

Kurskod: SKOK01
Termin: Vårterminen 2014
Handledare: Agneta Moulettes
Examinator: Jörgen Eksell

För hästens felsteg bär rytturen ansvar

En fallstudie om hur en organisation kommunikativt har hanterat en kris

DAVID REMVIG

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Abstract

For the horse's misstep carries the rider responsibility

The crisis faced by organizations in today's society is seen more obvious than as an exception. Even though there's a lot of effort put on research in the area, additional research is requested because handling and communicating about a crisis has become an increasingly common part of the daily work. The purpose of this thesis is to contribute to research in the field by examining the image repair theory strategies that have made themselves visible in an organization, Findus Sverige AB in this case, crisis communication and how the rhetorical appeal forms takes shape in order to convince its stakeholders. The study is based on a qualitative case study in which the empirical material is gathered through a document study, in form of press releases and a news article. The abductive approach is adopted to along with the rhetorical analysis, to create a better understanding of the crisis communication. The theoretical framework is based on crisis communication, image repair theory and rhetoric. The result shows that three of the image repair theory strategies made itself viable, *denial*, *reducing offensiveness of event* and *corrective action*. All appeal forms can be distinguished, where the communication is mainly dominated by *logos*, through rationality and neutral vocabulary, *pathos*, by evoking emotion, and *ethos*, by acting wisely inspire confidence with good character to inspire confidence.

Keywords: crisis, crisis communications, image repair theory, rhetoric, ethos, pathos, logos

Sammanfattning

För hästens felsteg bär rytturen ansvar

Att kriser drabbar organisationer i dagens samhälle ses mer som en självklarhet än ett undantag. Trots att det lagts ner stor kraft på forskning inom området efterfrågas det ytterligare, då hanteringen av och kommunikationen kring en kris blivit en allt vanligare del av det dagliga arbetet. Syftet med detta examensarbete är att bidra med forskning inom fältet genom att undersöka vilka av image repair-teorins strategier som gjort sig synliga i en organisations kriskommunikation, Findus Sverige AB i detta fall, samt hur de retoriska appellformerna tar form för att övertyga sina intressenter. Arbetet baseras på en kvalitativ fallstudie där det empiriska materialet samlats in genom en dokumentstudie i form av pressmeddelanden samt en nyhetsartikel. En abduktiv ansats antas för att tillsammans med en retorisk analys skapa en bättre förståelse för kriskommunikationen. Det teoretiska ramverket baseras på kriskommunikation, image repair-teorin samt retorik. Resultatet visar på att tre av image repair-teorins strategier gjort sig synliga, *förnekande*, *minska händelsens anstötighet* och *tillrättaläggande*. Samtliga appellformer går att urskilja, där kommunikationen främst domineras av *logos*, genom rationalitet och neutrala ordval, *pathos*, genom att framkalla känslor, och *ethos*, för att inge förtroende genom klokt handlande och god karaktär.

Nyckelord: kris, kriskommunikation, image repair-teorin, retorik, ethos, pathos, logos

Antal tecken inklusive blanksteg: 89 043

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Problemformulering	6
1.2 Syfte och frågeställningar	8
1.3 Avgränsning	8
1.4 Disposition	9
2.0 Empirisk bakgrund	10
3.0 Tidigare forskning	12
4.0 Teori	14
4.1 Kris	14
4.1.1 Förtroendekris	15
4.2 Kriskommunikation	15
4.3 Image repair-teorin	17
4.3.1 Förnekande	17
4.3.2 Bortförklaring	18
4.3.3 Minska händelsens anstötighet	18
4.3.4 Tillrättaläggande	19
4.3.5 Ta på sig skulden	19
4.4 Retorik	19
5.0 Metod	22
5.1 Fallstudie	23
5.1.1 Val av organisation	23
5.1.2 Insamling och urval	23
5.2 Metod för analys	25
5.2.1 Retorisk analys	25
5.2.2 Kodningsschema	26
5.2.3 Genomförandet	26
6.0 Analys	27
6.1 Image repair-strategierna	27
6.1.1 Förnekande	27
6.1.2 Minska händelsens anstötighet	30
6.1.2.1 Ifrågasätta	30
6.1.2.2 Så farligt är det inte	31
6.1.2.3 De goda handlingarna och kompensation	32
6.1.3 Tillrättaläggande	35

6.2 Appellformerna	37
6.2.1 Skapa och bevara sin trovärdighet.....	37
6.2.2 Förmedla känslor.....	40
6.2.2.1 Den dålige leverantören.....	40
6.2.2.2 Den gode Findus.....	41
6.2.2.3 Medkänsla	43
6.2.3 Saklighet.....	43
7.0 Diskussion och slutsats.....	46
7.1 Slutsats och diskussion.....	46
7.1.1 Förslag till vidare forskning	48
Referenser	50
Bilaga 1 – Pressmeddelanden och nyheter	55
Bilaga 2 – Kodningsschema	65

1. Inledning

I detta kapitel ges en introduktion till det problemområde som examensarbetet kommer att behandla. Därefter följer en beskrivning utav arbetets syfte och frågeställningar, avgränsning samt disposition.

1.1 Problemformulering

"We live in a society continually affected by natural disasters, such as hurricanes, tsunamis, and forest fires, and by organizational crises, such as food-borne illnesses, corporate malfeasance, and terrorism. Regardless of where you live or the kind of work you do, many different types of crises have the potential to significantly disrupt your life. No community and no organization, public or private, is immune from crises."

(Ulmer, Sellnow & Seeger, 2011, s. 2)

Som citatet ovan nämner går ingen organisation, offentlig som privat, fri från att drabbas utav en kris. Kriser bör således inte ses som något extraordinärt utan som en del av en organisations livscykel (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009), något som ytterligare stärks av Verhoeven, Tench, Zerfass, Moreno och Vercic (2014) studie, gjord i 43 europeiska länder med 4808 medverkande, som visar att 70 procent av dessa kommunikörer ställs inför minst en kris per år.

Kriser kan föra medföra stora konsekvenser för organisationer genom att negativt påverka anseende, legitimitet, trovärdighet (Benoit, 1997; Coombs & Schmidt, 2000; McCoy, 2014) och förmågan att utföra prioriterade mål (McCoy, 2014; Eriksson, 2009). Till följd av detta har stora ansträngningar gjorts, av både praktiker och akademiker, inom public relations som fokuserat på hur organisationer på bästa sätt kan handskas med en kris (McCoy, 2014). Stor uppmärksamhet har riktats mot betydelsen av kriskommunikation, vars mål är att strategiskt försvara och förklara organisationens ställningstagande inför den

krisrelaterade kritiken och osäkerheten (McCoy, 2014). Effektiv kommunikation är central (Coombs, 2004), det vill säga att det inte finns någon tidpunkt då kommunikation är så viktigt som vid en kris (Holtzhausen & Roberts, 2009). En organisations ställningstagande kan förbättra eller förvärra situationen och påverka både hur krisen uppfattas liksom organisationens image¹ (McCoy, 2014).

Hur organisationer bemöter den krisrelaterade kritiken finns det idag en stor mängd forskning kring, där Benoit's (1997) image repair-teorin är en av de etablerade teorierna (Avery, Lariscy, Kim & Hocke, 2010). Denna grundar sig i ett antal försvarsstrategier som en individ eller organisation kan använda sig av för att minska den negativa påverkan på dess anseende och image då de anklagas för att ha agerat felaktigt (Benoit, 1997). De flesta studier som tillämpar image repair-teorin har enbart fokuserat på vilka av teorins strategier som kommer till uttryck för att sedan argumentera för och emot huruvida dessa strategier varit lyckade eller inte i vad det gäller att reparera det skadade anseendet och imagen (Avery et al., 2010; Holtzhausen & Roberts, 2009). I och med att de flesta studier utförda med image repair-teorin endast har fokuserat på att se till vilka strategier som kommer till uttryck, ämnar jag att kombinera image repair-teorin med retorik. Detta för att retorik, konsten att övertyga någon (Vigsø, 2010), och kriser hör ihop (Mral, 2013). Vidare menar Mral (2013) att en aktörs krishanteringsförmåga påverkas till stora delar av dess förmåga att kommunicera på ett ändamålsenligt och trovärdigt sätt. Skapandet av tillit och trovärdighet sker genom att ta hänsyn till de tre faktorerna (även kallat appellformerna) ethos, pathos och logos (Mral, 2013). Det är genom dessa appellformer en god retoriker lyckas nå ut till sin publik och når sitt mål, vilket är att övertyga publiken (Vigsø, 2010).

Genom att kombinera image repair-teorin med de retoriska appellformerna ämnar jag med detta examensarbete bidra till forskningen inom kriskommunikation, eftersom denna konstellation inte tidigare har kombinerats. Jag kommer dels att undersöka vilka budskapsstrategier som görs synliga i en organisations kriskommunikation, och även undersöka hur en organisation använder sig av de tre appellformerna för att övertyga sina intressenter för sitt ställningstagande.

¹ Image: är ett begrepp som definieras som den uppfattning intressenter har av en organisation, det vill säga hur de tolkar en organisations agerande och kommunikation (Heide, Johansson & Simonson, 2005).

Trots att det har gjorts stora ansträngningar inom kriskommunikationsforskning (McCoy, 2014) anser Verhoeven et al. (2014) att ytterligare forskning inom kriskommunikation är av största relevans, då ingen kris är den andra lik vad gäller oförutsedda svårigheter och problem (Mral, 2013).

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med detta examensarbete är att undersöka hur en organisation kommunikativt har hanterat en kris. Arbetet syftar till att urskilja eventuella budskapsstrategier, utifrån image repair-teorin, som en organisation kan ha använt sig av och hur de tre appellformerna ethos, pathos och logos, tar sin form i deras kriskommunikation för att övertyga sina intressenter. För att uppnå studiens syfte har följande två forskningsfrågor formulerats:

- Vilka budskapsstrategier, om det finns några, går att urskilja i organisationens kriskommunikation?
- På vilket sätt tar de tre retoriska appellformerna ethos, pathos och logos, sin form i kriskommunikationen?

För att uppnå examensarbetets syfte samt för att kunna besvara forskningsfrågorna har jag valt att genomföra en fallstudie av Findus Sverige AB (hädanefter benämnt Findus) kriskommunikation i och med hästköttskandalen, en kris som drabbade Findus i februari 2013. Valet av Findus som organisation motiveras i avsnitt 5.1.1.

1.3 Avgränsning

I denna studie ämnar jag att undersöka hur livsmedelsföretaget Findus har kommunicerat i och med hästköttskandalen 2013. Jag har valt att avgränsa mig till hur deras kriskommunikation sett ut med hjälp av pressmeddelanden och nyheter från deras hemsida samt uttalanden via massmedierna (se 5.1.2 insamling och urval), då jag anser att det är via dessa kanaler som den breda allmänheten får information från Findus angående krisen. Jag kommer endast att se till de budskap som Findus själva har konstruerat, det vill säga där Findus tydligt står som avsändare. Inom studiens ramar har jag valt att bortse från hur de har

kommunicerat och interagerat med sina intressenter via de sociala medierna, så som Facebook, Twitter, bloggar och liknande. Eftersom utrymmet i detta examensarbete är begränsat, både vad det gäller omfattning och tid, anser jag att om bägge delarna inkluderas skulle detta resultera i ett allt för ytligt arbete.

