunikation är kommunikation mellan organisation och olika intressenter i samband med krissituationer. I tider av kris ökar människors behov av information både mycket och snabbt. Väl fungerande kriskommunikation är avgörande i akuta krislägen och bristen på sådan förvärrar snabbt en instabil situation. (Falkheimer et al. 2009).

2.1.2 Trovärdighet och förtroende

Begreppen trovärdighet, förtroende och tillit är nära relaterade till varandra och behandlar relationen mellan två aktörer, till exempel ett företag och dess målgrupp. Relationen fastställs genom någon form av kommunikationshandling men ändras snabbt under förändrade omständigheter, framför allt förtroendesänkande sådana. Peter Sandman (1993) beskriver svårigheterna i att bygga förtroende och tillit i jämförelse med att förlora det. Han menar att processen att bygga upp förtroende är en långsiktig sådan som kräver en jämn hög nivå av integritet och avsaknad av större misstag. I samtliga relationer är det mottagaren och inte sändaren som avgör om det finns grund för förtroende och tillit, det är mottagaren som innehar ett eventuellt förtroende för den andra parten medan sändaren besitter den eventuella trovärdigheten (Hedquist 2002).

Hedquist (2002) menar att öppenhet är en absolut förutsättning för förtroende och Fors-Andrée (2012) understryker att ingenting skadar förtroendet för en organisation som en avslöjad lögn. ”*Image Repair Theory*”, utvecklad av PR-forskaren William Benoit, beskriver hur man retoriskt bör agera vid förtroendekriser. Teorin inbegriper bland annat fem retoriska strategier, ofta använda ihop i kombination under en och samma förtroendekris. Dessa strategier är: ”*Förnekande*”, ”*bortförklaring*”, ”*minska händelsens anstötlighet*”, ”*tillrättaläggande*” samt ”*ta på sig hela skulden*” (Falkheimer & Palm 2005). Hedqvist (2002) pekar vidare på fem centrala faktorer för trovärdighet, väsentliga för en framgångsrik kommunikation i en krissituation; kunskap, karaktär, social kompetens, självkontroll och extroversion.

För en kontinuerlig uppbyggnad av förtroende och en minimering av förtroendeförlust vid kris krävs en stark trovärdighet. För att uppnå detta är det nödvändigt att den verbala och den icke-verbala information som organisationen kommunicerar överensstämmer. Vidare måste varje representants uttalanden överensstämma med personens handlingar. Man kan inte påstå en sak, göra någonting annat och ändå förbli trovärdig. Den språkliga formen måste stämma med innehållet och den verbala argumentationen måste ha en sammanhängande inre struktur (Hedquist 2002).

2.1.3 Issues management

Issues management handlar om att förutse potentiella risker i form av bristande förtroende och opinionstvister. Att finna lösningar på dessa och avvärja dem innan de förverkligats samt att se krisens förtecken och sätta in åtgärder innan denna realiserat. En issue, ett problem, kan definieras som ett debatterat ämne eller ett återkommande tema som flyttats från den privata till den offentliga sfären och vidare till mediernas agenda (L'Etang 2008). I arbete med issues management strävar man efter att hantera förtroendekriser redan innan de utvecklats till kriser, till skillnad från kriskommunikationen som tillämpas under och efter en pågående kris (Falkheimer & Palm 2005). Syftet med issues management är enligt Falkheimer och Palm (2005) 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”* (Falkheimer och Palm 2005:19). Issues management handlar både om att försöka förutse potentiella tvistemål och därigenom förbereda sig för dessa samt att förändra sin verksamhet i syfte att undvika att konflikter över huvud taget uppstår (Ibid). I stora drag handlar issues management om hur företag måste bevaka sin omgivning i syfte att lokalisera frågor, issues, som kan beröra och komma att innebära negativa konsekvenser för företaget (Larsson 2001).

Falkheimer och Palm (2005) pekar på sju viktiga verktyg att använda i issues management-sammanhang; mediananalys, politisk bevakning, imagemätningar, kvalitativa undersökningar, rekrytera utifrån-in-tänkare och nulägesanalyser. I mediananalysen är syftet att bevaka hur organisationen samt dess verksamhetsområde skildras i media. Den politiska bevakningen syftar till att få kontroll över de politiska frågor som för tillfället är under diskussion och kan vara av betydelse för organisationen. Den rådande inställningen hos opinionen som fastslås med hjälp av imagemätningar ligger till grund för vilka strategier organisationen bör välja i sitt arbete med issues management. Kvalitativa undersökningar fördjupar den relativt grunda bild som imagemätningar ger. De kvalitativa undersökningarna kan till exempel rikta in sig på nyckelgrupper. Att ta in externa kritiker, antingen i form av en så kallad intern controller eller i form av opinionsgrupper är ett mycket effektivt sätt att bevaka aktuella tvistefrågor. Nulägesanalysen kan dels ses som ett resultat av ovan nämnda verktyg men är också enligt Falkheimer och Palm (2005) i sig ett betydande verktyg för att upptäcka nya tvistefrågor. Ytterligare en del i det förebyggande arbetet handlar om att bygga upp goda relationer till olika aktörer och intressenter, att bygga upp ett förtroendekapital (Falkheimer et al. 2009). Bakom tvistefrågor som potentiellt kan leda till en kris inom en

organisation står inte sällan en professionell källa. Det kan exempelvis vara konkurrenter, missnöjda medarbetare, fackföreningar, myndigheter, politiker och intressegrupper. En del av arbetet med issues management handlar om att lokalisera dessa för att undvika att besvärande frågor lyfts till offentligheten (Falkheimer & Palm 2005).

2.2 Medier och kris

Liksom den starka korrelationen mellan kommunikation och organisationen som tidigare beskrivits är mediernas roll i krissituationer avgörande för krisens utveckling. Enligt Falkheimer och Palm (2005) är det medierna som avgör om ett händelseförlopp leder till en förtroendekris eller inte. Det är medierna som står mellan organisationen och dess intressenter och målgrupper och det är också dessa som i praktiken avgör hur ett händelseförlopp ska utvecklas och betraktas. *”Tvistefrågor konstrueras ofta av massmedierna. Den journalistiska logiken – förenkling, dramatisering, personifiering – både speglar och skapar opinionsrörelser.”* (Falkheimer & Palm 2005:21). I de allra flesta fall är allmänhetens uppfattning av en kris baserad på mediernas beskrivning. Därutöver är medierna snabba i sin rapportering, inte sällan skapas en kris parallellt med att krisen hanteras. Medierna behandlar kriser utifrån fyra olika perspektiv, att informera, att kritiskt granska, att vara forum för diskussion samt att underhålla (Flodin 1999).

Bilden av mediernas makt över allmänhetens opinion har över tid varierat. Från att ha ansetts vara oerhört stark under mellankrigstiden till att ses som nästintill obefintlig en period därefter har forskare under de senaste årtiondena landat i att betrakta mediernas makt och inflytande som relativt starkt (Larsson 2001). I takt med utvecklingen av internet och sociala medier har dock förutsättningarna till viss del förändrats. Mediernas så kallade gatekeepingfunktion anses idag vara hotad då nya aktörer ges möjlighet höras i mediebruset och massmediernas tidigare informationsmonopol och makt över nyhetsagendan försvagas. Internet möjliggör kommunicerande mellan olika aktörer såsom privatpersoner, intresseorganisationer och företag utan medias inblandning (Eriksson 2009). Som en del i dessa förändringar följer en ny typ av medielogik där gränsen mellan privat och offentligt blir mer otydlig. En förutsättning för att en händelse överhuvudtaget ska utvecklas till, och ses som en kris är att den lyfts fram från det privata till det offentliga. Genom bloggar och medborgarjournalistik minskar andelen privat information gentemot den offentliga och förutsättningarna för kriskommunikation förändras därigenom (Ibid).

2.2.1 Spridnings- och nyhetsmodeller

Begrepp som agendasetting, gatekeeping och framing syftar alla till processer som på olika sätt påverkar vad som lyfts fram och visas i media och som därigenom påverkar opinionsbildningen. Agendasetting-modellen beskriver hur de frågor som framhålls och får stor plats i mediautrymmet också blir viktiga för publiken och allmänheten. Media har inte makten att slutgiltigt bestämma vad vi ska tycka om saker men däremot stor makt att bestämma vilka frågor vi ska tycka någonting om. Gatekeeper-modellen förklarar hur redaktionella aktörer i medierna avgör vilka frågor som ska komma att bli nyheter och därigenom en fråga på den allmänna dagordningen, och vilka som ska passa obemärkt förbi (Larsson 2001). Framing, framställningen eller gestaltningen på vilket sätt en händelse presenteras, ofta i syfte att gynna avsändarens intresse är ofta en konsekvens av press på att skapa sensationella nyheter (McQuail 2010).

2.2.2 Sociala medier - nya förutsättningar

Sociala medier kan beskrivas som webbsidor skapade för att uppmuntra och möjliggöra för användare att skapa nätverk, dela meddelanden och medialt material, ofta till en bred publik (McQuail 2010). Spelreglerna och maktförhållandena har förändrats i och med det paradigmskifte som de sociala medierna inneburit, och dessa måste företag anpassa sig efter. Den nya arenan ställer bland annat högre krav på transparens och ärlighet hos företag och organisationer. Krissituationer idag påverkas av den ökade spridning av information som sociala medier möjliggör och antalet kriser att hantera ökar markant med det ökade informationsflöde som följer av de sociala medierna. Avslöjande eller vilseledande information sprids snabbt och lätt och riskerar att skada organisation och varumärke, all information som på något sätt kommuniceras tenderar att komma ut. Ett större antal aktörer inom och kring organisationen involveras och vikten av en enhetlig kommunikationsstrategi är väsentlig (Fors-Andrée 2012).

Fors-Andrée (2012) menar att ett företag måste bemöta sin målgrupp i alla de forum där de omnämns, att samtliga plattformar måste underhållas. De traditionella mediernas makt att definiera kriser har fått konkurrens men också hjälp genom de sociala medierna där oegentligheter lyfts fram, sprids och granskas. Samtidigt tenderar den ökade konkurrensen och alltmer marknadsstyrda medieorganisationer leda till mindre seriös journalistik och till mer sensationella, säljande berättelser (Nord, Strömbäck 2005). Fors-Andrée (2012) pekar på sex faktorer som påverkar dagens kriskommunikation: Frekvens, spridning, magnitud, synlighet och varaktighet, mätbarhet och dialog.

3. Metod

I detta avsnitt redovisas de metoder som använts för insamling och analys av det empiriska material som ligger till grund för studien. Vidare redogörs även för urval och metodkritik.