1.4 Disposition

Examensarbetet har delats upp i sju övergripande delar: inledning, (empirisk) bakgrund, tidigare forskning, teori, metod, analys och slutsatser och diskussion. I det inledande kapitlet presenteras problemområdet som ger relevans för studien. Vidare följer en beskrivning av arbetets syfte och frågeställningar, avgränsning samt disposition. I det andra kapitlet redogörs händelseförloppet till hur krisen uppdagades samt hur krisen har utvecklats både i Sverige och Europa för Findus del. I tidigare forskning beskrivs forskningsutveckling i ämnesområdet kriskommunikation och image repair-teorin. I det följande kapitlet presenteras de teorier som jag valt att ha som utgångspunkt i mitt examensarbete. Avsnittet inleds med en redogörelse för vad en kris och förtroendekris är, och följs upp av kriskommunikation, image repair-teorin och de retoriska appellformerna. I metodkapitlet redogör jag för mina vetenskapsteoretiska utgångspunkter, val av organisation, urval, val av insamlingsmetod, analysmetod och en redogörelse för mitt empiriska material. I analyskapitlet redovisas analysen av det empiriska materialet med hjälp av de teorier som jag presenterat i teoridelen. I examensarbetets avslutande kapitel redogör jag för analysens resultat, svaren på forskningsfrågorna samt studiens forskningsbidrag. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

2.0 Empirisk bakgrund

I detta kapitel redogör jag för händelseförloppet för hästköttsskandalen i allmänhet och för Findus i synnerhet. Findus, med sin 70-åriga historia, är idag ett av Sveriges ledande livsmedelsföretag med cirka 200 produkter (Findus Sverige). Händelseförloppet kommer att beskrivas utifrån vad de svenska nyhetsmedierna har förmedlat. Detta gör jag för att jag anser att det är denna bild av skandalen som gemene svensk har tagit del av. Jag kommer inte att redovisa ingående för vad som skett i övriga Europa. Jag fokuserar istället på att skapa en god bild för hur skandalen har utvecklats och hur det har påverkat Findus.

Den 16 januari 2013 slår det irländska livsmedelverket larm och meddelar att DNA från häst har påträffats i hamburgare, från tre olika leverantörer, som säljs i flertalet livsmedelkedjor i landet ("Hästköttsskandalen", 2013).

Under den fjärde och femte februari går ytterligare två köttleverantörer, en på Irland och en på Nordirland, ut med att deras råvaror innehåller häst. I vissa fall med halter upp till 75-80 procent ("Hästköttsskandalen", 2013).

Den sjätte februari går den franska leverantören Comigel, vilket är en av koncernen Findus Groups leverantörer, ut med att de inte med säkerhet kan garantera innehållet i sina leveranser ("Hästköttsskandalen", 2013).

Den sjunde februari går Findus Sverige ut med ett pressmeddelande där de meddelar att deras 1-portionsförpackning med lasagne innehåller 100 procent häst. Findus meddelar vidare att samtliga lasagneförpackningar har återkallats tre dagar tidigare från sina återförsäljare ("Hästköttsskandalen", 2013). Det var detta pressmeddelande som kom att bli startskottet för en hästköttsskandal i svensk media. Enligt Retriever Research publicerades 4643 stycken artiklar innehållande ordet hästkött i februari månad 2013, varav 17 stycken publicerades innan den sjunde februari (<http://www.retriever-info.com>).

Den nionde februari meddelar Livsmedelsverket att de kommer att anmäla Findus för brott mot livsmedelslagstiftningen. Anledningen till anmälan grundar sig på att Findus anger att det ska vara 100 procent nötkött i lasagnen, något som inte alls stämmer, vilket är ett brott mot livsmedelslagstiftningen. Detta svarar Findus på dagen efter den tionde februari genom att i sin tur anmäla sin leverantör Comigel för avtalsbrott och bedrägeri ("Hästköttsskandalen", 2013). Samma dag meddelar Ica och Coop att även de har funnit hästkött i sina lasagner ("Vad hände", 2013).

Den 11 februari går landsbygdsminister Eskil Erlandsson ut i Aftonbladet och lägger skulden på Findus. Han menar att de som sätter produkten på marknaden är också de som bär det yttersta ansvaret (Habul & Lindberg, 2013, februari 11)

Den 14 februari visar tester från de brittiska öarna att det i hästar, vilka slaktats i avseende för att bli livsmedel, har påträffats spår av läkemedel som kan visa sig vara skadligt för människor (Pehrson, 2013, februari 14). Samtidigt börjar frågor göra sig hörda i svensk media, bland annat i Sydsvenskan, gällande vad som kommer att hända med den återkallade maten. De skriver att det finns intresse att veta vad som kommer att hända den återkallade maten från Findus och att det finns personer som hört av sig angående att få köpa de felmärkta produkterna (Zupanovic, 2013, februari 13, "Det enkla", 2013).

Den 25 februari tar skandalen ny fart då Ikea stoppar sin försäljning av köttbullar, då det påträffats hästkött i färsen. Ikeas största leverantör är Dafgårds ("Vad hände", 2013), ytterligare en stor matproducent i Sverige. Mellan den 14 och 25 februari får hästköttsskandalen stort medialt utrymme och Findus nämns i åtskilliga artiklar. Skandalen i stort drabbade över tiotalet länder i Europa däribland Frankrike, Italien och Irland för att nämna några. Den blev så omfattande att även EU gick in och gav direktiv och ställde krav. Hästköttet kom att spåras till ett flertal slakterier runt om i hela Europa ("Vad hände", 2013).

Det är svårt att särskilja för när medias omfattande rapportering om Findus och krisen började avta. På grund av arbetets omfattning har jag därför valt att enbart fokusera på tidsspannet 2013-02-01 till 2013-02-21 som är sex dagar före och efter Findus gick ut med information rörande hästköttsskandalen via deras egna press- och mediarum.

3.0 Tidigare forskning

I denna del presenteras tidigare forskning om kriskommunikation i allmänhet och avslutas mer ingående beträffande forskning om image repair-teorin. Nedan redogörs även för vilken utvecklingslinje detta examensarbete tar och vilket kunskapsbidrag detta examensarbete kommer att ge.

Kriskommunikation är sammankopplat med forskningsfältet public relations och är ett forskningsområde som har blivit allt mer utbrett de senaste decennierna (Falkheimer et al., 2009). Forskningen om kriskommunikation har förekommit sedan 1980-talet och tar vanligtvis sin utgångspunkt i den naturvetenskapliga forskningen, vars syfte är att beskriva och förklara verkligheten (Falkheimer & Heide, 2007).

I den organisatoriskt inriktade forskningen om kriskommunikation går det att urskilja två olika utvecklingslinjer (Falkheimer et al., 2009). Den ena utvecklingslinjen består av teoretiska modeller som har tagit form utifrån forskning om apologia och impression management (Falkheimer et al., 2009). Det är den utvecklingslinje som jag valt i detta examensarbete, vilket även Benoits (1997) image repair-teori bygger på. Den andra linjen har fokus på de faser som föregår själva krisen, det vill säga att öka förståelsen för den funktion som issues management och riskkommunikation har för att förhindra en kris (Falkheimer et al., 2009).

Benoits (1997) image repair-teori är en teori som nämns frekvent i litteraturen av bland annat Coombs (2012a, 2012b), Falkheimer et al. (2009) och Palm (2006) för att nämna några. Teorin har sedan sin uppkomst applicerats i flertalet empiriska studier för att generera uppställningar av strategier som förekommit och för att sedan problematisera huruvida dessa strategier har varit framgångsrika eller misslyckade för att reparera det skadade anseendet eller bilden (Avery et al., 2010; Holtzhausen & Roberts, 2009). I dessa studier har främst krisdrabbade internationella organisationer varit i fokus (Brinson & Benoit,

1999; Blaney, Benoit & Brazeal, 2002; Caldiero, Taylor & Ungureanu, 2009; Coombs & Schmidt, 2000; Elmasry & Chaudhri, 2012; Holtzhausen & Roberts, 2009; McCoy, 2014; Valdebenito, 2013). Jag har dock inte funnit några studier som behandlat organisationer i Sverige. Teorin har även kommit att applicerats på politiska tal (Benoit & Henson, 2008, Eriksson & Eriksson, 2010). Vid en granskning av studier gjorda de senaste två decennierna är den generella slutsatsen att strategierna *ta på sig hela skulden* och *tillrättaläggande* kombinerat med varianten *bolstering*, som enskilt anses vara den effektivaste varianten (Holtzhausen & Roberts, 2009), är de mest framgångsrika i att reparera den skadade imagen (Eriksson & Eriksson, 2010). Följaktligen bättre än strategier som *förnekande* och/eller att *skylla på någon annan* (Eriksson & Eriksson, 2010). Utöver image repair-strategierna anser Eriksson & Eriksson (2010) att snabbt agerande i och med att krisen uppstått, vara transparent och konsekvent det bästa receptet för att hantera en kris, vilket även stöds av Coombs (2012b). Som Holtzhausen och Roberts (2009) och Avery et al. (2010) beskriver, har de flesta studier utförda enligt image repair-teorin endast fokuserat på vilka strategier som har använts för att sedan argumentera för och emot huruvida dessa strategier varit lyckade eller inte. Istället ämnar jag kombinera image repair-teorin med retorik. Detta för att retorik, konsten att övertyga någon (Vigsø, 2010), och kriser hör ihop (Mral, 2013). Vidare menar Mral (2013) att en aktörs krishanteringsförmåga påverkas till stora delar av dess förmåga att kommunicera på ett ändamålsenligt och trovärdigt sätt. Skapandet av tillit och trovärdighet sker genom att ta hänsyn till de tre faktorerna (även kallat appellformerna) ethos, pathos och logos (Mral, 2013). Det är genom dessa appellformer en god retoriker lyckas nå ut till sin publik och når sitt mål, vilket är att övertyga publiken (Vigsø, 2010).

Jag vill med min studie med utgångspunkt i image repair-teorin och de tre appellformerna, en konstellation som inte tidigare kombinerats, bidra till den befintliga forskningen inom kriskommunikation, samt öka förståelsen för hur en krisdrabbad svensk organisation kommunicerat under en kris. En konstellation som jag anser ger en mer mångfasetterad bild av kriskommunikationen än vad endast image repair-teorin kunnat generera. Eftersom det är genom en aktörs tillämpning av de olika appellformerna som denne når ut till sin publik med sina argument.

4.0 Teori

I detta kapitel presenterar jag de teorier som jag har valt att ha som utgångspunkt i mitt examensarbete. Jag ser samtliga delar som relevanta för att få en god uppfattning av helheten i arbetet. Kapitlet inleds med en redogörelse för vad en kris respektive förtroendekris är. Vidare behandlas kriskommunikation, image repair-teorin och retorik.

4.1 Kris

En kris kan delas in i två kategorier. Den första är avsiktliga kriser som exempelvis sabotage, terrorism, dålig riskhantering, oetiskt ledarskap etcetera. Den andra kategorin är oavsiktliga kriser som naturkatastrofer, sjukdomsutbrott, produktionsfel och lågkonjunktur (Ulmer et al., 2011). Falkheimer et al. (2009) klassar utöver dessa två kategorier kriser utifrån dess förlopp, det vill säga tiden det tar för krisen att utvecklas och upphöra. Förloppet klassas i fyra varianter, den snabba, laxerande, den långsamma och den långa skuggkrisen. Den första karakteriseras av att den både infaller och slutar hastigt, den andra växer långsamt fram för att sedan sluta snabbt, den tredje växer fram långsamt och tynar sedan långsamt bort och den fjärde uppstår snabbt men skapar kvarstående problem (Falkheimer et al., 2009). Vidare menar Falkheimer et al. (2009) att under detta förlopp genomgår en kris fem faser som kallas förebyggandefasen, förberedelsefasen, akutfasen, återhämtningsfasen och lärofasen. Det är under akutfasen och återhämtningsfasen som jag kommer att undersöka Findus kriskommunikation vilket är tiden då kriskommunikationen kommuniceras (Falkheimer et al., 2009).

Trots all beskrivning som finns om vad en kris innebär och hur den utvecklas anser Coombs (2012b) att det inte finns någon entydig definition och att flera välkända forskare från skilda discipliner har sina egna definitioner. Definitionen som jag kommer att utgå från har sina grunder i Hermanns (1963)

studie där tre karaktärsdrag utkristalliseras från vad som skiljer en kris från en otrevlig händelse, dessa är överrumpling, hot och kort tid till respons. Detta innebär för en organisation, vilket även är definitionen jag utgår ifrån, att ”En kris är en oväntad och icke rutinmässig händelse eller en rad händelser som skapar höga nivåer av osäkerhet och samtidigt förser en organisation med både möjligheter för och hot mot ens högt prioriterade mål” (Ulmer et al., 2011, s.7).

4.1.1 Förtroendekris

En förtroendekris kan ses som att en organisations image har solkats till följd av att nyckelpersoner figurerat i negativa sammanhang där det krävs mer än en ursäkt för att ta sig ur (Langen & Sverredal, 2012). Palm och Falkheimer (2005) menar att det även kan vara handlingar som en organisation utför som inte stämmer överens med deras syfte och budskap. Det vill säga inkonsekvent beteende är något som kan anses upprörande för intressenter, vilket kan leda till ett skadat förtroende (Palm & Falkheimer, 2005). Palm och Falkheimer (2005) menar vidare att handlingarna kan ha utförts av misstag, oavsiktligt eller avsiktligt. Det är framförallt de avsiktliga handlingarna som utlöser förtroendekriser. En kris behöver inte innebära en förtroendekris, men om krishanteringen utförs på ett ineffektivt sätt, kan en sådan uppstå (Palm & Falkheimer, 2005). Detta betyder att det är själva hanteringen av krisen som bestämmer huruvida en förtroendekris utvecklas eller inte.

4.2 Kriskommunikation

Hanteringen av en kris och kriskommunikation är tätt sammankopplat (Eriksson 2009; Falkheimer et al., 2009). Det som är gemensamt för alla sorters kriser är behovet av kommunikation. Kriskommunikation kan brett definieras som insamling, bearbetning och informationsspridning, vilket förutsätts i syfte att ta itu med en kris (Coombs, 2012b). Kommunikation som sedan kan komma att ske mellan organisationer och intressenter som till exempel medborgare, kunder, media, politiker och andra organisationer (Falkheimer et al., 2009).

Att kommunicera ut information i samband med att en kris uppstått ses som en av de grundläggande faktorerna för en tillfredställande krishantering. Det beror på att människors informationsbehov ökar kraftigt i samband med att en kris

inträffar (Falkheimer et al., 2009). Kommunikationen ser till att redogöra för vad som inträffat, vad som sker för tillfället och vad en krisdrabbad organisation planerar att göra framöver (Coombs, 2012b; Falkheimer et al., 2009). Kriskommunikationen är ett grundläggande element som i högsta grad påverkar krishanteringens effektivitet (Coombs, 2012b). Kommunikationen är många gånger det som får en kris att uppstå, eskalera och avta (Eriksson, 2009).

Enligt Coombs (2012b) räcker det dock inte med att bara kommunicera, utan även vad som faktiskt sägs kan få allvarliga konsekvenser för hur krishantering uppfattas. De huvudsakliga målen för krishanteringen att förhindra och minska skadorna, upprätthålla verksamheten och reparera skadorna på ens anseende (Coombs, 2012b). Dessa tre mål kan enligt Coombs (2012b) delas in i tre sekventiella kategorier: underrättandeinformation, åtgärdsinformation och anseende samt image hantering.

Underrättandeinformation har som fokus att berätta hur en kris påverkar ens intressenter. Det kan handla om information rörande exempelvis evakueringsplaner, platser där det finns skyddsrum och vad som ska göras med defekta produkter. Denna typ av information har som mål att klargöra möjliga frågor och bekymmer som intressenterna kan ha kopplat till en kris.

Åtgärdsinformation redogör för vad som inträffat, vilket minskar osäkerheten som infinner sig i och med en kris och lugnar intressenterna. Utöver vad som faktiskt inträffat vill intressenterna även få veta vad som görs för att en kris inte ska ske igen och hur de kommer att skyddas från framtida kriser.

Hanteringen av ens anseende och image kan ses som strategier för hur en organisation under en kris ska skydda sitt anseende, då det under krisen är hotat (Coombs, 2012b). Tron inom forskningen är att kommunikation påverkar hur intressenter uppfattar en organisation i en kris (Benoit, 1997; Coombs, 2012b). Dessa krishanteringsstrategier visar de faktiska svar som en organisation uttrycker under en kris (Coombs, 2012b). Kommunikationen i dessa strategier har både verbala och ickeverbala aspekter, de verbala aspekterna kopplas till de ord som används, medan de ickeverbala aspekterna är de handlingar som organisationen utför under krisen (Coombs, 2012b). Det är de verbala aspekterna som jag i detta examensarbete kommer undersöka med hjälp av Bernoits (1997) image repair-strategier och med de retoriska appellformerna, ethos, pathos och logos, som kommer att presenteras nedan.

4.3 Image repair-teorin

Bernoits (1997) image repair-teori är en typologi som grunder sig i retorikens försvarstal och fokuserar på reaktioner och formuleringar då en organisation utsätts för en kris. För att förstå innebörden i teorin menar Benoit (1997) att en organisation måste anses ansvarig för handlingen. Att hållas som ansvariga för en kris kan ta en mängd skepnader, exempelvis kan ett företag anklagas för en handling de utfört, beställt, främjat eller gett tillstånd till (Benoit, 1997). Att anses som ansvarig är inte det samma som att faktiskt vara ansvarig, men så länge ens intressenter uppfattar en som ansvarig står organisationens image på spel (Benoit, 1997; Holtzhausen & Roberts, 2009).

Teorin bygger på fem stycken övergripande krisstrategier för att återskapa förtroende, vilka är förnekande, bortförklaring, minska händelsens anstötlighet, tillrättaläggande och att ta på sig hela skulden (Benoit, 1997). Enligt Benoit (1997) går strategierna att användas var för sig men de går även att kombinera i ett och samma meddelande. För att skapa kontinuitet och tydlighet i budskapen är det av största vikt att vissa strategier och varianter inte kombineras i ett och samma meddelande (Benoit, 1997; Coombs, 2012b; Elmasry & Chaudhri, 2012). Att exempelvis erbjuda kompensation kan ses som ett sätt att visa att den anklagade känner sig ansvarig för det som har inträffat vilket inte bör kombineras med förnekande, som kan leda till motsägelsefulla budskap (Coombs, 2012b). Dessa strategier har olika varianter på hur de kan komma till uttryck i budskapen (Benoit, 1997). Benoit (1997) strategier samt varianterna kommer att presenteras nedan i de fem följande avsnitten.

4.3.1 Förnekande

Utgår ifrån att den anklagade hävdar sin oskuld i den uppstådda krisen. Strategin består av två varianter. Den första är att organisationen enkelt förnekar att de inte är skyldiga till det som inträffat, att händelsen *inte* ens har inträffat eller att den på något sätt kan vara skadlig. Den andra varianten går ut på att dels förneka men även skylla ifrån sig genom att lägga skulden på någon annan, exempelvis en person eller en annan organisation. En variant som, om den lyckas, riktar skulden mot ett annat håll.

4.3.2 Bortförklaring

Innebär att den anklagade försöker undvika ansvaret för krisen eller att den anklagade medger att händelsen har inträffat utan att bekänna något ansvar. Strategin bortförklaring inbegriper fyra varianter. Den första varianten är att hävda att ens handlingar bara är ett svar på någon annans handling, det vill säga faktorer som sker utanför ens kontroll. Ett exempel kan vara att ett företag flyttar sin produktion till ett låglöneland till följd av att de höga skatterna eller lönenivåerna. Den andra varianten kallas okunskap, vilket menas att ett företag hävdar att det råder brist på information om eller kontroll över viktiga delar av situationen. Detta kan visa sig genom att en högt uppsatt chef missar ett möte som blivit framflyttat och kan då hävda att hon/han inte fått information om detta. Om det visar sig vara sant kan det fungera som en ursäkt. Den tredje strategin är att hävda att det som inträffat var en olycka. Om krisen uppstår till följd av en olycka, även kallad oavsiktlig kris, krävs det att ens intressenter övertygas om att så är fallet. Lyckas organisationen övertyga sina intressenter kan de minska sin skuld och därmed skadorna på sin image. Den fjärde varianten innebär att göra gällande att handlingen utfördes med goda intentioner. Exempelvis att organisationen hävdar att handlingen utfördes med omsorg för kundens bästa, även fast det blivit fel. Strategin kan dock komma att motverka reparationen av imagen om bortförklaringarna skulle visa sig vara felaktiga.