3.1 Fallstudier

I syfte att studera hur Rädda Barnen agerade i samband med Uppdrag Gransknings program om barnfattigdom gjorde jag en fallstudie. Vid fallstudier fokuserar forskaren i regel på en enda undersökningsenhet. Syftet med detta är att man genom att studera ett enskilt fall kan skaffa sig insikter som vid en vidare undersökning hade varit svåra att tillgodogöra sig. *”Målsättningen är att belysa det generella genom att titta på det enskilda”* (Denscombe 2009:60). Fallstudier lämpar sig för studier av bland annat processer inom en viss inramning, syftet är att beskriva de händelser som sker inom ramen för studien. Vidare tillåter fallstudien forskaren att studera ett fenomen i detalj och ger stora möjligheter att göra undersökningar på djupet. Forskaren uppmuntras att använda sig av olika typer av källor, data och insamlingsmetoder (Ibid). Denna studie bygger data insamlat genom kvalitativa intervjuer samt innehålls- och textanalyser.

I fråga om val av fall att studera finns ett antal utgångspunkter att välja bland. Fallet kan väljas ut baserat på att det är *”den typiska undersökningsenheten”*, *”den avvikande undersökningsenheten”*, *”den teoribeprovande undersökningsenheten”* eller *”den minst sannolika undersökningsenheten”* (Denscombe 2009:65). Jag har i denna studie valt att studera Rädda Barnens agerande i samband med Uppdrag Gransknings program om barnfattigdom baserat på att det representerar en typisk förtroendekris, frammanad av media, samtidigt som den innehåller avvikande element, såsom en väldigt tidig vetskap om en potentiell kris samt en stark intern bild av oskuld.

I samband med fallstudier bör frågan om generaliserbarhet lyftas. Är fallet representativt? Går det att generalisera utifrån fallet och är inte resultatet av forskningen unik för detta enskilda fall? Följande resonemang motiverar hur fallstudier av detta slag emellertid kan ses som representativa för en bredare grupp. Trots att varje enskilt fall på ett flertal sätt är unikt representerar det samtidigt en grupp i vilken det ingår. Rädda Barnen ingår i det här fallet bland annat i gruppen välgörenhetsorganisationer och resultatet av undersökningen ska vara relevant även för liknande typer av organisationer. Graden av generaliserbarhet i en fallstudie ökar med graden av likhet till andra fall och exempel av samma typ.

Det är väsentligt för forskaren att ”*identifiera viktiga kännetecken som kan utgöra grunden för en jämförelse med andra i samma kategori*” (Denscombe 2009:69).

3.2 Urval och avgränsningar

Studiens resultat utgår ifrån en huvudsaklig intervju med nuvarande chef för kommunikation och insamling på Rädda Barnen (intervju 1). Därtill genomfördes ytterligare en kompletterande intervju. Detta med tidigare kommunikationschef vid Ica Sverige (intervju 2). Denna kompletterande intervju genomfördes i syfte att tillgå material att jämföra med, att få större insikt i ämnet och att finna eventuella likheter och skillnader de aktuella organisationerna emellan. I december 2007 sändes på Sveriges Television ett avsnitt av Uppdrag Granskning där oegentligheter i Icas köttshantering uppmärksammades. I programmet avslöjades att man i ett flertal butiker systematiskt märkte om datumet på utgången köttfärs. Programmet väckte stor uppmärksamhet i media och ledde till en stor kris för Ica.

Valet av informanter för studien var strategiskt och ovanstående respondenter valdes ut med hänsyn till deras stora erfarenhet inom området kriskommunikation samt deras chefsställning i respektive organisation vilket inneburit tillgång till hela bilden av de aktuella kriserna. ”*De människor som ingår i urvalet har en tendens att medvetet väljas därför att de har något speciellt att bidra med, har en unik inblick eller en särskilt position*” (Denscombe 2009:251). I syfte att få tillgång till information om Rädda Barnens strategier och resonemang valde jag aktivt att fokusera på en och samma informant från organisationen istället för att genomföra flera kortare intervjuer med ett flertal respondenter. Hade syftet varit att erhålla en bild av individens känslor och upplevelser hade en utökad respondentgrupp varit befogad medan det i detta fall snarare lämpade sig med ovan nämnda tillvägagångssätt.

Utöver de intervjuer som genomfördes ingick även mediematerial i form av text och rörlig bild i studien. Förutom programmen Uppdrag Granskning (sönt 16/1-13) och Debatt (sönt 17/1-13) analyserades ett antal artiklar och debattinlägg som publicerades i samband med sändandet av programmen samt inlägg på sociala medier; bloggar, facebook och twitter. Jag tar i studien inte ställning till fallets sakfråga, barnfattigdom i Sverige, utan studerar enbart hur organisationen har handlat ur ett krishanteringsperspektiv samt hur media agerat och hur det samtalats kring händelsen på internet, framförallt i sociala medier.

3.3 Intervjumetod

I syfte att få en heltäckande bild av hur Rädda Barnen agerat vid ovan beskrivna förtroendekris lämpade sig kvalitativa intervjuer. I *Metodbok för medievetsenskap* (Östbye et al. 2003) beskrivs hur man inom medievetskapen ofta använder sig av kvalitativa intervjuer ”för att analysera produktion och reception av medietexter, medieaktörers verksamhet och strategier samt händelser och episoder i medierna eller offentligheten” (Östbye et al. 2003:100). Vidare beskrivs hur kvalitativa intervjuer också kan användas till analyser av närliggande historiska fenomen såsom ”publikens upplevelser, politikens överväganden och beslut eller medieorganisationers och medieaktörers tidigare verksamhet” (Östbye et al. 2003:100). Några av de fördelar som metoden innebär har varit särskilt relevanta för min undersökning. Kvalitativa intervjuer kan ge forskaren tillträde till information som annars kan vara svår att tillgå, de möjliggör kartläggande av processer och tillåter bekräftelse respektive vederläggning av data från andra källor. Vidare ger de tillgång till aktörernas samtalsätt och begreppsapparat och kombineras dessutom framgångsrikt med andra metoder (Östbye et al. 2003).

Vid semistrukturerade intervjuer, metoden som använts i denna studie, har forskaren på förhand definierat ett antal ämnen och frågor som ska behandlas vid intervjun. Intervjuformen är dock flexibel och uppmuntrar till informantens egna initiativ och utvecklande av svar och synpunkter. Följdfrågor och sidospår är en naturlig del av semistrukturerade intervjuer. Den vanligaste typen av semistrukturerade intervjuer är den personliga, enskilda intervjun (Denscombe 2009).

3.4 Förberedelser och genomförande av intervjuerna

Inledningsvis tog jag kontakt med aktuella informanter genom ett mail innehållandes en presentation av mig själv, min studie samt en förfrågan om möjlighet till intervju. Därefter bestämdes genom mailutväxling tid och plats för kommande intervjuer. De två intervjuerna behandlade två olika specifika fall av förtroendekriser och inför dessa förberedde jag mig noggrant genom att läsa på och ta del av den information som fanns att tillgå kring fallen. Inför intervjuerna skapade jag en intervjuguide bestående av tjugotre frågor uppdelade i tre teman; allmänt om krishantering, krisen och organisationen (se bilaga 1 och 2).

Intervju 1 och 2 genomfördes vid ett personligt möte på respektive respondents arbetsplats. För varje intervju hade det genom tidigare överenskommelse avsatts mellan en och en och en halv timme. Denscombe (2009) understryker vikten av att vara väl förberedd inför varje intervju, både

när det gäller intervjuguide, förkunskaper i ämnet samt val av tid och plats. Intervju 1 och 2 spelades med hjälp av bandspelare in i syfte att undvika informationsbortfall. Därtill möjliggjorde det att jag som forskare kunde ägna min odelade uppmärksamhet åt respondenternas svar och agera på dessa, någonting som lätt kunnat försvårats om jag istället behövt fokusera på att under intervjuens gång föra anteckningar på det som säs. Intervju 1 kompletterades senare i processen med fyra frågor genom ytterligare en inspelad semistrukturerad intervju per telefon. Dessa fyra frågor behandlade ämnen som under processens gång fått en större del av uppsatsens tema och krävde ytterligare material.

3.5 Analysmetod

Samtliga intervjuer transkriberades inför analysens genomförande och delades därefter upp under fem teman: Att kommunicera i kris, om tid för förberedelse, mediernas roll vid förtroendekriser, om sociala medier och kris samt om förtroende i samband med kris. Östbye et al. (2003) beskriver tre aspekter som är relevanta vid analys av kvalitativa data: Det att data måste förankras i teoretiska perspektiv och överordnade frågeställningar och att insamlingen och behandlingen av data måste ske systematiskt. Därutöver bör aspekter kring vilken relevans olika typer av data har för aktuella frågor beaktas. Det är relevant att det i den utskrivna texten framgår vilken kontext och bakgrund som står bakom handlingar och uttalanden samt hur forskaren har tolkat dessa (Ibid).

De medietexter i form av artiklar, blogginlägg, debattartiklar och inlägg i sociala medier som ingått i urvalet studerades genom en mindre kvantitativ innehållsanalys. Denna metod är speciellt lämpad för att studera förhållanden som kan mätas och räknas på (Östbye et al. 2003). Valet av metod syftade till att få en bild av hur det talats om händelsen i media. Texterna strukturerades under fyra rubriker: Från Rädda Barnen, mot Rädda Barnen, mot Uppdrag Granskning, övrigt. De två programmen, Uppdrag Granskning och Debatt, studerades genom en kvalitativ innehållsanalys. Östbye et al. (2003) beskriver hur hermaneutiken, en tolkningslära inom humaniora, utgår ifrån att ett verk är en betydelseenhet och att ”*meningen i texter inte alltid är omedelbart tillgänglig eller entydig*” (Östbye et al. 2003:65). Inom hermaneutiken understryker man att en texts betydelse enbart går att se genom tolkning.

3.6 Metodkritik

Fallstudier utsätts som tidigare nämnts lätt för kritik när det gäller trovärdigheten i de generaliseringar som görs. I tidigare avsnitt har jag kommenterat denna aspekt och motiverat och

pekat på åtgärder i syfte att stärka generaliserbarheten. Ytterligare en komplicerande faktor är den att det material som ska samlas framför allt genom intervjuer, kan vara av känslig karaktär och därför svårtillgänglig. Det kan vara svårt att få tillgång till exakt hela bilden av ett fall då delar av den kan röra områden som företagsstrategier eller enskilda personer (Denscombe 2009).

Avslutningsvis har jag genom processen varit medveten om att det material jag samlat in genom intervjuer kommer från källor som alla har en subjektiv bild av händelsen och dessutom ett eget intresse i hur den framställs. Jag har med anledning av detta i största möjliga mån strävat efter att förhålla mig objektivt inställd till respondenternas framställningar genom min medvetenhet om situationen.

4. Analys

I detta avsnitt analyseras det empiriska materialet utifrån det tidigare redovisade teoretiska ramverket. Kapitlet är uppdelat i fem teman relevanta för studiens frågeställningar. Varje tema redovisar genom det aktuella fallet för respektive aspekt av ämnet kriskommunikation.

4.1 ”Ett tag tänkte vi att vi överplanerar, för många excelark och tidtabeller”

- Om tid för förberedelse

Fors-Andrée (2012) menar att en stor orsak till en dålig krishantering är bristande förberedelser. I fråga om förberedelser inför kris måste organisationer i princip genomgående preparera för odefinierade, potentiella kriser av olikartade slag. Kriser kommer inte sällan som en överraskning och tid för ordentliga förberedelser saknas ofta. När Uppdrag Granskning sände programmet om Icas bristfälliga köttshantering 2007 fick man med kort varsel reda på dels att programmet skulle sändas, och dels vad det skulle behandla.

På fredagen innan kom de till vårt kontor och visade reportaget, vi fick se delar av det kan man säga [...] Vi hann fundera över helgen, vad får det här för konsekvenser när det sänds, vad kan vi göra och hur kan vi hantera det? Respondent 2

I *Kriskommunikation* (Falkheimer et al. 2009) beskrivs hur en annalkande kris alltid måste upptäckas och uppmärksammas för att möjliggöra beslutsfattande i fråga om hur krisen ska komma att hanteras. Dessa val ligger till grund för hur krisens utveckling kommer att te sig. I augusti 2012 började rykten om ett eventuellt kommande program röra sig på Rädda Barnen. Uppdrag Granskning intervjuade till att börja med före detta anställda och efter en officiell kontakt med

Rädda Barnen intervjuades också Agneta Åhlund, programchef för Rädda Barnens sverigeprogram. Den 27/8 formade man en krisgrupp.

Sandman (1993) pekar på ett antal fördelar med att ta ansvar för vissa anklagelser i krissammanhang. Genom att tillkännage dåliga nyheter försäkras man sig om att dessa redan är officiella och omöjliga kan komma som en överraskning längre fram längst vägen. På Rädda Barnen visste man i augusti inte vad Uppdrag Granskningens syfte var eller påståenden handlade om. Genom de frågor som ställdes tolkade man dock in ett ifrågasättande av om barnfattigdom finns i Sverige, och i förlängningen även av organisationens arbete mot barnfattigdom. Utifrån denna förmodan om Uppdrag Granskningens tes, backade inte Rädda Barnen från några siffror eller handlanden, enligt deras syn fanns ingenting att backa för. Man kan dock se hur det på liknande sätt kan fungera gynnande att avdramatisera och ta udden av ett kommande budskap genom att själv kommunicera om en kommande risk. Sandman (1993) menar att man genom att föregå risken och få ut alla dåliga nyheter så snabbt som möjligt i större mån möjliggör för en lyckad krishantering.

Vi gick faktiskt ut väldigt tidigt, i augusti eller september, så tweetade vi ut att Janne Josefsson ska göra ett reportage om barnfattigdom. Vi har också lagt ut kortare information, till exempel efter intervjun med Agneta Åhlund. Vi lade ut det på våran medlemsportal som i princip är tillgänglig för alla. Respondent 1

Under hela september och oktober levde man på Rädda Barnen i stor ovisshet. Man hörde ingenting från Uppdrag Granskningens håll och det var oklart om det överhuvudtaget skulle bli ett program. I och med att SVT hade presenterat årets återstående programtema kunde man misstänka att ett program om barnfattigdom med stor sannolikhet inte skulle sändas under 2012. Säker var man dock inte.

I stort sett så hade vi ju en beredskap för att programmet kanske kommer om åtta, nio dagar. Att vi hade lång tid på oss, det var ju aldrig någonting vi visste i något läge. Respondent 1

Under november 2012 började man på Rädda Barnen att på allvar planera inför ett kommande program, fortfarande ovissa om det alls skulle sändas. Planeringen rörde bland annat verksamhet i sociala medier samt intern och extern kommunikation.

November för oss är väldigt mycket planering inför då ett program som vi inte när det ska komma, vi visste inte ens om det ska komma. Respondent 1

I efterhand kan man konstatera att det dröjde närmare ett halvår från det att de första ryktena om ett program började spridas till dess att det faktiskt sändes. Detta var dock ingenting som ledningen på Rädda Barnen kände till och kunde planera utifrån. Man blev tvungen att hålla en ständig beredskap för någonting som potentiellt aldrig skulle komma. Samtidigt möjliggjordes ett detaljrikt planerande och ett ökat självförtroende.

Ett tag tänkte vi att vi överplanerar, för många excelark och tidtabeller men det var bra att vi var så tränade, och hade övat litegrann, vi var så coola under sändningskvällen [...] Där det behövdes kunde vi improvisera, för vi hade förberett oss så väl. Respondent 1

Den 18/12 2012 kom en förfrågan från SVT om deltagande i programmet Debatt och som en följd av detta kunde Rädda Barnen i mitten av januari förhandla fram en förhandstitt på Uppdrag Granskning. Det ledde till att programmet levererades till Rädda Barnen 16.38 den 15/1, dagen innan det sändes på tv. Värdet av tid för förberedelse är nära på oskattbart i krissammanhang. Att kunna planera ett bemötande gentemot media, vara förberedd nog att i en diskussion kunna flytta fokus från skuldfrågan, att möjliggöra strategier för de sociala medierna.

Man kan förbereda sig väl för det man tror kommer att inträffa [...] Man vet om att det kommer att ringa medlemmar, givare och det kommer att bli spin-off i tidningar och det kan man ju förbereda sig inför och kanske till och med träna sig inför. Respondent 1

Samtidigt blir den ständiga ovetskapen snabbt tärande för organisationen. Förberedelserna inför den möjliga krisen kostar i form av både tid, pengar och krafter. Under perioden augusti till december visste ingen på Rädda Barnen om, när eller hur programmet skulle sändas trots att planeringen inför en kommande kris var i full gång.

Den här beredskapen man måste ha för det, för sändningskvällen och omhändertagandet av reaktionerna och funderingar på hur blir det, blir det ett program eller blir det inte ett program. Det tar ju mycket energi, det tar mycket tid. Respondent 1

4.2 ”Bara ett sådant klipp, vissa människor blir helt rasande på det”

- Mediernas roll vid förtroendekriser

Jarlbros (2004) menar att det finns all anledning att utgå ifrån att allmänhetens kännedom om, och bild av risker är av sekundär art och huvudsakligen förmedlade av massmedierna. Medierna har en betydande roll när det kommer till kunskap och inställning hos allmänheten gällande risk-och krisområdet. På Krisberedskapsmyndigheten (KBM 2003) påpekar man i enighet med Jarlbros

uppfattning att det i stor utsträckning är medierna som ger berörda parter en bild av aktuell kris. Medierna beslutar både huruvida de överhuvudtaget ska rapportera om en kris, på vilka sätt de beskriver krisen samt hur de rapporterar om organisationen eller myndighetens hantering av krisen. Det är medierna som står mellan en organisation och dess målgrupp. Det är dessa som i praktiken avgör huruvida ett händelseförlopp ska stämpas som förtroendekris eller inte (Falkheimer & Palm 2005). Det är också medierna som sänder ut en bild av vad "allmänheten" tycker, till exempel genom rapportering av opinionsundersökningar och genom att strategiskt välja ut vilka individer som exponeras och framhålls som den normativa. Nordlund (2000) pekar på ett medieintresse för dramatiska händelser och menar vidare att den ökade konkurrensen och de höjda produktionskraven troligtvis medför avkall på kvalitativa och etiska normer som till exempel källkritik. Det finns idag alltmer aggressiva massmedier som aktivt både söker och gräver för att hitta skandaler (Ibid).

Vi mätte hur mycket utrymme det här hade fått i media och så vidare och det var den största nyheten i Sverige det året, i sändningstid hade det här fått mer plats än presidentvalet i USA. Respondent 2

Medierna väljer efter eget tycke ut vilka händelser som ska uppmärksammas och på vilka sätt, samt ur vilka vinklar dessa ska presenteras. Vidare styr de bland annat över hur länge en händelse ska hållas aktuell. Larsson (2001) menar att det för avsändaren är väsentligt att beakta att de inte själva styr över när publicering av en aktuell kontroversiell fråga ska ske eller upphöra. I fallet Rädde Barnen byggdes hela Uppdrag Granskningens kritik mot organisationen på en kampanj som lades ned redan två år innan programmet skapades.

Sen såg jag filmen, den här videosnutten, leva ett spökliv på Youtube där den låg och sov tills Janne Josefsson halade upp den och spred den till svenska folket. Respondent 1.

Mottagandet av medieprodukter är en hermeneutisk process, något som innebär att varje mottagare av en produkt tolkar innehållet utifrån sina egna personliga referensramar, färgade av individens bakgrund och historia. Varje medieprodukt kan därmed tolkas och uppfattas i varierande riktning och ett budskaps mening bör betraktas som "*ett sammansatt, skiftande fenomen som ständigt förnyas och i viss utsträckning förvandlas genom själva mottagandets, tolkningens och omtolkningens process*" (Thompson 2001:58). Oavsett hur rätt eller fel Uppdrag Granskning respektive Rädde Barnen hade i sakfrågan är det relevanta att ta hänsyn till, ur ett krisperspektiv, hur mottagarna av mediebudskapet, programmen, tolkade detta.

Dessutom så framgår det i programmet, som jag då för övrigt tyckte var väldigt bra, att det finns två falanger så att säga, eller riktningar, inom Rädda Barnen. Den ena ägnar sig åt fakta och saklighet och att skydda barn. Men den andra är då marknadsföring, och i det här fallet så tycker jag att marknadsföringen har, vad heter det, vunnit. Ur Debatt

Dessa faktorer leder till att det i praktiken är irrelevant hur Rädda Barnen själva definierar händelsen. Det är allmänheten som genom den bild som levereras av medierna definierar huruvida någonting är en kris eller inte. Det är alla de personer som antingen kan påverkas av eller själva påverka en organisation som definierar en kris. Om dessa personer uppfattar en händelse som en kris, då är det också en kris. Det är avgörande att en organisations ledning ser en händelse ur dessa personers perspektiv (Coombs 2011).

Varenda organisation eller företag som figurerar i Uppdrag Granskning får ett hack i sitt varumärke, det blir en skada. Det spelar ingen roll hur bra man gör ifrån sig innan, eller så, hur vältränad man är, hur öppna och transparenta och allting, eller om man har lik i garderoben eller inte. Man tar stryk, och det handlar om att minimera den effekten av det.
Respondent 1.