4.3.3 Minska händelsens anstötlighet

Innebär att minska påtryckningarna som en organisations utsätts för i och med den felaktiga handlingen, en handling som den anklagade medger har inträffat. En strategi som består av sex varianter. Den första varianten kallas bolstering, och innebär att den anklagande, exempelvis en organisation, försöker visa prov på positiva egenskaper och handlingar för att på så vis minska de negativa känslorna som den felaktiga handlingen kan ha fört med sig. Den andra varianten, minimering, har som syfte att minimera de negativa känslorna som är kopplade till handlingen, vilket kan tas i form av saklighet istället för generaliseringar. Det betyder att skadeverkningen har överdrivits och inte alls är lika omfattande än vad som har skildrats av exempelvis media, vilket utvecklas vidare i del 6.1.2.2. Den tredje varianten är en differentieringsstrategi, vars syfte är att inte koppla samman den felaktiga handlingen med tidigare likande handlingar för att på så vis inte

kunna dra jämförelser med dessa. I den fjärde varianten hänvisar den anklagande till ett högre syfte, vilket har som mål att placera handlingen i en mer gynnsam position. Detta kan exempelvis göras genom att påvisa att det är bättre att handlingen utförs på det aktuella sättet än på ett annat. Exempelvis att det är bättre att utföra försök på djur innan de testas på människor. Den femte strategin är att den anklagade organisationen går till attack och ifrågasätter angriparen. Detta kan göras genom att ifrågasätta den eller de anklagandes trovärdighet och motiv. Den sjätte och sista varianten innebär att den anklagande erbjuder kompensation för att på så vis minska påtryckningarna. Kompensationen delas ut till de drabbade av handlingen, exempelvis i form utav pengar eller ny produkt.

4.3.4 Tillrättaliggande

I denna strategi ger den anklagade löften om att problemet som uppstått ska korrigeras, det kan även innebära löften om att det inte ska inträffa igen i framtiden. Strategin kan ta sin form i att lova att återgå till hur det var innan krisen bröt ut men det kan även innebära förändringar till det bättre i framtiden, exempelvis genom att finna nya sätt att tillverka en produkt.

4.3.5 Ta på sig skulden

Här tar den anklagade på sig skulden för det inträffade och ber om förlåtelse (Benoit, 1997). En strategi har kommit att kallas att ”göra en pudel” i Sverige, vilket menas att den anklagade gör en avbön till det tidigare handlandet (Falkheimer & Heide, 2007).

4.4 Retorik

Retorik är konsten att övertyga någon och har sitt ursprung i antikens Grekland. Där uppstod retoriken i förbindelse med det framväxande rättsystemet där personer på egen hand fick anklaga och försvara sig. Retoriken utvecklades sedan med tiden till konsten att övertyga en publik inom andra områden (Vigsø, 2010). Idag kan retoriken definieras som granskningen om hur ord och alla andra typer av symboler används för att påverka (Lindqvist Grinde, 2008). Retoriken grundar sig i människans komplexitet, det vill säga att vi alla är olika och påverkas av olika saker. En god retoriker är väl medveten om detta och använder de olika appellformerna, ethos, pathos och logos, för att nå ut till sin publik och nå fram

med sina argument. Genom att kombinera de olika appellformerna kan en retoriker nå sitt mål, att övertyga publiken (Vigsø, 2010). Nedan följer en genomgång av de tre appellformerna, för att sedan koppla dem till kriskommunikation.

Ethos är det som berör sändarens karaktär och personlighet (Vigsø, 2010). Det är genom *ethos* som sändaren bygger upp sitt förtroende genom att visa på kompetens, kunnighet och pålitlighet, det vill säga egenskaper som sändaren själv har och hur dessa egenskaper påverkar hur publiken uppfattar talarens trovärdighet (Vigsø, 2010). Ett starkt *ethos* kan vara viktigare än att tala sanning och det handlar om hur sändaren framställer sig själv i framförandet (Karlberg & Mral, 1998). *Ethos* är dock ingen fast egenskap hos sändaren utan är under ständig revidering, det vill säga kontextbaserad, vilket innebär att ens *ethos* bärs med från tidigare handlingar och framträdanden men i den aktuella situationen ändras mottagarens syn på aktören till det bättre eller sämre (Mral, 2013). Detta benämns som primärt respektive sekundärt *ethos*, där det primära *ethos* bärs med från tidigare handlingar och det sekundära är det *ethos* som sändaren försöker förmedla i den retoriska situationen (Ekström & Larsson, 2010). För att frambringa ett starkt *ethos* bör sändaren visa på god karaktär, välvilja och förstånd vilka helst bör ske i kombination (Kjeldsen, 2008). *Ethos* kan även stärkas genom ett konsekvent beteende, som att inte avvika från sitt ställningstagande och att ord och handling överensstämmer (Palm & Falkheimer, 2005). Ytterligare ett sätt att skapa ett starkt *ethos* är genom att skapa samhörighet med sin publik, exempelvis genom att hitta gemensamma intressen och värderingar med publiken (Karlber och Mral, 1998)

Pathos handlar om att väcka känslor hos sin publik genom språk och innehåll (Vigsø, 2010) och har stor betydelse för hur budskapet tas emot (Mral, 2013). Känslorna som kan väckas kan vara både positiva, som glädje och medkänsla, och negativa, som hat och avsky (Vigsø, 2010). Det är språkets laddning och kontext, vilket betyder att *pathos* är situationsbundet, som avgör vilken typ av känsla sändaren ger sin publik (Ekström & Larsson, 2010; Karlberg & Mral, 1998).

Logos handlar om att betona intellekt och rationalitet (Vigsø, 2010) och vädjar till publikens omdöme och förnuft (Karlberg & Mral, 1998). Detta sker genom förmedlandet av fakta och saklig information (Mral, 2013). Sändaren är

saklig och neutral i sitt ordval. Det gäller att skapa tyngd och trovärdighet i sina argument och att genom objektivitet bevisa något utifrån fakta (Vigsø, 2010).

De tre bör beaktas enskilt men även i samspel. Under en kris handlar kriskommunikation till stor del om logos, men kommunikationen fungerar sämre om inte ethos och pathos övervägs (Mral, 2013). Enligt Mral (2013) bör en aktör under hela krisen bevara sin trovärdighet genom kloka handlingar, god karaktär, visad välvilja och empati gentemot de drabbade. Empati och välvilja i form av känslomässiga tilltal, då människor som drabbas av en kris inte bara har behov av fakta utan också att deras rädslor, osäkerhet och skräck tas på allvar (Mral, 2013).

Varje kris är en retorisk situation, en situation som uppstår när det finns en fråga, ett hinder, en ofullständighet som ropar efter en lösning och där det finns mottagare som går att påverka (Mral, 2013). När en kris väl uppstår krävs det kommunikativt handlande för att informera, övertyga och eventuellt trösta de inblandade och drabbade (Mral, 2013). Vidare menar Mral (2013) att en retorisk situation i en kris många gånger medför att ledningen i en organisation behöver försvara sitt agerande mot en faktisk eller förväntad kris. Utifrån retorikens syn på kriskommunikation talas det om anklagelser och försvar. Med försvar menas det verbala självförsvaret, som på ett trovärdigt sätt ska bemöta anklagelserna (Mral, 2013).

5.0 Metod

Nedan följer en redogörelse av mina vetenskapsteoretiska utgångspunkter, urval, val av insamlingsmetod, analysmetod och en redogörelse för mitt empiriska material. Jag kommer i detta kapitel motivera varför de valda metoderna är relevanta i relation till studiens syfte och frågeställningar.

Detta examensarbete utgår från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv, vars metoder sätter förståelse och tolkning i fokus (Bryman, 2008). Inom socialkonstruktionismen ses samhället som en föränderlig plats och verkligheten som socialt konstruerad (Alvesson & Sköldberg, 2008). Det är genom vår subjektiva tolkning av sociala konstruktioner som vi individer skapar mening och får kunskap om vår värld (Bryman, 2008). Detta perspektiv är något som medie- och kommunikationsvetenskapen är starkt influerat av och som innebär att forskaren studerar de olika meningar och betydelser som finns i sociala handlingar, som samtal, texter och andra kulturprodukter (Ekström & Larsson, 2010), vilket i mitt examensarbete utgörs av hur en organisation har valt att kommunicera under en kris. Jag tar i detta arbete en abduktiv ansats, vilket beskrivs som en kombination av de två huvudansatserna, deduktion och induktion, i samspelet mellan teori och empiri (Alvesson & Sköldberg, 2008). Alvesson och Sköldberg (2008) beskriver att en abduktiv ansats utgår från det empiriskt insamlade materialet, men däremot förkastas inte tidigare teorier liksom den induktiva ansatsen, vilket gör att den abduktiva ansatsen även har likheter med den deduktiva. Den abduktiva ansatsen gör det möjligt att upptäcka mönster genom att låta analysen av empirin inspireras och kombineras med tidigare forskning och teorier (Alvesson & Sköldberg, 2008). Detta gör att jag med en abduktiv ansats kan röra mig mellan empiri och teori för att på så vis som Alvesson och Sköldberg (2008) framhåller öka förståelsen för ett fenomen vilket i detta examensarbete blir en ökad förståelse för Findus kriskommunikation.

5.1 Fallstudie

Jag kommer i detta examensarbete att utgå från forskningsdesignen fallstudie. En fallstudie är förknippad med exempelvis en organisation eller en viss plats och rör komplexiteten som fallet i fråga uppvisar (Bryman, 2008). Anledningen till att jag utgår från denna design är att den enligt Daymon och Holloway (2011) och Merriam (1994) ger en djupare och mer detaljerad information om en specifik företeelse, samt att det är en design som lämpar sig för en abduktiv ansats (Alvesson & Sköldberg, 2008). Detta ser jag som passande då mitt syfte och mina frågeställningar är fokuserade på hur en organisation, Findus, har kommunicerat i och med en kris, hästköttskandalen. Nedan följer en genomgång av den metod jag använt mig av för att samla in mitt empiriska material samt en motivering till urval.

5.1.1 Val av organisation

Jag har valt att studera livsmedelsföretaget Findus utav flera skäl. För det första för att de är ett av Sveriges ledande livsmedelsföretag med ett brett sortiment, där de är väldigt måna om att maten tas fram på ett naturligt och hållbart vis (Findus Sverige). Något som jag tolkar som att de är väldigt noggranna om vad deras mat innehåller. För det andra, för att de drogs in i den stora hästköttsskandalen 2013 som drabbade stora delar av den Europeiska matindustrin, (se 2.0). En kris, som Findus var väldigt aktiva med att kommunicera under och även lovordats för från flera håll, bland annat utav den nordiska nätverksorganisationen Livsmedelsföreningen (Livsmedelforeningen.se).

5.1.2 Insamling och urval

Det empiriska materialet utgörs av dokument. Som tidigare nämnts i avgränsningen, har jag valt att undersöka Findus kriskommunikation i form av pressmeddelanden, nyheter och uttalanden i massmedia. Jag har valt att använda mig av ett målstyrt urval, vilket innebär att forskaren själv väljer ut det material som är relevant för de frågeställningar som har formulerats (Bryman, 2008). Det målstyrda urvalet lämpar sig bäst i kvalitativa studier i och med att man för det mesta vet vilket material man vill undersöka (Bryman, 2008).