McQuail (2010) beskriver hur information som tillhandahållits nyhetsmedier genom olika typer av källor kommer med en redan fastlagd, sällan objektiv ram, anpassad för att gynna avsändarens intressen. I Uppdrag Granskning hade man bland annat klippt i intervjuer i syfte att framställa organisationerna på ett sätt som skulle gynna och stödja den egna tesen; rubricerade siffror och påhittad barnfattigdom. Denna information och framställning spreds sedan genom programmet vidare i sociala och traditionella medier.

Många var uppretade på att våran generalsekreterare, det ser ut som om hon stormar ut genom rummet i slutet där, Janne ställde någon fråga och hon reser sig upp och går, "Hur kan hon bara springa ut genom rummet när hon får den frågan!?". Så förklarar vi att det är inte alls så det såg ut, hela avskedsceremonin pågår i tio minuter, de står och småsnackar, skakar hand och bla bla bla, och sen så går hon och så klipper han ihop det på ett väldigt ofördelaktigt sätt, och jag menar, bara ett sådant klipp, vissa människor blir helt rasande på det. Respondent 1

I Uppdrag Granskningens program om barnfattigdom granskades underlaget till rapporter och kampanjer om barnfattigdom i Sverige från tre barnrättsorganisationer; Rädda Barnen, BRIS och Majblomman. Programmet drev tesen att samtliga organisationer kraftigt överdrivit statistik och kommit med felaktiga påståenden och avsåg bevisa detta genom att intervjua människor bosatta i utsatta och fattiga områden om huruvida denna fattigdom existerade eller inte. I programmet intervjuades bland andra Rädda Barnens generalsekreterare, Elisabeth Dahlin och Agneta Åhlund, programchef för Rädda Barnens sverigeprogram. I Debatt, en uppföljning till programmet, som sändes dagen efter Uppdrag Granskning, den 17/1, medverkade Elisabeth Dahlin.

Den huvudsakliga kritiken mot Rädda Barnen grundades i den kampanjfilm som lanserades i samband med kampanjen Black under 2011 och kort därpå lades ner. Filmen, såsom i princip allt som en gång publicerats på internet (Fors-Andrée 2012) fanns dock kvar och ”*levde ett spökliv på internet*” (respondent 1). Att överhuvudtaget figurera i ett program som Uppdrag Granskning riskerar att vara förödande ur ett förtroendeperspektiv men det faktum att källan till kritiken var en kampanj Rädda Barnen själva valde att avbryta redan 2011 underlättade bemötandet av kritiken.

Han plockar upp någonting ur vårans papperskorg och sen så säger han så här ”titta så här säger Rädda Barnen, så här säger Rädda Barnen”, och det säger inte vi, vi lät det gå så långt och det var ju synd då 2011 att vi tog fram den där filmen, men vi såg själva då att det här kan misstolkas. Respondent 1

Det kommer att hända något med vårt förtroende, det kommer att komma många frågor, för vi vet ju att Uppdrag Granskning har sitt format, vi var helt medvetna om att vi kommer tappa medlemmar och givare, och det gäller att minimera effekten av det. Respondent 1

I programmet säger Agneta Åhlund, programchef för Rädda Barnens sverigeprogram, att hon inte har en aning om hur många fattiga barn det finns i Sverige. Detta när Janne Josefsson uppmanar till ett svar på hur många fattiga barn det finns, om det nu är så att kampanjens siffror inte stämmer. Dilemmat i frågan barnfattigdom är att det knappt finns en enhetligt definition av begreppet. De tre olika organisationerna har olika bild av vad begreppet innebär och Janne Josefsson och Uppdrag Granskning har ytterligare en. Rädda Barnen menar att en av anledningarna till att kampanjen lades ned var att retoriken kunde uppfattas som missvisande. I programmet framkommer även att Elisabeth Dahlin, generalsekreterare, varken sett eller godkänt kampanjfilmen innan den lanserades 2011. Oavsett hur pass rimlig eller orimlig bakgrunden till dessa uttalanden är, framstod handlingarna som oseriösa genom programmet och påverkade sannolikt en del av tittarnas bild av organisationen.

I Debatt medverkade bland andra Janne Josefsson och som tidigare nämnt Elisabeth Dahlin. När Dahlin uttalar sig avbryter Josefsson upprepade gånger och säger bland annat ”*hon är inte att lita på den här kvinnan, jag lovar er*” och ”*du hittar på, precis som ni gjorde i den här kampanjen*”. Sveriges television och Janne Josefsson har hög trovärdighet hos allmänheten (Medieakademin 2013) och det är rimligt att utgå ifrån att flertalet individer litar på hans uppgifter. Bland publiken i studion var det ett antal människor som uttalade sig om sitt förtroende för organisationerna. Det senare av nedan citerade inlägg följdes av starka applåder från den övriga publiken.

Jag tycker den här kampanjfilmen är alldeles för missvisande, den överdriver, den är missvisande och det blir fel budskap. Ur Debatt

Det är vidrigt att höra de här människorna sitta och utnyttja barn på det här sättet. Jag tycker det är så skamligt att blåsa upp det på det här sättet. Ur Debatt

Efter programmet var kritiken i media, bloggar och sociala medier överraskande nog kraftigast mot Uppdrag Granskning och Janne Josefsson.

Det ingen visste, eller var förberedd på, det var ju att drevet gick mot Janne Josefsson. Aftonbladet hade stora rubriker som; tittarilska mot Janne Josefsson. Men det var mer anti Janne Josefsson än det var pro rädda barnen. Respondent 1

En stor del av kritiken låg i det att Josefsson uppenbart letat aktivt efter svältande barn utan kläder istället för att fokusera på den relativa fattigdomen. Vid de intervjuer där boende i utsatta områden bekräftade att det finns barnfattigdom i Sverige frågade Josefsson åtskilliga gånger om det verkligen fanns barn som varken hade mat att äta eller kläder på kroppen. Till slut fick han svaret att det inte förekom sådan fattigdom. Därutöver riktades kritik mot det sätt programmet var klippt och beskuret. Bland annat var den kampanjfilm som kritiserades hårt av Uppdrag Granskning förkortad, i Rädda Barnens mening i syfte att stärka Josefssons tes.

Dessutom beskar han den också, egentligen är den mycket bredare än vad den ser ut att vara, men han har beskurit den så den ska passa hans syfte. Respondent 1

Det faktum att såpass mycket negativt fokus lämnade Rädda Barnen och hamnade på Uppdrag Granskning var givetvis gynnande för organisationen. Det kan ses som lyckosam hjälp i krishanteringen att uppfattningen av dålig journalistik i sammanhanget var vitt spridd. Man kan reflektera kring huruvida anledningen till att fördelningen blev sådan baserades på att underlaget för Uppdrag Gransknings kritik mot Rädda Barnen var relativt tunt. Det är möjligt att det fanns mer att kritisera Janne Josefsson för än det fanns att anmärka på hos Rädda Barnen. Samtidigt som vändningen var välkomnad från Rädda Barnens sida påpekar man att den ökade uppmärksamheten för programmet och ämnet i stort var oönskad.

Även om det blir mer negativt för uppdrag granskning blir det ju mer uppmärksamhet kring programmet i sig. Resodent 1

Enligt *Pockettidningen R* (Nilsson 2013) var 38 av de 78 tittare som deltog i en chatt om på Uppdrag Gransknings hemsida negativt inställda till programmet. 30 var positiva och 10 kunde inte kategoriseras som varken eller. I tidskriften menar man vidare att det var tydligt att både kritiker och de som ställde sig positiva till programmet ofta tolkade det ”som att barnrättsorganisationerna

överdrev hur många fattiga barn det finns i Sverige” (Nilsson 2013, 88). Bland inläggen i chatten återfanns en del kritiska röster riktade mot Rädda Barnen. Signaturen ”Kuren” ”tycker att Janne har träffat rätt och blir riktigt förbannad när han hör Rädda Barnens chef, ’denna kvinna försöka försvara nåt som är genomskinligt’” (Nilsson 2013, 90). Signaturen ”John” undrar hur organisationerna rekryterar personal eftersom Rädda Barnens generalsekreterare är så inkompetent (ibid). Dessa röster visar tydligt på hur programmet och de talespersoner för Rädda Barnen som medverkat påverkat förtroendet för organisationen hos åtminstone två tittare.

Dagarna efter Uppdrag Granskning program om barnfattigdom publicerades ett flertal artiklar baserade på programmets tes under rubriker som till exempel ”Så överdrivs barnfattigdomen” (Högström 2013) Med det höga förtroende SVT besitter i kombination med den eventuellt bristande källkritiken Nordlund (2000) beskriver blir en konsekvens av programmet uppföljande artiklar baserade på enbart en, partisk källa.

Med det genomslag som det programmet har med de extremt höga tittarsiffrorna och som vi vet, Uppdrag Granskning är duktiga på PR, alltså det är ju, du ser ju att journalister på Ekot och public service, dom gör ju reklam för, dom puffar ju för Uppdrag Granskning innan programmet kommer, så som att det som ska sägas där är sanning, så det finns ju en symbios där också. Respondent 1

Enligt samma princip vittnar Janne Josefsson i Uppdrag Granskning om hur politiker och medier utan ifrågasättande baserar sina uppfattningar och rapporteringar på de siffror och uppgifter som Rädda Barnen och andra organisationer publicerar.

Karlsson (2008b) menar dock på att den stora makt och roll medierna besuttit i samband med krissituationer hotas av internet och de sociala medierna. Media har tidigare som enda aktör suttit på makten att definiera publikens uppfattning om kris och dessutom varit den som beskrivit och förmedlat hur organisationer och företag agerat i krissituationer. Det har funnits en linjär koppling mellan organisation, massmedier och publik. I och med internets framväxt har ovanstående förhållande förändrats, inte minst genom att mediernas så kallade gatekeeping-funktion tappar tyngd. Företag och organisationer kan idag kommunicera direkt till sina kunder och på samma sätt når konsumenter och andra intressenter aktuellt företag utan medias inblandning. Karlsson (2008b) understryker dock att det är troligt att medierna också fortsättningsvis kommer att vara de som förmedlar den första informationen vid akuta krissituationer i och med att publiken med svårighet överhuvudtaget nås av nyheten om kris utan medias inblandning. Rädda Barnen kunde i samband med programmet själva kommunicera med sina kunder och hade därigenom jämförelsevis stor makt

att avgöra vilka budskap som skulle förmedlas. Även om media hade en stor del i krisens uppkomst underlättade möjligheten till direkt kommunicerande för Rädda Barnens krishantering.

4.3 ”Allting bara BOOM!”

- Om sociala medier och kris

Fors-Andrée (2012) beskriver hur framväxten av de sociala medierna har lett till att en ny arena bestående av både traditionella och sociala medier uppstått. För företag och organisationer är det en nödvändighet att förhålla sig till denna nya arena och anpassa sin krishantering efter nya förutsättningar. De nya medierna möjliggör utökad interaktivitet organisation och användare emellan och underlättar för kommunikationen användare till användare (Falkheimer et al. 2009). Som följd av att allmänheten i allt högre grad befinner sig på, och får tillgång till information via de sociala medierna blir det nödvändigt för organisationer och företag att anpassa sig och själva involvera sig i dessa. Det är väsentligt att vara insatt i vad som kommuniceras kring den egna organisationen och lösnande att själv kunna vara en del i samtalet.

Rädda Barnen är aktiva i sociala medier genom sin facebook sida (<http://www.facebook.com/raddabarnen>) och sitt twitterkonto (<http://www.twitter.com/raddabarnen>). Därtill har de en YouTube-kanal (<http://www.youtube.com/raddabarnen>) där aktuella kampanjfilmer och liknande läggs upp och dessutom den egna hemsidan (<http://www.raddabarnen.se>). I samband med Uppdrag Gransknings program var man på Rädda Barnen förberedda på att det skulle bli aktivitet i de sociala medierna under kvällen. Redan innan programmet sänts började organisationen och ämnet att diskuteras och kommunikationsansvarige (respondent 1) beskriver det som att det efter sändningen exploderade i de sociala medierna. Eriksson (2009) menar på att de stora svårigheterna med att få massmedierna att leverera en organisations egna bild av en inträffad händelse, ett stort dilemma inom kriskommunikation, underlättas av de nya förutsättningar som möjliggör direktkommunikation mellan organisationen och dess målgrupp.

Vi kunde styra en del av flödet genom att vara aktiva själva i sociala media. Vi kan göra oss hörda omedelbart, på ett helt annat sätt än om vi till exempel skulle försöka placera någon debattartikel två dagar efter. (Respondent 1)

I och med framväxten av de sociala medierna har en deltagarkultur utvecklats där alltfler är en del av både informationsskapandet och informationsspridandet. Internet har fört samtliga typer av

aktörer närmare varandra och har gett allmänheten möjlighet att på ett nytt sätt synas och komma till tals. De sociala medierna förändrar helt enkelt förutsättningarna för företag att kommunicera med sina mottagare. Den nya arenan för kommunikation som utgörs av de sociala medierna möjliggör och förutsätter en dialogbaserad kommunikation med kunder och målgrupp (Fors-Andrée 2012). Medierna ger användare möjlighet att interagera utan begränsningar av tid och rumsliga aspekter.

Det är klart att det är en utmaning. Det var enklare på den tiden man bara hade gammelmmedia att hantera. Samtidigt öppnar det ju upp för oss som organisation att ha egna kanaler, som kan vara minst lika effektiva. (Respondent 1)

I och med den ojämförligt snabba, virala spridning som sociala medier medför ökar också vikten av bevakning och snabb respons. Felaktig information behöver korrigeras, frågor besvaras och kommentarer bemötas. Allt inom en kort tidsperiod. Samtidigt som internet och kriswebbar ger möjlighet att snabbt sprida samordnad och interaktiv kommunikation ställer det stora krav på organisationen (Falkheimer et al. 2009). En av de huvudsakliga strategierna från Rädda Barnens sida när de gällde arbetet i sociala medier var en strävan efter att leda störst möjliga mängd användare till ett eget informationsnav (se bilaga 4). På Rädda Barnens facebookside lade man tidigt ut texten: *”Rädda Barnen backar inte från några siffror. Med anledning av kvällens Uppdrag Granskning om barnfattigdom kan ni följa och delta i diskussionen här på Facebook och via Twitter på @raddabarnen. Vi ska försöka svara på era frågor så fort som möjligt. Fördjupad information uppdateras löpande på www.rb.se/ug”*

Under programmet så jobbade vi ju jättemycket med sociala media och vi tog också fram, vilket är helt centralt i våran hantering, ett informationsnav på webben där vi egentligen bara svarar på de påståenden i Uppdrag Granskning som vi ville bemöta. (Respondent 1)

Jeanette Fors-Andrée (2012) understryker i *Modern kriskommunikation* att det, speciellt i krissammanhang, är oerhört viktigt att noggrant överväga hur ett budskap formuleras. Hon menar vidare att det även är väsentligt att betrakta att all information som hamnat på internet stannar där permanent. I linje med detta resonemang agerade man på Rädda Barnen i samband med sändningskvällen.

”Det kan vara lika viktigt att ta beslut om att inte agera. Det handlar inte om att, tvärtom faktiskt, inte minst när det gäller sociala media så gäller det också att ha is i magen, och inte springa på alla bollar, för då kan man så att säga försämra en situation, och bli otidigare i sin kommunikation. Så om man då tittar på det här specifika fallet med Uppdrag Granskning, en strategi hos oss, det var också väldigt ”cool it”, svara inte på varenda tweet eller på varenda Facebook, speciellt inte om det är vad vi ändå tycker är negativt, det blir som Medusas huvud, du svarar på en, så är det åtta stycken där, tre sekunder efteråt. (Respondent 1)

Falkheimer et al. (2009) menar liksom ett flertal andra forskare att det väsentliga att fokusera på i en akut krissituation är:

- Tidig, snabb och kontinuerlig information.
- Fullständig och öppen information - ge hela sanningen.
- Samma information till alla medier.
- Entydig och "rak" information - undvik motstående uppgifter och byråkratiskt och tekniskt språk.

Rädda Barnen gick tidigt ut med information, dels om att programmet skulle sändas och dels med bemötande kommentarer till Uppdrag Gransknings utsaga. Vidare arbetade man som tidigare nämnt med att hänvisa kommentatorer till det egna navet för att kommunicera ett och samma tydliga budskap: Vi står fast vid våra siffror men vi tycker inte att filmen från 2011 var lyckad.

Vid Icas förtroendekris 2007 förberedde man sig i samband med sändningen av Uppdrag Gransknings program genom att öppna den chattfunktion som stod till förfogande. Syftet var att bemöta de kunder som hade frågor och åsikter att framföra. Trots att sociala medier som Facebook och Twitter hade en klart mindre roll än vad de har idag blev flödet som uppstod ohanterligt.

Vi öppnade våran chattfunktion och gjorde oss beredda att besvara frågor som kom. Men det kom ju så otroligt mycket, det var ju tusentals frågor och de rasade in. Då förstod man vidden av det här. (Respondent 2)

Ur ett krishanteringsperspektiv är en av de stora svårigheterna med de sociala medierna det att information från ett medium sprids till ett annat medium, som sprider det vidare till nästa och så vidare. I slutändan blir det för konsumenterna svårt att överhuvudtaget avgöra dels varifrån informationen har sitt ursprung, och dels hur stor sanningshalt påståendet innehåller (Nord & Strömbäck 2005). På de nya plattformarna för kommunicerande kan alla prata med alla, obehindrade av tids- och rumsliga gränser. Gränserna mellan sändare och mottagare, producent och konsument suddas ut och i princip vem som helst har möjlighet att publicera sig och sprida information. Den virala spridningen av åsikter och information ger budskapen nära på ett eget liv och den ursprungliga avsändaren tappar snabbt kontrollen över den information som sprids, något som medför att skandaler och oegentligheter, inte sällan bakgrunden till kommande förtroendekriser, lättare avslöjas (Fors-Andrée 2012).

I *Kriskommunikation* (Falkheimer et al. 2009) beskrivs hur kriskommunikationen i och med den tekniska utvecklingens framväxt blivit mer komplex genom att internet både är "en källa till

missinformation och falsk ryktesspridning och en källa till alternativ och nyanserad

krisinformation” (Falkheimer et al. 2009:110). Dessutom ställer användandet av internet och sociala medier större krav på användarna att själva finna information och bedöma dess trovärdighet. Rädda Barnen tog vid den aktuella krisen hänsyn till ovanstående faktorer och arbetade för att i största möjliga mån hindra spridandet av missinformation och istället få stor räckvidd på den egna informationen. En tydlig framgångsfaktor i Rädda Barnens krishantering var det faktum att de lyckades styra en stor del av de som var aktiva i sociala medier till sin egen information. Istället för att enskilt besvara varje inlägg och fråga, någonting som hade varit en omöjlighet, slussades mottagarna genom länkar från olika sociala medier till Rädda Barnens egna informationsnav.

När vi då gick ut i sociala media för att möta dom som började twittra om kvällens program, så länkade vi dem hela tiden till vårt informationsnav, och det var helt enastående framgångsrikt, alltså speciellt sen under kvällen, om man tittar på Google Analytic-statistiken, så ser man att bara ”whoom!” så går det upp så här, det är alltså många tusen som kommer in till vårt informationsnav. Och det som driver dom dit, det är sociala media, det är Twitter och det är Facebook. Eftersom våra inlägg, dom retweetas och hela tiden följer den här länken med.
(Respondent 1)

Man kan tänka sig att det vid denna typ av förtroendekris, liksom vid andra typer av kriser och skandaler, skapas ett behov av kommunicerande och diskuterande. Vid en skandal i grannskapet är benägenheten för skvaller och informationsspridning hög och på liknande sätt är det troligt att samma tendenser finns i samband med mer offentliga skandaler och kriser. De sociala medierna utgör då en plattform för detta skvaller och delande av information. Fors-Andrée pekar på hur sociala medier möjliggör en snabbt växande räckvidd där spekulationer, rykten och riktig fakta sprids till fler och fler människor som i sin tur skickar det vidare till ytterligare fler. Den personliga kopplingen som inte sällan finns mellan dessa människor bidrar till en ökad trovärdighet för informationen (Fors-Andrée 2012).

I enlighet med de teorier tvåstegshypotesen innefattar, bland annat att personlig kontakt är mer effektiv än massmedias påverkan när det gäller inflytande (Severin & Tankard JR 2001), kan man se sociala medier som ett liknande mellansteg de opinionsledare som står mellan media och mottagare utgör. På de sociala medierna får inflytelserika användare en utökad räckvidd gentemot ett kommunicerande mun till mun samtidigt som den personliga kopplingen kvarstår.

Under den akuta fasen av en kris blir de sociala mediernas snabba spridningsmöjligheter och personliga karaktär av stor betydelse. Både saklig information och lösa rykten sprids snabbt och

trovärdigheten i de budskap som sprids ökar vid personlig koppling. Kommunikationen i de sociala medierna är av personlig karaktär och detta är av avgörande betydelse när det gäller tolkning och verifiering av information. Inom marknadsföring är kopplingen mellan personlig kommunikation, med den sociala närheten, och konsumtion vedertagen och forskning pekar på att vi litar mer på personligt förmedlade budskap, än budskap som når oss via massmedierna. Det är vidare fastslaget hur snabb ryktes- och informationsspridning vid personliga kontakter som e-post och sms konkurrerar ut den information massmedier förmedlat och därigenom fått avgörande betydelse för flera krisförlopp (Eriksson 2009). I fallet Rädda Barnen kan man föreställa sig att den lyckade insatsen i sociala medier, på det sätt som ovan nämna forskning beskriver, flyttade fokus från massmedias budskap.