Med hjälp av sökmotorn Retriever har jag sökt efter tidningsartiklar där Findus kommer till tals och gått igenom Findus press- och mediarum på deras hemsida. Jag började min insamling med att gå igenom de sistnämnda och fann totalt fem stycken pressmeddelanden och en nyhetsartikel kopplade till krisen. Dokumenten från hemsidan lades sedan till grund för min genomgång av nyhetsartiklarna från Retriever. Sökorden jag använde mig av var "Findus" och "hästkött", i kombination, i tidsspannet mellan datumen 2013-02-01 till 2013-02-21, vilket är sex dagar före respektive efter Findus första och sista uttalande om krisen på sin egen hemsida. Anledningen till att jag valt att vidga tidsspannet var ifall något ytterligare skulle ha inträffat, i form av uttalanden eller liknande. Totalt fick jag 1231 stycken träffar på min sökning på Retriever (<http://www.retriever-info.com>) då jag använde mig av sökorden, som nämndes ovan. Samtliga nyhetsartiklar har gått igenom för att finna uttalanden från representanter från Findus. Dessa artiklar har sedan jämförts med de uttalanden som skrivits i Findus pressmeddelanden och nyhetsartikel, och funnit att de gav identisk information. Därför har jag valt att enbart använda mig av material från Findus press- och mediarum.

En fördel med en dokumentstudie är dess stabilitet, vilket menas att forskaren inte förändrar eller påverkar det som studeras med sin närvaro (Merriam, 1994). En annan fördel med att studera dokument är att underliggande normer, synsätt och värderingar avslöjas, något som kan vara svårt att tolka vid tillämpandet av andra insamlingsmetoder (Daymon & Holloway, 2011). På så vis har jag kunnat utvinna information om vilka strategier som urskiljer sig samt hur appellformerna tar form i Findus kriskommunikation. En nackdel med att använda sig av en dokumentstudie kan vara att dokument inte framställs i forskningssyfte och kan på så vis innehålla information som forskare inte förstår (Merriam, 1994). Detta är givetvis ett problem som jag har haft i beaktning under arbetets gång, men ser inte det som ett problem i och med dokumentens karaktär som i detta fall är till för att upplysa allmänheten om Findus ageranden under hästköttsskandalen. Jag anser att mitt målstyrda urval, som i detta examensarbete kommer att bestå av fem pressmeddelanden och en nyhetsartikel samtliga publicerade på Findus hemsida, kommer att vara relevanta för att kunna besvara mina frågeställningar. De utvalda pressmeddelandena och nyhetsartikeln finns med som bilagor till examensarbetet (se Bilaga 1).

5.2 Metod för analys

Som analysmetod har jag valt att genomföra en retorisk analys. Det teoretiska ramverket för den retoriska analysen är retorik med de tre appellformerna ethos, pathos och logos samt de retoriska försvarsstrategierna i image repair-teorin. Nedan följer en redogörelse av den retoriska analysen, mitt kodningsschema samt redogörelse av genomförandet.

5.2.1 Retorisk analys

Karlberg och Mral (1998) ser en retorisk analys som intressant då den ger förståelse för språkliga strategier i situationer där någon försöker övertyga någon annan (Ekström & Larsson, 2010; Lindqvist Grinde, 2010). Det är forskningens frågeställningar och problem som avgör om det är passande med en retorisk analys, vars syfte är att förstå hur texter är uppbyggda vilka förutsätts att övertyga (Karlberg & Mral, 1998). Då mina frågeställningar grundar sig i att urskilja Benoits (1997) image repair-strategier och studera Findus retoriska framträdande utifrån de tre appellformerna, anser jag att den retoriska analysen är passande. Analysen kommer att hjälpa mig att få en djupare förståelse för deras kriskommunikation.

En retorisk analys innebär att se till det som är övertygande i varje kommunikativ situation. Den retoriska analysen utgår från den faktiska situationen där kommunikationsprocessen äger rum och har fokus på argumentationsenheter (Ekström, 2008). Detta betyder att, i den retoriska analysen är det viktigt att definiera den retoriska situationen, det vill säga kontexten som är knuten till uttalandena (Karlberg & Mral, 1998). Således har jag gjort beskrivning av hur händelseförloppet i hästköttskandalen sett ut för Findus, (se 2.0), både för att stödja den retoriska analysen och för att göra arbetet i sin helhet mer förståeligt. Retorik ses av Karlberg och Mral (1998) som en komplex del av den mänskliga kommunikationen vilket gör det svårt att presentera en väl avgränsad uppsättning analysverktyg för att täcka samtliga retoriska aspekter. Vidare diskuterar författarna att ingen metod kan täcka alla retoriska aspekter av en retorisk situation. Detta gör det viktigt att definiera de begrepp forskaren laborerar med och förklara varför de är relevanta i sammanhanget (Karlberg & Mral, 1998). Detta anser jag har framkommit tydligt i samtliga delar av

examensarbetet. Det är utifrån Findus kriskommunikation, i detta fall pressmeddelanden och en nyhetsartikel, som jag retoriskt kommer att analysera med hjälp av Benoits (1997) försvarsstrategier och de retoriska appellformerna.

5.2.2 Kodningsschema

För att jag ska kunna genomföra analysen på ett strukturerat sätt har jag skapat ett kodningsschema bestående av två delar (se Bilaga 2). Den första med image repair-strategierna och den andra med de tre appellformerna ethos, pathos och logos. Ekström och Larsson (2010) menar att teorierna ska fungera som vägledare i den analytiska avgränsningen, vilket gör att jag har anpassat och byggt upp mitt kodningsschema efter de teorier som presenterats i teoridelen. Problematiken med kodning av kvalitativ data är att kontexten kan gå förlorad, i och med att texten plockas isär och riskerar att tappa sammanhang (Bryman, 2008). Det är något jag under hela min analys har reflekterat över för att inte förlora examensarbetets röda tråd.

Den första delen i kodningsschemat är uppdelat i image repair-teorins fem övergripande strategier, förnekande, bortförklaring, minska händelsens anstötthet, tillrättaläggande och ta på sig hela skulden. Dessa strategier är i sin tur uppdelade i dess olika varianter samt hur de tar sig uttryck i ett budskap. Den andra delen är uppdelad i de tre appellformerna ethos, pathos och logos, samt hur dessa appellformer kan ta sig till uttryck i texten (se Bilaga 2). Detta kodningsschema har sedan legat till grund för min analys av mitt insamlade empiriska material, vilket redovisas i kommande kapitel.

5.2.3 Genomförandet

Efter att insamlingen av mitt empiriska material var färdigt tog jag utgångspunkt i detta material som ett första steg i min analys. Med hjälp av mitt kodningsschema som referensram och vägledare bearbetade jag dokumenten från Findus för att göra det möjligt att upptäcka mönster samt öka förståelsen för hur deras kriskommunikation sett ut. Mer specifikt utförs detta genom att jag bryter ner dokumenten i avseende till vad som Findus faktiskt försökt att förmedla för att samtidigt inspireras av de teorier jag valt samt tidigare forskning. Detta leder till en ökad förståelse för de fenomen som jag valt att studera samt hjälper mig att uppnå mitt syfte och besvara mina frågeställningar.

6.0 Analys

I detta kapitel kommer jag att presentera min analys av det empiriska materialet med hjälp av de teorier som jag presenterat i teoridelen. I analysen kommer jag att undersöka vilka budskapsstrategier som Findus kan ha använt sig av i sin kriskommunikation. Samt hur de tre appellformerna, ethos, pathos och logos, används i deras kriskommunikation (för att förmedla förtroende, känslor och fakta). Vissa av citaten som lyfts fram kan komma att upprepas i analysen, vilket har att göra med att de olika strategierna och appellformarna ibland går ihop med varandra. Men för att få ett djup och en tydlighet i analysen ser jag det som nödvändigt att de förekommer på mer än en plats.

Med mitt empiriska material, i form av dokument från Findus press- och mediarum, har jag fått ett innehållsrikt underlag i hur Findus har kommunicerat under hästköttskandalen. En kris som för Findus del startade, med som Eriksson (2009) beskriver att de flesta kriser gör med just kommunikation. Då de den sjunde februari 2013 gick ut med ett pressmeddelande och förklarade att innehållet i deras 1-portion lasagne eventuellt inte stämmer överens med deras innehållsförteckning.

6.1 Image repair-strategierna

Analyskapitlet inleds med en redovisning av de Benoits (1997) strategier som gör sig synliga i Findus kriskommunikation. Dessa strategier kommer att presenteras var för sig med respektive variant som förekommer i det empiriska materialet.

6.1.1 Förnekande

Genom min analys av dokumenten från Findus gör sig Benoits (1997) image repair-strategi *förnekande* synlig (se 4.3.1). En strategi som kan komma till uttryck i två varianter, *enkelt förnekande* och *förnekande med projicering* (Benoits, 1997). Den sistnämnda varianten går tydligt att urskilja och är något

som poängterats redan i det två första pressmeddelandena, som presenteras dagarna efter varandra.

”Anledningen var att Findus leverantör av Lasagne meddelat att innehållet i produkten eventuellt inte överensstämde med innehållsförteckningen.”

(Findus, 2013a)

”Vi kräver certifikat och verifikationer från våra leverantörer och gör regelbundna kvalitetskontroller. Det var vid en sådan kontroll som leverantören upptäckte avvikelsen...”

(Findus, 2013b)

I citaten ovan går det att utläsa att Findus inte ser sig själva ha gjort något misstag, då de meddelar att det eventuellt felaktiga innehållet/avvikelsen i produkten påträffats hos deras leverantör och inte hos dem. Det nedersta citatet visar även på att inga felaktigheter har inträffat i Findus lokaler vilket distanserar dem ytterligare från själva felet och gör att leverantören framstår som än mer skyldig. Men som Benoits (1997) skriver är att vara ansvarig eller inte är av mindre relevans, utan det är företrädesvis vad ens intressenter anser som är av största vikt. Detta blir fallet för Findus då de i svensk media målas ut som de ansvariga för det avvikande innehållet (se 2.0). Detta medför att Findus stärker tonen och använder sig av strategins bägge varianter i det kommande pressmeddelandet.

”Incidenterna med hästkött i lasagne är ett bedrägeri...”

(Findus, 2013c)

”Fusket från vissa leverantörer är en skandal som har drabbat konsumenterna och de har all rätt att vara upprörda och besvikna. Vi på Findus är också lurade...”

(Findus, 2013c)

Findus står, som kan läsas i citaten ovan, fortsatt fast vid att det inte är de som är ansvariga för företeelsen med det avvinkande innehållet, det vill säga hästkött. De fortsätter även att beskylla sin leverantör för avvikelsen, som nu mera ses som

fusk, och att de i och med detta inte borde hållas ansvariga. Deras sätt att måla upp det inträffade har gått från att vara en avvikelse till att kallas bedrägeri och skandal, vilket kan tolkas som ett sätt att verkligen visa hur fel de anser att leverantören har agerat. Att de även ser sig själva som bedragna blir även det ett sätt att hävda sin oskuld, vilket är vad Benoit (1997) kallar för *enkelt förnekande*.