Den 16/1, sändningsdagen, publicerades över 1000 inlägg i ämnet på twitter, bloggar och forum. Under den första veckan efter programmet publiceras totalt knappt 3000 inlägg. Rädda Barnens kundservice tog emot 400 mail och 150 telefonsamtal i samband med programmet och webbsidan med det publicerade informationsnavet hade 21700 besök (respondent 1).

4.4 ” Det går åt många timmar, många dagar, många inblandade”

- Att kommunicera i kris

Kriser och budskap om dessa har kommit att bli ett naturligt inslag i människors vardag. Inom företag och organisationer bör kriser ses som en del av organisationens naturliga livscykel snarare än någonting extraordinärt och eventuellt. Kommunikationen är det avgörande i alla typer av kriser samt i samtliga faser av en kris. Traditionellt sett har kommunikation och krishantering i första hand kopplats samman i det skede då en kris redan inträffat medan man idag snarare ser kommunikationen som en genomgående nödvändighet. Inom modern forskning har man som utgångspunkt att en händelse betraktas som en kris beroende på hur mottagaren av information tolkar den. Det är människors förståelse av en händelse som ligger till grund för hur organisationen måste hantera den aktuella krisen (Falkheimer & Palm 2005). På Rädda Barnen har det funnits en konsekvent uppfattning om falska anklagelser när det gäller Uppdrag Granskning's utsaga. Från organisationens sida var man tveksam om händelsen överhuvudtaget skulle klassas som en kris med hänsyn till att det inte fanns någonting att dölja.

Man kan till och med fråga sig var det rätt namn att kalla det för en krisgrupp, en krishantering, för vi tycker ju egentligen att det inte fanns någon kris, vi hade ingenting att dölja. Rädda Barnen är jättestolt över sitt arbete, och vi kände väldigt starkt att det här är, det är en kärnfråga för oss, och med den styrkan så kunde vi agera vad vi tycker på ett bra och effektivt sätt i den här hanteringen. Respondent 1

Coombs (2011) menar på att kriser är perpetuella, att det är alla de personer som antingen kan påverkas av eller själva påverka en organisation som definierar en kris. Det är avgörande att en organisations ledning ser en händelse ur dessa personers perspektiv (ibid). Detta resonemang visar tydligt på vikten av att ta potentiellt förlorat förtroende på allvar. Falkheimer och Palm (2005) understryker att förtroendekriser kan uppstå även utan att det finns en substantiell grund för krisen, ofta producerade av media eller lösa rykten. I tider av kris ökar människors behov av information både mycket och snabbt och detta innebär att kommunikation är en nödvändig del av varje organisation och ses som avgörande i krisens alla faser, från det att en händelse inte över huvud taget definierats som en kris till det att krisens efterspel är över.

Det är bland tidigare krisforskning (bland annat Flodin 1999) vanligt förekommande att man delar in en kris i fyra olika faser: Förebyggande, förberedande, akutfas och återhämtning. I den förebyggande fasen inryms aktiviteter som syftar till att minska risken för materiell skada, till exempel säkerhetsföreskrifter, riskanalyser och utbildning av allmänhet. I den förberedande fasen ingår aktiviteter som *”utvecklar och förstärker myndigheternas kapacitet att agera vid en kris, till exempel planer för krishantering och kriskommunikation”* (Flodin 1999:12). I akutfasen gäller det åtgärder som vidtas omedelbart i anslutning till krisen i syfte att i första hand rädda liv, förhindra skador på egendom. I den slutliga återhämtningsfasen ingår åtgärder som syftar till att på kort sikt *”återställa livsviktiga och grundläggande funktioner till en lägsta acceptabel standard samt långsiktigt återställa tillvaron till normala eller förbättrade förhållanden”* (Flodin 1999:12). Gränserna mellan dessa fyra faser är dock flytande. Indelningen är högst schematisk och tydliga avgränsningar är svåra att göra. Fördelen med att låta krishantering innefatta samtliga beskrivna faser är att behovet av förutseende och planering framhävs. Detta behov kan i krissammanhang inte nog betonas (Flodin 1999).

När det i augusti 2012 började spridas rykten om ett kommande program om barnfattigdom började man, uppfattningen om oskuld till trots, att förbereda sig inför en kommande förtroendekris. Ledningen godkände tidigt ett mandat som innebar en garant om resurser och makt att agera.

I händelse av en förtroendekris så är det chefen för kommunikation och insamling som har ett väldigt starkt mandat att agera och i princip kan ta in resurser från vilken avdelning som helst. Det var för mig i den här situationen en viktig trygghet att kunna arbeta, man behöver ju inte utnyttja det så, men att jag visste och andra visste att den möjligheten fanns gjorde att, tycker jag, att det skapas en bra styrfart i arbetet (respondent 1).

Rädda Barnen utformade tidigt följande strategi:

- Var öppna gentemot granskarna
- Var överförberedda, struktur, träna
- Prioritera internkommunikation
- Bygg ett informationsnav på webben
- Satsa på sociala medier, styr trafik till navet
- Var mentalt förberedd: Vi åker på pisk i Uppdrag Granskning, oavsett. Medlemmar och givare kommer att hoppa av.

(respondent 1)

Under intervjun med kommunikationsansvarige vid Rädda Barnen (respondent 1) återkom resonemang kring betydelsen av internkommunikation upprepade gånger. Falkheimer (2001) understryker hur den interna kommunikationen både är en väsentlig del av varje organisations kommunikationsarbete och dessutom en förutsättning för en fungerande extern kommunikation. Varje enskild individ inom organisationen fungerar som en extern kommunikatör för sitt företag.

När det kommer till internkommunikationen. Internkommunikation är extremt viktig i den här typen av händelser, så vi satsade mycket på att informera personal och förtroendevalda, alltså i styrelsen och distrikt, om vad som händer och till exempel hur vi planerade inför den 16:e januari. Respondent 1

Även på Ica la man vid tillfället för Uppdrag Gransknings program om köttantering stor vikt vid den interna kommunikationen.

Ofta blir det väldigt starka känslor inåt, och det måste man hantera lika mycket som utåt.
Respondent 2

Trots att man internt knappt uppfattade händelsen som en kris menar kommunikationsansvarige (respondent 1) att det inte fanns några svårigheter i att väcka riskmedvetandet inom organisationen. Det finns en stark uppfattning om att medverkan i ett program som Uppdrag Granskning medför ett förtroendetapp för en organisation, oavsett hur orättvisa anklagelserna är.

Vi hade en utmaning [...] i och med att man är utsatt för granskning och uppmärksamhet i Uppdrag Granskning åker man på pisk. Respondent 1

Du hamnar aldrig i det läget att tittarna, Uppdrag Gransknings målgrupper, ”Oj, vad bra de är som nu granskas, nämen oj, de där verkar ju jätteduktiga och fina och sympatiska och snälla”. Det händer inte, då blir det inget program, så att sätta den bilden kändes som en viktig del i mitt arbete, det här kommer inte bli kul. Respondent 1

Händelser som dessa, men också i vissa fall hanteringen av dessa skapar kriser. Synen på kommunikation och bilden av mottagaren har under senare år utvecklats och ett tydligare fokus på publikens aktiva och emotionella roll har vuxit fram. (Falkheimer & Palm 2005). På Rädda Barnen la man stor vikt vid att vara proaktiv och att tillgodose allmänheten med information.

Det började att röra sig i sociala media kring det här programmet redan kvällen innan, sen på morgonen, så vi beslöt att lägga ut informationsnavet mycket tidigare än vi först hade tänkt, typ klockan 11 den 16:e. Respondent 1

Flodin (1999) menar på att varje kris innefattar tre viktiga dimensioner: Krisen i sig, myndigheters och organisationers hantering av krisen samt bilden av krisen. Flodin pekar vidare på hur forskare ofta poängterar att de största problem i krissammanhang sällan kommer av krisen i sig, utan av myndigheternas eller företagets sätt att missköta krisen, till exempel genom dåliga förberedelser. ”*En kris är i hög utsträckning en social process. Varje aktör har sin egen uppfattning om det föreligger en kris, om krisens utsträckning och karaktär*” (Flodin 1999:26). Det är väsentligt att ett företag i kris är väl insatt i olika intressenters kunskaper och inställningar till olika situationer. Allmänhetens bild av en kris baseras i högutsträckning på hur media väljer att förmedla denna.

Det kom som en andra våg när ledare, tyckare och debattartiklar vaknar till liv och de är svårare att hantera, och där var det ganska många som var negativa till de här tre organisationerna, varav Rädda Barnen var en. De gick på, tyckte vi, Janne Josefssons tes och beskrev det som att vi överdrev. Respondent 1.

4.5 ”Trovärdigheten minskade för mig”

- Om förtroende i samband med kris

Betydelsen av förtroende för och tillit till ansvariga företag eller organisationer i kris-och risksammanhang är sedan länge ett centralt tema inom riskforskning. Misslyckad krishantering härleds inte sällan till en historia av trovärdighetsproblem hos organisationen, hur den enskilda individen reagerar på information om kris är beroende av dess förtroende för avsändaren. I krislägen avgörs dock inte organisationens kommunikationsframgång enbart av det egna förtroendekapitalet, utan även av tilliten till det förmedlande mediet (Eriksson 2009). Falkheimer & Palm (2005:8-9) beskriver hur ”*en viktig form av krisberedskap är alltså att skapa, vidmakthålla och återställa ett rimligt mått av allmänt förtroende*”. Nordlund (2000) understryker att en av de

grundläggande aspekterna av kriskommunikation är sändarens trovärdighet. Han menar att det utan trovärdighet omöjligt skapas förtroende och tillit i mottagarleden. ”*Trovärdigheten är en förutsättning för en framgångsrik kommunikation, och med sin kommunikation kan en talare bygga upp sin trovärdighet*” (Hedquist 2002:5). Trovärdighet kommuniceras genom leverans av utlovat arbete, öppenhet och konsekvens.

För en organisation som Rädda Barnen är kännetecknen som hög trovärdighet och förtroende oerhört väsentligt och än viktigare än hos andra typer av företag som säljer en vara eller en produkt och direkt ger kunden någonting i utbyte mot pengar. Organisationer som Rädda Barnen har höga krav på sig att förmedla förtroende och seriöst arbete för att få in de pengar de är beroende av.

Vi jobbar ju en trovärdighetsbransch, ska vi fungera bygger ju det på att vi har en hög trovärdighet, vi får ju in drygt hälften av pengarna från institutionella givare, typ SIDA, EU- och FN-organ och så, och knappa hälften från privata givare och företag. Men över hela området så handlar det ändå om ett förtroende, även institutionella givare måste ju ha ett förtroende för att vi använder pengarna på ett bra och effektivt sätt. Respondent 1

Enligt KBM (2003) är ett högt befintligt förtroendekapital och en stor trovärdighet hos allmänheten en förutsättning för en lyckad krishantering. Utan detta är det troligt att de analyser, beslut och rekommendationer organisationen förmedlar inte mottas av befolkningen på ett önskvärd sätt. KBM menar vidare att trovärdighet byggs upp ur fyra komponenter; öppenhet, kompetens, rättvisa och empati. När man berör ämnet förtroende och tillit blir det ytterligare tydligt varför det är irrelevant hur Rädda Barnen själva definierar sin kris. Kundernas bild av organisationen, vilken de fått förmedla genom medierna, är i slutändan det enda relevanta för händelsens definition. Om förtroendet för organisationen sjunker, vilket det med stor sannolikhet gör efter medverkan i ett program som Uppdrag Granskning, är det det relevanta för definitionen av händelsen, oavsett bakgrundens karaktär.

Trovärdigheten minskade för mig, för Rädda Barnen och för andra organisationer. Ur Debatt

En organisation kan och bör förbereda sig inför en potentiell förtroendekris med efterföljande förtroendeförlust genom att arbeta för att öka sitt förtroendekapital. Detta kan också ses som aktioner för att stärka det egna varumärket. Ju större förtroendekapital en organisation besitter, desto större påfrestningar i form av missgrepp och skandaler tål den innan förtroendet går förlorat (Falkheimer & Palm 2005).

Visst har det satt en liten tagg i varumärket. Men tack och lov var det ganska starkt, och det känns som att det återhämtat sig, det kom tillbaka. Men det gäller ju verkligen att man har ett kapital att ta av, att man har ett starkt varumärke för att kunna överleva det. Respondent 2.

Ett flertal av Benoits retoriska strategier och åtgärder användes i samband med krishantering och nedan tas framför allt exempel från de två tv-programmen, Uppdrag Granskning och Debatt upp. I samklang med Rädda Barnens bild av den egna oskulden tillämpades förnekandet. Falkheimer och Palm (2005:62) skriver ”*en annan sak är självfallet att förneka en falsk anklagelse.*

Förtroendekriser kan dock uppstå även utan att det finns en substantiell grund för krisen”.

Elisabeth Dahlin beskriver i en intervju hur en av orsakerna till att den aktuella kampanjfilmen lanserades utan att hon godkände den var att Rädda Barnen i det läget befann sig i en stor förändringsprocess. Benoit beskriver fyra typer av orsaker som kan stödja bortförklaringar av det slaget; provokation, informationsbrist/ovana, olyckshändelse samt goda avsikter (Ibid). Att minska händelsens anstötthet är en typ av defensiv strategi som innebär ett ansvarstagande för händelsen men samtidigt ett försök att förminska bilden av fördärv. Dahlin återkommer ofta under de intervjuer som visas i Uppdrag Granskning samt genom sin medverkan i Debatt till frågan om hur barn faktiskt har det i Sverige. Hon strävar efter att flytta fokus från kampanjfilmen och statistik till någonting som är svårt att argumentera emot; att det är negativt att det finns barn som inte har det bra. Denna typ av åtgärd kallar Benoit för differentiering, att lyfta fram sådant som är värre. Därutöver framgår det också tydligt hur Dahlin attackerar anklagaren, Josefsson, vilket är ytterligare en åtgärd där anklagarens trovärdighet och motiv ifrågasätts (Ibid).

Hedquist (2002) understryker två av förutsättningarna för trovärdighet i krissammanhang, att ett uttalande måste överensstämma med andra, tidigare uttalanden samt att ett uttalande måste vara i samklang med andra uttalanden från samma organisation. ”*De kan överlappa och komplettera varandra, men de får inte konkurrera.*” (Hedqvist 2002:23). I Uppdrag Granskning säger Elisabeth Dahlin ”*det vi lagt ut på sociala medier tar vi inte bort*”. Senare i programmet presenteras dock ett skriftligt material från Rädda Barnen där de uttrycker det som olyckligt att filmen inte togs bort tidigare. Denna typ av tvetydiga budskap riskerar enligt Hedquist att leda till minskad trovärdighet.

5. Slutdiskussion

I detta avsnitt diskuteras resultatet och tolkningen av det empiriska materialet i förhållande till studiens syfte och frågeställningar. Därutöver redovisas några kortare reflektioner om förslag till vidare forskning.

I ett samhälle där vi ständigt omges av budskap om risk, kris och katastrof är det avgörande för organisationer och företag att upprätthålla en välplanerad krisberedskap. I en kontext där medierna under allt hårdare press och konkurrens aktivt söker sensationella händelser att benämna som kris kan ett ovälkommet avslöjande drabba en oförberedd organisation hårt. Denna studie visar på hur det i praktiken är relativt ointressant hur den drabbade organisationen själva definierar en händelse som av media framhävs som en kris. En trovärdig mediakanal, i det här fallet Uppdrag Granskning, har stor makt att definiera och sprida en subjektiv sanning. Medierna har ett enormt inflytande över vilka frågor vi ska tycka någonting om, och till viss del även vad vi ska tycka i aktuella frågor. Allmänhetens bild av omvärlden i stort byggs delvis upp baserat på vad medierna förmedlar. Vi engagerar oss i det som för tillfället uppmärksammas men går snabbt vidare så snart rapporterna mattas av. När Uppdrag Granskning aktualiserade frågan om barnfattigdom i Sverige och lyfte fram den kampanjfilm Rädde Barnen låtit skapa uppmärksammade de allmänheten på eventuella brister hos organisationen som i annat fall legat dolda.

Utvecklingen av internet och de sociala medierna har förändrat den tidigare modellen för informationsspridning. Genom de nya medierna tillåts allmänheten ta plats med möjlighet att både sprida de traditionella mediernas budskap, men också att ifrågasätta dessa och dela egna uppfattningar. De nya medierna möjliggör även för organisationer och företag att direkt kommunicera med sin målgrupp. Rädde Barnen lade stor vikt vid arbetet i de sociala medierna och kunde i efterhand, genom en mediautvärdering, konstatera att satsningen var lyckosam. Genom sin medverkan och aktivitet på de plattformar där målgruppen befann sig tillåts Rädde Barnen i viss mån själva styra en del av informationsflödet. De kunde göra sig omedelbart hörda och gavs möjlighet att direkt kommunicera med mottagare, utan beroende av traditionella medier.

Det faktum att Rädde Barnen långt i förväg varslades om en potentiellt kommande förtroendekris möjliggjorde att man både kunde skapa och följa en tydlig strategi. När programmet slutligen sändes fanns en tydlig bild av vilka reaktioner som kunde tänkas följa. Inom organisationen var man förberedd, vältränad och självsäker. Den klara strategin möjliggjorde ett proaktivt angreppssätt och tillät Rädde Barnen att ligga steget före. Men oavsett förberedelser, planering och strategier blir

det i fallet tydligt att händelseförloppet aldrig kan förutses till fullo. Den överraskande vändningen mot Uppdrag Granskning och Janne Josefsson var ingenting som förutspåts i Rädda Barnens planering. Samtidigt som goda förberedelser är ovärderliga i krissammanhang visar studien även på hur den ovisshet som följde de första ryktena om ett program var tärande för organisationen; *”det är ju också en förbannelse, det tar ju otroligt mycket resurser, tid och mental kraft, alltså det tar ju väldigt mycket kraft från en organisation”* (Respondent 1). Ytterligare en aspekt av förberedelseprocessen var den att man på Rädda Barnen tidigt ställde in sig på att det oavsett planering, oskuld och bra hantering skulle komma att bli ett förtroendetapp för organisationen. Detta underlättade med stor sannolikhet när kritiken mot Rädda Barnen kom i samband med programmet.

Vikten av den interna kommunikationen i krissituationer har genom studien varit återkommande. Oroligheter inom organisationen tenderar att påverka den externa kriskommunikationen negativt och en löpande internkommunikation avgörande för en lyckosam utgång. *”Det är en lärdom som jag tror är väldigt generell, att internkommunikation i samband med krishantering är extremt viktig. Man kan inte överskatta betydelsen av det”* (Respondent 1).

I samband med att Uppdrag Granskning sändes förlorade Rädda Barnen ett antal bidragsgivare och medlemmar. Idag, fem månader efter händelsen upplever man inte någon kvarvarande effekt av händelsen (respondent 1).

5.1 Förslag till vidare forskning

I syfte att följa utvecklingen av de nya medierna vore det intressant att vidare studera hur den vardagliga interaktionen mellan målgrupp och organisation i sociala medier påverkar relationen dem emellan i krissituationer. Vidare vore det intresseväckande att undersöka hur mediernas rapportering om en händelse påverkar vårt engagemang i ämnet. Hur en kris, lika snabbt som den uppstår, i princip avtar så snart medierna slutar rapportera om händelsen.

6. Referensförteckning

Tryckta källor

Beck, Ulrich (1998) *Risksamhället*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB

Coombs, W. Timothy (2011) *Ongoing Crisis Communication*. London: SAGE

Denscombe, Martyn (2009) *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (andra upplagan). Lund: Studentlitteratur

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

Falkheimer, Jesper (2001) *Medier och kommunikation - en introduktion*. Lund: Studentlitteratur

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

Falkheimer, Jesper & Palm, Lars (2005) *Förtroendekriser*. Rapport/Krisberedskapsmyndigheten. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten

Flodin, Bertil (1999) *Planlagd kriskommunikation*. Rapport/Styrelsen för psykologiskt försvar. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar

Fors-Andrée, Jeanette (2012) *Modern kriskommunikation*. Norsborg: Recito

Hedquist, Rolf (2002) *Trovärdighet - en förutsättning för förtroende*. Rapport/Styrelsen för psykologiskt försvar. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar

Högström, Erik (2013) *SVT: Så överdrivs barnfattigdomen*. Expressen. 16 januari. <http://www.expressen.se/nyheter/svt-sa-overdrivs-barnfattigdomen>. (Hämtad 2013-05-20)

Jarlbro, Gunilla (2004) *Krisjournalistik eller journalistik i kris?* Rapport/Krisberedskapsmyndigheten. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten

Karlsson, Hans-Olof (2008a) *När kommunikationen avgör*. Stockholm: Norstedts Akademiska förlag

Karlsson, Michael (2008b) *Kriskommunikation i förändring*. Rapport/Demokratiinstitutet. Sundsvall: Demokratiinstitutet

Larsson, Larsåke (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (andra upplagan) Lund: Studentlitteratur

L'Etang, Jacquie (2008) *Public Relations - Concepts, Practice and Critique*. London: SAGE

McQuail, Denis (2010) *McQuail's Mass Communication Theory* (sjätte upplagan). London: SAGE

Nilsson, Börge (2013) *Uppdrag förvanskning - om barnfattigdomen i Sverige*. Pockettidningen R

Nordlund, Roland (Lidskog, R, Nohrstedt, S A & Warg, L-E) (2000) *Risker, kommunikation och medier*. Lund: Studentlitteratur

Nord, Lars & Strömbäck Jesper (2005) *Hot på agendan*. Rapport/Krisberedskapsmyndigheten. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten

Sandman, Peter M (1993) *Responding to Community Outrage: Strategies for Effective Risk Communication*. Virginia: American Industrial Hygiene Association. <http://www.petersandman.com/media/RespondingtoCommunityOutrage.pdf> (Hämtad 2013-04-16)

Severin, Werner J & Tankard, James W (2001) *Communication Theories - Origins, Methods, and Uses in the Mass Media* (femte upplagan). New York: Addison Wesley Longman, Inc.