Trots detta utpekades Findus fortfarande som ansvariga i media. Något som antagligen ytterligare stärker detta är ett uttalande av landsbygdsminister Eskil Erlandsson som meddelar att han håller Findus som högst ansvariga för det felaktiga innehållet, eftersom det är Findus som förser marknaden med produkten (Habul & Lindberg, 2013, februari 11). Det gör att varianten *förnekande med projicering* fortsätter vara synlig i Findus kriskommunikation:

"I samband med att Findus förra veckan avslöjade att företaget i en kvalitetskontroll funnit hästkött i lasagne producerad i Luxemburg..."

(Findus, 2013e)

"Vi är utsatta för ett bedrägeri [...]. Det är oacceptabelt att en underleverantör fuskar..."

(Findus, 2013e)

I de två citaten ovan samt i de tidigare, viker Findus inte från sin ståndpunkt beträffande vem de håller som ansvarig för fusk/bedrägeriet, det vill säga att det är deras leverantör som bedragit Findus. Fördömandet av det felaktiga innehållet fortlöper även det genom att kalla det inträffade för oacceptabelt. I och med att Findus inte ger efter och står fast vid sin ståndpunkt, vilken är att betrakta sig själva som oskyldiga och samtidigt anklaga sin leverantör, skapar de vad Coombs (2012b) och Elmasrt och Chaudhiri (2012) benämner som kontinuitet och tydlighet i budskapet.

Som nämndes tidigare kan de olika strategierna kombineras (Benoit, 1997, Coombs, 2012b, Eriksson & Eriksson, 2010), vilket även är något som går att urskilja i Findus kriskommunikation då de kombinerat tre av dessa strategier. Dock kan kombinationer av vissa strategier leda till motstridiga budskap (Benoit, 1997, Coombs, 2012b, Elmasry & Chaudhri, 2012). Den andra strategin som gör sig synlig är *minska händelsens anstötlighet*, vilken kommer att redovisas nedan.

6.1.2 Minska händelsens anstötlighet

Som precis nämndes i avsnittet ovan urskiljs tre av image repair-strategierna, utöver *förnekande* i kriskommunikationen. En utav dessa är *minska händelsens anstötlighet*, vilket är den strategi som förekommer flest gånger i Findus kriskommunikation. Strategin som nämnts tidigare (se 4.3.3) har sex varianter varav fyra av dem går att utläsas i Findus kriskommunikation.

6.1.2.1 Ifrågasätta

En av dessa fyra varianter som tar sitt uttryck i Findus kriskommunikation är *attack*. En attack innebär ett ifrågasättande utav den som anklagar en (Benoit, 1997). I Findus fall var de den aktör på den svenska marknaden som till en början fick utstå den hårda kritiken av massmedia vad det gäller hästkött i sin lasagne (se 2.0), något Findus uttrycker på följande vis:

”Incidenterna med hästkött i lasagne är ett bedrägeri som Findus har varit drivande i att avslöja. Det är Findus som först av alla agerade och tog ansvar, men som en konsekvens av detta också fått en oproportionerligt stor del av skulden. [...] Många aktörer runt om i Europa har blivit drabbade av fusket med hästkött i lasagne, men det är Findus som via sina kontroller har avslöjat bedrägeriet. [...] Vår bestämda uppfattning är att detta endast inte är ett Findusproblem, utan ett branschproblem som Findus har bidragit till att avslöja.”

(Findus, 2013c)

I citatet ovan kan utläsas att Findus är oförstående till den stora skuld de fått bära och den kritik de fått utstå av massmedia, i och med att de faktiskt var de som uppdagade bedrägeriet och agerade. De själva ser sig som oskyldiga (se 6.1.1) och som den goda aktören vars handlande upptäckte problemet. Ifrågasättandet (attacken) understryks med att Findus inte upplever detta bedrägeri som endast ett problem för dem utan ett branschproblem som berör ett stort antal aktörer runt om i Europa, vilket kan tolkas som: varför är det bara vi som får bära ansvaret? Detta kan ses som det Benoit (1997) kallar ifrågasätta angriparens motiv, då Findus lyfter frågan varför bara de får bära skulden och varför inga andra organisationer ställs mot väggen. Vad som dessutom är intressant i citatet är att Findus nämner

att de fått en oproportionerligt stor del av skulden, vilket kan tolkas som att de ändå anser att de borde bära en liten del av ansvaret. Det kan göra att *förnekandet med projicering* kan uppfattas aningen motsägelsefullt.

6.1.2.2 Så farligt är det inte

En annan variant som träder fram redan i det första pressmeddelandet är *minimering*, vilken tar följande uttryck:

”Findus har fått försäkran från leverantören att det inte handlar om någon hälsofara för konsumenten.”

(Findus, 2013a)

”Findus vill poängtera att tillbakadragandet endast handlar om produkten 1-portioners Lasagne, 375 gram.”

(Findus, 2013a)

I citaten ovan försöker Findus markera hur litet det uppstådda problemet är, något som utförs på två sätt. I det första citatet visar Findus att de trots det avvikande innehållet ska ha erhållit försäkran från sin leverantör att det inte medför några problem för konsumenterna. Detta kan tolkas som att Findus verkligen tonar ner allvaret i avvikelsen med att påvisa att det inte är någon fara för de som inhandlat och/eller ätit produkten. Det andra citatet, precis som det första, visar på vilken liten omfattning problemet har, då de uttalar sig att problemet endast berör en av alla deras produkter och Findus har drygt 200 produkter i sitt sortiment (Findus Sverige). Genom att påvisa att det endast rör sig om en av hundratals produkter ges intrycket att problemet är av väldigt liten karaktär. Det är precis som Benoit (1997) beskriver hur varianten *minimering* kan ta form, genom att vara saklig istället för att generalisera. Något Findus gör genom att informera att det endast rör sig om deras 1-portioners Lasagne och inga andra produkter som innehåller kött.

Findus fortsätter även i nästkommande pressmeddelande, på ett liknande vis som citaten ovan, med att försöka minimera problemet. Dock upphör varianten att göra sig synlig i och med det tredje pressmeddelandet, vilket kan ha att göra med att hästskandalen har vuxit sig allt större i övriga Europa (se 2.0). I och med skandalens växande storlek ute i Europa kan det uppfattas som egendomligt att

prata om hur lite den har påverkat Findus. Att försöka minimera ett allt för stort problem kan ge bakslag på ens egen reparation av sin image (Benoit, 1997).

6.1.2.3 De goda handlingarna och kompensation

De två sista varianterna av strategin *minska händelsens anstötlighet* som gör sig synliga i Findus kriskommunikation är *bolstering* och *kompensation*. Den förstnämnda är den variant som gör sig mest synlig i deras kriskommunikation. Findus sätt att visa sig i god dager tar två former, vilka jag har valt att kalla *rutiner* och *omtänksamhet*. Varianten kom att brukas omgående i formen *rutiner*, som ett sätt att flytta fokus från det negativa i avvikelsen till något positivt:

”Leverantören upptäckte avvikelsen efter att Findus, som ett led i sina normala kvalitetsrutiner, efterfrågat verifikationer av råvarornas spårbarhet.”

(Findus, 2013a)

I citatet ovan lyfter Findus fram hur väl fungerande deras egna kvalitetsrutiner är, genom att visa på att det var deras normala kvalitetsrutiner som uppdagade avvikelsen. Det går tydligt att se hur de uppmärksammar och lyfter fram sitt goda handlande, inte bara vad det gäller denna avvikelse utan att detta är något som ständigt utförs, då de kallar det normala kvalitetsrutiner. Ett budskap som stärks och utvecklas vidare i kriskommunikation:

”Findus sätter kvalitet och ansvarstagande högst på agendan.”

(Findus, 2013b)

”Vi kräver certifikat och verifikationer från våra leverantörer och gör regelbundna kvalitetskontroller.”

(Findus, 2013b)

De två citaten ovan stärker det förstnämnda citatet i avsnittet och här ges en tydligare beskrivning av varför dessa kontroller utförs, genom att Findus visar att de har just kvalitet som högsta prioritet. Det skulle kunna uppfattas som tomma ord, men stärks med det nedersta citatet där de beskriver hur de går till väga för att

garantera kvaliteten, det vill säga genom regelbundna kontroller. Detta kan vara något som både ses och tas för givet av de flesta intressenterna, men i detta specifika fall kan det upplevas som ett sätt att visa hur väl de utför och garanterar kvaliteten på sina produkter. Det kan liknas vid vad Benoit (1997) kallar *bolstering*, vilket är då en organisation visar på de goda företeelser de arbetar med.

Findus rutiner lyfts dessutom fram som anledningen till att denna avvikelse uppdagades, vilket tar följande uttryck:

”Jag är mycket stolt över att det var vi på Findus som genom vår kvalitetskontroll avslöjade detta bedrägeri som nu involverar över 60 matproducenter i 16 länder...”

(Findus, 2013e)

Findus visar här upp hur pass bra dessa kvalitetskontroller är. Det går tydligt att utläsa att de hyllar sig själva genom att visa på hur stolta de är över att det var just Findus som uppdagade bedrägeriet, utan deras kvalitetskontroller hade detta bedrägeri kunnat fortlöpa hur länge som helst. Detta sätter den anklagande tonen mot Findus i perspektiv huruvida de borde anklagas eller hyllas för sina kvalitetskontroller.

Den andra formen av *bolstering* som jag valt att kalla *omtänksamhet* har precis som kvalitet samma syfte, vilket är att minska de negativa påtryckningarna som en organisation kan utsättas för under en kris (Benoit, 1997). I denna form visar Findus på god företagsverksamhet genom att lyfta fram de goda gärningar de utför och vill uträtta, vilket bland annat kommer till uttryck på följande vis:

”Findus kommer inte att slänga någon mat utan den kommer att göras om till biogas. [...] Vi kan tyvärr inte ge bort mat där innehållsförteckningen inte stämmer med innehållet och dessutom kan vi inte garantera kvaliteten nu efter återkallandet från butik. [...] Genom att omvandla maten till biogas går den inte till spillo. Vi arbetar också med välgörenhet, men på andra sätt. Vi samarbetar exempelvis med Allwin.”

(Findus, 2013f)

Frågor har lyfts i media rörande vad som kommer att ske med den återkallade maten (se 2.0). I citatet ovan beskriver Findus dels vad som kommer ske med den återkallade maten, som är en del av den strategi som Benoit (1997) kallar *tillrättaläggande*, vilken kommer att redogöras i följande avsnitt (se 6.1.3). Findus visar även med citatet att de arbetar med ett hållbart tänkande eller välgörenhet som de kallar det, i och med omvandlingen av mat till biogas. Men Findus handlande rörande den återkallade maten visar tydliga drag på vad Benoit (1997) menar med att *minska händelsens anstötighet*, genom att visa på hur de arbetar med välgörenhet och att den återkallade maten faktiskt kommer till användning och inte bara slängs. Detta kan då komma att flytta fokus från den krisen till det positiva arbete de faktiskt utför. Som går att utläsa i citatet ger de inte bort produkter som de inte kan garantera innehåll och kvalitet på, vilket kan tolkas som att de är måna om att inte förknippas med defekta eller felaktiga produkter. Det i sin tur, kan tolkas som att de sätter kvalitet, som nämnts tidigare, men även sina kunder i fokus och inte bara är intresserade av att gå med vinst.

Detta kommer även till uttryck tidigare i kriskommunikationen, då Findus fått försäkran från leverantör att det inte rör sig om någon hälsofara men ändå väljer att återkalla den avvikande produkten (Findus, 2013a). Dessa handlingar bör ses som omsorgsfulla då de sätter kundens bästa i centrum och den avvikande produkten på så vis hamnar lite åt sidan. Dock blir de omsorgsfulla handlingarna något diffusa i och med följande:

”Findus har respekt för att det kan finnas konsumenter som redan köpt Findus 1- portions Lasagne och nu vill lämna tillbaka dem. Vi ber dem då att kontakta oss...”

(Findus, 2013b)

Citatet ovan går ihop med Benoits (1997) variant *kompensation*, av strategin *minska händelsens anstötighet*. Det går inte att helt klart och tydligt säga att de som inhandlat produkten och kontaktar Findus kommer erbjudas kompensation. Utan det är något som kan utläsas mellan raderna att de som redan inhandlat produkten ges möjlighet att lämna tillbaka den. Men vad kunderna får eller om ens de ges kompensation uppges ej, utan de ombedes kontakta Findus. Som nämndes tidigare förnekar Findus att de är ansvariga för avvikelser som

uppdagats och skyller på sin leverantör (se 6.1.1). Men i och med citatet ovan som klassas som varianten *kompensation* kan det leda till vad Coombs (2012b) kallar motsägelsefulla budskap, då erbjudandet av kompensation kan tolkas som att en organisation känner sig ansvariga för det som inträffat.

6.1.3 Tillrättaläggande

Strategin *tillrättaläggande* är en strategi som träder fram i Findus kriskommunikation, och gör sig direkt synlig i det första pressmeddelande de skickar ut i och med att avvikelserna uppdagats:

”Så här har Findus agerat:

- Findus stoppade omedelbart utleveranserna av sin lasagne från sitt lager.*
- Findus drog tillbaka sin 1-portioners Lasagne från sina kunders distributionslager.*
- Findus har ställt krav på sin leverantör att de ska vidta åtgärder för att eliminera sina brister.*
- Findus har skickat prover på sin Lasagne för analys.*
- Findus har informerat Livsmedelsverket enligt normala rutiner”.*

(Findus, 2013a)

I citatet ovan går det att utläsa, vilken även förekommer på liknade vis i det andra pressmeddelandet, hur Findus har gått tillväga för att kunna korrigera det uppstådda problemet. Dels hur de själva har agerat men även hur de förväntar sig att deras leverantör ska agera. Citatet går att likställas med hur Benoit (1997) beskriver delar av strategin *tillrättaläggande*, det vill säga den anklagades löften om att rätta till problemet som uppstått. Denna typ av information går också att klassa som vad Coombs (2012b) kallar för underrättande- och åtgärdsinformation, typer av information som ses som fundamentala i en organisations krishantering. Då Findus med punktlistan ovan reder ut frågor som kan ha uppstått vad det gäller själva problemet och vad de gjort för att korrigera problemet. *Tillrättaläggandet* stärks ytterligare genom följande uttalande:

”Findus Sverige har inlett en rättslig process gentemot leverantören Comigel och dess underleverantörer. Det handlar bland annat om

avtalsbrott. Vi kommer att vidta kraftiga åtgärder för att de skyldiga i den här härvan ska straffas.”

(Findus, 2013c)

Citatet ovan går i linje med vad Coombs (2012) kallar för åtgärdsinformation, vad som görs för att korrigera problemet. Då Findus uttalar sig hur de med rättsliga medel vill gå till botten med vad som skett och se de skyldiga straffade.

Den *tillrättaläggande* strategin kan även ta form i att man inger löften om att liknande problem inte ska uppstå i framtiden (Benoit, 1997), vilket är något som Findus bland annat lägger stor vikt vid.

”Findus tar initiativ till branschsamverkan kring kvalitetsfrågor. För att stärka kvalitetskontrollen inom livsmedelsindustrin tar nu Findus initiativ till ett branschforum där livsmedelsproducenter och handeln ska diskutera hur man kan samarbeta för ett ökat konsumentskydd.[...] Genom samarbete ska vi minska risken för framtida fusk och bedrägerier...”

(Findus, 2013d)

I citatet ovan kan man utläsa att Findus fokuserar på att minska risken för framtida problem istället för att tala om vad de gör för reda ut det faktiska problemet. Detta genom att ta initiativ till en branschsamverkan för att stärka kvalitetskontrollen och för att skydda konsumenterna. Findus tar med detta förslag, om att göra kvalitetskontrollerna säkrare, ett steg mot att göra förbättringar inte enbart i deras egna arbetssätt utan även för sina konkurrenters. Något som Benoit (1997) anser är en form av strategin *tillrättaläggande*, då Findus inger löften om att liknande problem inte ska ske i framtiden.

I denna del av analysen har jag redovisat för vilka av image repair-teorins strategier och underliggande varianter som gjort sig synliga i Findus kriskommunikation. Den första strategin är *förnekande*, där bägge varianterna, *förnekande* och *förnekande med projicering*, gjort sig synliga genom att Findus dels har avskrivit sig skulden och dels för att de samtidigt lagt skulden på sin leverantör för det inträffade. Den andra strategin är *minska händelsens anstötlighet*, där de fyra varianterna *attack*, *minimering*, *bolstering* och *kompensation* gjort sig synliga. Den tredje strategin är *tillrättaläggande*, där

Findus meddelat hur de agerat för att handskas med krisen samt vidtagit åtgärder för att liknade problem inte ska ske igen. Nedan följer analysen utifrån de retoriska appellformerna.

6.2 Appellformerna

I denna del av analysen kommer jag att redovisa för hur de tre appellformerna gör sig synliga i Findus kriskommunikation, detta för att försöka övertyga sina intressenter att se på krisen utifrån deras perspektiv. Övertygandet tar som sagt sin form i de tre appellformerna, ethos, pathos och logos, vilka ligger till grund för denna del av analysen.

6.2.1 Skapa och bevara sin trovärdighet

Att framstå som trovärdig är något som en aktör eller organisation bör sträva efter att bevara under hela krishanteringens (Mral, 2013), vilket även gäller för kriskommunikationen då de båda är tätt sammankopplade (Falkheimer et al. 2009, Eriksson 2009). *Ethos* är den appellform som hänger samman med att just skapa trovärdighet (Karlberg & Mral, 1998). Som nämnts tidigare har en aktör med sig primärt, vilket inte kommer att analyseras här, och sekundärt *ethos* in i varje retorisk situation (Ekström & Larsson, 2010). Findus försöker i sina pressmeddelanden och nyhet bygga på sitt sekundära *ethos* för att stärka sin trovärdighet i krissituationen. Något Findus redan från krisens start började bygga upp. Då de i ett pressmeddelande, den sjunde februari 2013, uttalar sig:

”Den 4 februari 2013 beslutade Findus Sverige att dra tillbaka sin produkt Findus Lasagne 375 gram från kundernas distributionslager. Anledningen var att Findus leverantör av Lasagne meddelat att innehållet i produkten eventuellt inte överensstämde med innehållsförteckningen. Findus har fått försäkran från leverantören att det inte handlar om någon hälsofara för konsumenten. Som en försiktighetsåtgärd tog Findus den 4 februari tillbaka den aktuella produkten eftersom kvalitet och ansvarstagande alltid står högst på agendan.”

(Findus, 2013a)

Citatet ovan är av logisk karaktär, vilket är något som karakteriserar kriskommunikationen (Mral, 2013). I citatet beskriver Findus med saklighet och neutrala ord vad som har inträffat, avvikande innehåll i produkten, och hur de har handlat, dragit tillbaka produkten från kundernas distributionslager. Det som dock stärker Findus sekundära *ethos* är att de genom att återkalla samtliga produkter med eventuellt avvikande innehåll så fort de fick kännedom om det, visar på ansvarstagande och klokt handlande. Vilket är två karaktärsdrag som stärker deras trovärdighet, *ethos* (Mral, 2013). Det inger även trovärdighet och visar på ansvarstagande att uppdagandet kommer från dem själva och inte från annat håll. Det är något som visar att de är redo att ta konsekvenserna för vad som kan ha inträffat.

Trovärdigheten i Findus kriskommunikation stärks ytterligare genom att de under hela krisens gång står fast vid att det är deras leverantör som har brustit i sin tillverkning och inte de själv, vilket gör sig tydligt på följande sätt:

"Leverantören upptäckte avvikelsen ..."

(Findus, 2013a)

"Fusket från vissa leverantörer är en skandal..."

(Findus, 2013c)

"Det är oacceptabelt att en underleverantör fuskar..."

(Findus, 2013e)

Att visa på kontinuitet, vilket går att utläsa från de tre citaten ovan, genom att lägga skulden för fusket med det avvikande innehållet på sin leverantör och inte ge vika för yttre påtryckningar angående sin ståndpunkt, inger förtroende och pålitlighet att de faktiskt menar vad de säger. Om Findus istället mitt under krisens gång helt hade ändrat ståndpunkt angående vem som stod som ansvarig, hade det kunnat leda till motsägelsefulla budskap och leda till att Findus *ethos* hade minskat. Motstridiga budskap kan nämligen påverka ens sekundära *ethos* negativt då man inte står fast vid sitt ställningstagande.

Ens *ethos* kan dock stärkas genom att använda sig av kunniga personer som uttalar sig vilka exempelvis har yrkeskunskaper eller erfarenhet av en aktuell

händelse (Karlberg & Mral, 1998). I Findus fall gör sig två personer synliga i pressmeddelandena och nyheten, dessa är Jari Latvanen vd för Findus Nordic och Henrik Nyberg produktionsdirektör Findus Sverige. Uttalanden tar följande karaktär:

”Det ska självklart inte finnas något annat i våra produkter än det som deklarerats på innehållsförteckningen. Vi kräver certifikat och verifikationer från våra leverantörer och gör regelbundna kvalitetskontroller. Det var vid en sådan kontroll som leverantören upptäckte avvikelsen, säger Henrik Nyberg, produktionsdirektör Findus Sverige.”