Thompson, John B (2001) *Medierna och moderniteten*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB

Östbye, H & Knapskog, K & Helland K & Larsen, LO (2003) *Metodbok för medievetenskap* Malmö: Liber AB

Elektroniska källor

Medieakademin (2013) *Förtroendebarmetern 2013*. Förtroende för samhällsinstitutioner, partier, massmedier och företag.

Tillgänglig: <http://www.welcom.se/fortroendebarmetern2013.pdf>
(hämtad 2013-05-20)

Rädda Barnen (2013) *Rädda Barnen kommenterar Uppdrag Granskning*.

Tillgänglig: <http://www.raddabarnen.se/uppdrag-granskning/>
(hämtad 2013-05-20)

Övriga källor

KBM (2003) *Crisis Communication Handbook*. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten

7. Bilagor

Bilaga 1

Intervju respondent 1 - Rädda Barnen

1. Presentation av respondenten; befattning, uppgifter osv.
2. Kort egen beskrivning av den aktuella krisen

Allmänt om krishantering

- Vad anser du vara det mest väsentliga i en krissituation?
- Vilka fördelar respektive utmaningar ser du med de sociala medierna?
- Även falska anklagelser måste hanteras. Hur skiljer sig tillvägagångssätten åt?

Krisen

- Uppfattade ni att Rädda Barnen hamnade alternativt riskerade att hamna i en förtroendekris i samband med att Uppdrag Granskning program om barnfattigdom i Sverige sändes?
- Kände du i förväg till att programmet skulle sändas?
- Vilka följder väntade ni av programmet?
- Hur fick du den första informationen om att Rädda Barnen befann sig i en kris?
- Hur uppfattar du att händelsen har påverkat allmänhetens omdöme och förtroende för Rädda Barnen?
- Har ditt förtroende för organisationen förändrats?
- Hur kommunicerade ledningen internt i samband med krisen?
- Hur kommunicerades det externt? Genom vilka kanaler?
- Vilka budskap har varit viktigast för er att kommunicera?
- Hur upplever du att media har skildrat händelsen?
- Hur har Rädda Barnen agerat efter händelsen för att få ett ökat förtroende inom organisationen och bland allmänheten?
- Hade man kunnat agera annorlunda? Hur?

Övrigt

- Hur är Rädda Barnen som organisation uppbyggd?
- På vilka sätt arbetar Rädda Barnen med sociala medier?
- Hur arbetar Rädda Barnen förebyggande mot förtroendekriser?
- Har Rädda Barnen tidigare drabbats av någon liknande förtroendekris?
- Finns en tydlig plan för liknande situationer utarbetad? Hur ser den ut? Ser den annorlunda ut efter händelsen?
- Övrigt?

Kompletterande frågor

- Upplevde du att det fanns svårigheter med att få medarbetare att ta den potentiella krisen på allvar?
- Vilka fördelar respektive nackdelar ser ni att den tidiga förvarningen gav?
- Fanns det svårigheter att hålla beredskapen uppe?
- Har man idag en klarare bild av hur händelsen påverkat organisationen?
- Hur stor påverkan upplever ni att det faktum att drevet vändes mot Uppdrag Granskning hade?

Bilaga 2

Intervjuguide Respondent 2 - Ica

1. Presentation av respondenten; befattning, uppgifter osv.
2. Kort egen beskrivning av den aktuella krisen

Allmänt om krishantering

- Vad anser du vara det mest väsentliga i en krissituation?
- Vilka fördelar respektive utmaningar ser du med de sociala medierna?
- Även falska anklagelser måste hanteras. Hur skiljer sig tillvägagångssätten åt?

Krisen

- Uppfattade ni att Ica hamnade alternativt riskerade att hamna i en förtroendekris i samband med att Uppdrag Granskningens program om oegentlig köttantering sändes?
- Kände du i förväg till att programmet skulle sändas?
- Vilka följder väntade ni av programmet?
- Hur fick du den första informationen om att Ica befann sig i en kris?
- Hur uppfattar du att händelsen har påverkat allmänhetens omdöme och förtroende för Ica?
- Förändrades ditt förtroende för organisationen i samband med krisen?
- Hur kommunicerade ledningen internt i samband med krisen?
- Hur kommunicerades det externt? Genom vilka kanaler?
- Vilka budskap har varit viktigast för er att kommunicera?
- Hur upplever du att media skildrade händelsen?
- Hur agerade Ica efter händelsen för att få ett ökat förtroende inom organisationen och bland allmänheten?
- Hade man kunnat agera annorlunda? Hur?

Övrigt

- Hur är Ica som organisation uppbyggd?
- På vilka sätt arbetar/arbetade Ica med sociala medier?
- Hur arbetar Ica förebyggande mot förtroendekriser?
- Har Ica tidigare eller senare drabbats av någon liknande förtroendekris?
- Finns en tydlig plan för liknande situationer utarbetad? Hur ser den ut? Ser den annorlunda ut efter händelsen?
- Övrigt?



RÄDDA BARNEN KOMMENTERAR UPPDRAG GRANSKNING

16 januari 2013

Den 16 januari sände Uppdrag granskning ett reportage om barnfattigdom. Här kommenterar vi programmet, presenterar vårt arbete och ger vår bild om vad vi menar med barnfattigdom. Backar Rädda Barnen från antal barn som lever i barnfattigdom?

Nej. Svt:s Rapport påstår att Rädda Barnen nu backar från siffrorna om barnfattigdom. Detta stämmer inte. Det vi tar avstånd från är den film som ingick i en kampanj, Initiativ Black. Kampanjen stoppades och lades ner under hösten 2011.

Överdriver Rädda Barnen siffrorna om barnfattigdom?

Nej. Enligt vår senaste årsrapport lever 242 000 barn i Sverige i ekonomisk utsatthet, eller barnfattigdom. I reportaget framkommer ingen egentlig kritik eller belägg för att våra rapportssiffror skulle vara felaktiga. Så här säger Janne Josefsson själv i en chatt i Aftonbladet den 17 januari, dagen efter att programmet sänts: "Jag har aldrig påstått att det inte finns fattiga barn i Sverige, inte heller siffran har jag ifrågasatt. Det vi granskade var beskrivningen hur den ser ut i verkligheten."

Hur mäter vi barnfattigdom?

Rädda Barnen använder två mått för att mäta hur många barn som lever i fattigdom under ett givet år. Det gäller barn som lever i familjer som antingen:

- någon gång under året fått försörjningsstöd (det som tidigare hette socialbidrag);
- eller har så kallad låg inkomststandard, det vill säga att familjens inkomster inte täcker nödvändiga kostnader som boende, mat, kläder och försäkringar.

I tio år har vi använt samma mätmetod.

Finns det verkligen fattiga barn i Sverige?

Ja. En del ifrågasätter att vi talar om detta som just fattigdom, men vi menar att begreppet är relevant. Vi använder även uttrycket ekonomisk utsatthet när vi pratar om barn som växer upp med konstant knappa resurser. Det formar dem som människor och lär dem att de inte har samma möjligheter som andra.

Se [Barnfattigdom - ett faktum i dagens Sverige](#) På www.fattigskolan.se kan du läsa mer om hur Rädda Barnen konkret arbetar med barnfattigdom. Se även - [Frågor och svar om barnfattigdom](#).

Stämmer det att en kvarts miljon barn går hungriga och utan vinterskor?

Nej, vi kan inte tala för varje enskilt barn. Det finns ingen studie, varken från Rädda Barnen eller någon annan, som visar exakt antal barn som har brist på mat och tillräckliga vinterkläder. Rädda Barnen får regelbundet signaler om denna typ av utsatthet, från barn och deras familjer, från kyrkor och andra organisationer, och från våra egna lokala verksamheter som möter barnen. Även om det finns sådana enskilda exempel, prioriterar de flesta föräldrar oavsett ekonomisk situation vinterkläder och mat allra högst för sina barn. Uppdrag granskning slår in öppna dörrar: vi håller med om att retorik och budskap från den film som visas i Uppdrag granskning inte är bra. Budskapet i filmen stämmer inte med hur Rädda Barnen vill beskriva konsekvenserna för barn som lever i ekonomisk utsatthet. Vi la därför ner kampanjen där filmen ingick, innan den fick genomslag och spridning. Kampanjen Black var en nu nedlagd del i vårt breda barnfattigdomsarbete.

Hur påverkas barnen?

Konsekvenserna av barnfattigdom påverkar de drabbade barnens vardag, både nu och i många fall för resten av livet. Det innebär till exempel en ökad risk för sämre skolresultat, risk att gå ut skolan utan fullständiga betyg, ökad risk för mobbning, våld i hemmet, mindre aktiv fritid och sämre hälsa. Och, för många barn viktigast av allt, det innebär svårigheter att delta i många sociala sammanhang. Det betyder inte att varje enskilt barn drabbas av samtliga problem utan att en oproportionerligt stor andel av barnen inom gruppen är drabbade av någon eller flera av dessa svårigheter.

Hur kan vi tala om barnfattigdom i Sverige när den är så mycket värre i andra delar av världen?

Sverige är ett rikt land. Det betyder att vi kan ställa höga krav på att inga barn ska hamna utanför eller ha sämre förutsättningar än andra. Se [Rädda Barnens krav](#). Rädda Barnen bygger sitt arbete på Barnkonventionen. I den framgår att alla barn har rätt till den levnadsstandard som krävs för barnets fysiska, psykiska, andliga, moraliska och sociala utveckling. Det vill säga – en skälig levnadsstandard. En sådan som inte begränsar barnets möjligheter.

Enligt artikel 4 ska staten använda det yttersta av sina resurser för att säkerställa rättigheterna i Barnkonventionen. Vilket betyder att i ett så rikt land som Sverige ska barnfattigdom inte behöva existera. Men ändå gör den det.