(Findus, 2013b)

”Det är helt avgörande att konsumenterna kan känna förtroende för de produkter som finns på marknaden och att matens innehåll överensstämmer med det som står på förpackningen. Genom samarbete ska vi minska risken för framtida fusk och bedrägerier, säger Jari Latvanen VD Findus Nordic.”

(Findus, 2013d)

I båda citaten går det att urskilja att personerna som träder fram har yrkeskunskaper i det de uttalar sig om. För att börja med det första citatet så nämns det vilka krav som Findus har på sina produkter som produceras av deras leverantörer. Ett uttalande som undertecknas av Findus produktionsdirektör, vilken är den person som ses mest lämpad för att uttala sig i frågor rörande produktion. I det andra citatet diskuteras kundernas förtroende för matproducenterna och om ett samarbete mellan de olika matproducenterna för en bättre kontroll för att förhindra liknande fusk i framtiden (Findus, 2013d). I detta citat kommer Findus vd för Norden till tals. Vd:n kan egentligen alltid ses som en lämplig person att uttala sig, i och med att det är vederbörande som har det övergripande ansvaret för organisationen. Något som går att urskilja i bägge citaten, är det som Karlberg och Mral (1998) nämner om kunniga personer, då de med sina yrkeskunskaper stärker Findus ethos i kriskommunikationen genom sina uttalanden. Det andra citatet visar även vad Mral (2013) kallar för kloka handlingar, genom att starta ett samarbete matproducenterna emellan för att förbättra säkerheten kring matfusk, vilket hjälper till att bevara trovärdigheten.

Ytterligare ett sätt att inge förtroende hos sin publik är genom att skapa samhörighet (Karlberg & Mral, 1998). Något som gör sig synligt på följande vis:

”Fusket från vissa leverantörer är en skandal som har drabbat konsumenterna och de har all rätt att vara upprörda och besvikna. Vi på Findus är också lurade...”

(Findus, 2013c)

I citatet ovan visar Findus att de förstår att deras kunder känner sig upprörda och besvikna samtidigt som de visar att de känner sig lika lurade som konsumenterna. Detta kan ses som ett sätt från Findus sida att visa på att de också blivit förda bakom ljuset. Det vill säga att de båda delar en gemensam känsla, samhörighet, som ett sätt att skapa förtroende hos sina konsumenter.

6.2.2 Förmedla känslor

När en aktör uttalar sig, det vill säga skickar ett budskap om något, vill de gärna förmedla eller väcka en känsla hos sin eller sina mottagare (Karlberg & Mral, 1998). Findus förmedlar under krisens gång både positiva och negativa känslor vilket tar uttryck på varierande vis. Nedan redogörs för de känslor som starkast går att utskilja i Findus kriskommunikation.

6.2.2.1 Den dålige leverantören

Den tydligaste känslan som Findus förmedlar är tätt ihopkopplad med Benoits (1997) strategi *förnekande* (se 6.1.1). Findus förnekar att de är ansvariga för det som inträffat och lägger istället skulden på sin leverantör. I och med förskjutningen av skulden går det att urskilja känsloladdade ord och formuleringar, dessa förekommer när leverantören omnämns, exempelvis:

”Findus har ställt krav på sin leverantör att de ska vidta åtgärder för att eliminera sina brister.”

(Findus, 2013a, 2013b)

”Fusket från vissa leverantörer är en skandal...”

(Findus, 2013c)

”Det är oacceptabelt att en underleverantör fuskar...”

(Findus, 2013e)

I citaten kopplar Findus ihop sin leverantör med ord som brister, skandal och fuskar. Ord som skapar negativa associationer och känslor gentemot leverantören, vilket ska fungera i samspel med att övertyga sina intressenter att Findus själva inte är den skyldige utan att det är deras leverantör som handlat fel. Findus visar också att de inte litar på sin leverantör då de ”återkallar produkten trots försäkran från leverantören” (Findus, 2013a, 2013b), något som poängteras vid två tillfällen och gör att leverantören framstår som opålitlig. Detta förstärker de negativa känslorna mot leverantören. De negativa associationerna förekommer fortlöpande i hela kriskommunikationen, vilket kan fungera som ett stöd för att ställa Findus i bättre dager, vilket kommer att utvecklas nedan.

6.2.2.2 Den gode Findus

Samtidigt som Findus målar upp sin leverantör som fuskare och opålitlig, framställer de sig själva som mycket föredömliga och goda i sitt handlande, som exempelvis i varianten *bolstering* (se 6.1.2.3). I den varianten visar Findus upp sig från sin bästa sida och lovordar sig själva och sitt handlande:

”Findus sätter kvalitet och ansvarstagande högst på agendan.”

(Findus, 2013b)

”Många aktörer runt om i Europa har blivit drabbade av fusket med hästkött i lasagne, men det är Findus via sina kontroller som har avslöjat bedrägeriet.”

(Findus, 2013c)

”Jag är mycket stolt över det var vi på Findus som genom vår kvalitetskontroll avslöjade detta bedrägeri ...”

(Findus, 2013e)

Citaten ovan är exempel på hur Findus väljer att associera sig själva i positiva ordalag och inte med den negativa publicitet som hästköttskandalen har medfört att de förknippats med. De väljer att associeras med ord som kvalitet och ansvarstagande som i produktionssammanhang kan förknippas som något positivt. Med de två nedersta citaten förtydligar Findus att de faktiskt var de som uppdagade bedrägeriet med sina kontroller, och inte är de ansvariga som media vill framställa det, vilket stärker dem som den goda organisationen. Detta förstärks ytterligare när de ”tar initiativ till branschsamverkan kring kvalitetsfrågor” (Findus, 2013d) som görs för att förbättra säkerheten och för att konsumenterna ska ha förtroende för de produkter som finns på marknaden. Findus visar verkligen att kvalitet och säkerhet är viktigt för dem som organisation, vilket vidare stärker den positiva bilden av dem. De är väldigt noga med att inte koppla samman sitt namn med meningar som diskuterar hästköttskandalen i negativbemärkelse, exempelvis:

”Fusket från vissa leverantörer är en skandal...”

(Findus, 2013c)

Utan ser istället till att deras namn förknippas med något positivt:

”Incidenterna med hästkött i lasagne är ett bedrägeri som Findus har varit drivande i att avslöja.”

(Findus, 2013c)

Som nämnts och som går att utläsa i citaten kopplas Findus ihop med positiva egenskaper i form av att vara den drivande aktören till att bedrägeriet uppdagades. Samtidigt som deras leverantör beskrivs som fuskare och ansvariga för skandalen. Detta gör att Findus kopplas till känslor som den gode som löste problemet, istället som för leverantören som enbart förknippas med fusk och bedrägeri, vilket togs upp i avsnitt 6.2.2.1.

6.2.2.3 Medkänsla

En annan känsla som Findus förmedlar som jag ser kopplat till den gode Findus, är när rapporteringen och det mediala trycket mot dem är som störst. Då försöker de få sina intressenter att visa medkänsla med dem, vilket tar följande uttryck:

”Incidenterna med hästkött i lasagne är ett bedrägeri som Findus har varit drivande i att avslöja. Det är Findus som först av alla agerade och tog ansvar, men som en konsekvens av detta också har fått en oproportionerligt stor del av skulden, Jari Latvanen, vd för Findus Nordic...”

(Findus, 2013c)

I citatet går det att utläsa att Findus är oförstående till varför de fått ta en så stor del av skulden, då det faktiskt var de som genom sitt goda handlande både avslöjade bedrägeriet och tog ansvar. Vidare i detta pressmeddelande, kommenterar Jari Latvanen att Findus precis som konsumenterna har blivit lurade (Findus, 2013c). Vilket stärker sympatierna för Findus, då de visar att de är lika förda bakom ljuset som alla andra.

Pathos är som nämnts (se 4.4) situationsburet, det vill säga att både språkets laddning och kontext har betydelse för vilken känsla som förmedlas till sin publik (Ekström & Larsson, 2010; Karlberg & Mral, 1998). I Findus fall har de stått som anklagade för det avvikande innehållet i produkten, men de försöker med sina pressmeddelanden att förmedla känslor som är positiva när de pratar om sig själva och förmedla känslor som är negativa när de pratar om sin leverantör.

6.2.3 Saklighet

Precis som Mral (2013) beskriver att kriskommunikation till stor del består av logos, är Findus kriskommunikation inget undantag. Även fast det går att urskilja ethos och pathos som presenterats ovan i Findus kriskommunikation, så domineras kommunikationen ändå av logos, som grundar sig i att betona intellekt och rationalitet (Vigsø, 2010).

Tydlig och saklig information gör sig väl synlig i Findus inledande kriskommunikation i vad Coombs (2012b) kategoriserar som underrättande- och åtgärdsinformation, vilket exempelvis tar följande form:

”Findus återkallar sin 1-portion Lasagne, 375 gram. Anledningen är att Findus fått provsvar som visar att de 1-portioners Lasagner som analyserats innehåller hästkött.”

(Findus, 2013b)

Citatet ovan visar hur Findus berättar för sina intressenter vad det är som har inträffat, det vill säga att de återkallar sin 1-portioners lasagne. Anledningen till att de återkallar lasagnen stärks med att de fått provsvar som visar att lasagnen innehåller hästkött, och inte nötkött som den ska. Det går att urskilja att Findus använder sig av logos då de med neutrala ordval, underbyggt med fakta, förklarar vad som inträffat. Att just framstå som saklig och neutral ser Karlberg och Mral (1998) som styrkan som finns i logos. Sakligheten tar dessutom sin form i redogörelset av hur Findus har agerat i och med avvikelserna uppdragats:

”Så här har Findus agerat i övrigt:

-Den 4 februari 2013 drog Findus tillbaka sin 1-portioners Lasagne från kundens distributionslager.

-Findus skickade prover på lasagnen för analys.

-Findus har ställt krav på leverantören att denne ska vidta åtgärder för att eliminera sina brister.

-Findus har löpande informerat Livsmedelsverket enligt normala rutiner.”

(Findus, 2013b)

Citatet ovan beskriver hur Findus har handlat i och med att avvikelserna i lasagnen uppdragades. De väljer att tydligt punkta upp sitt agerande för att på ett klart och sakligt sätt framställa hur de har gått tillväga. Findus använder sig av ett neutralt språk och objektivitet för att framstå som sakliga och rationella, vilket enligt Vingø (2010) är ett sätt att övertyga med logos. Hur Findus har gått tillväga för att åtgärda problemet när de fått kännedom om vad som har inträffat, kan man se likheter med Benoits (1997) strategi *tillrättaläggande* vars mål är att inge hopp om att problemet ska korrigeras.

Som nämnts tidigare präglas Findus kriskommunikation genomgående av logos, då de underbygger sitt handlande och uttalanden med fakta till varför saker utförs (Vingø, 2010). Detta är vad Findus använder sig av då de besvarar frågorna

och spekulationerna kring vad som kommer att ske med den tillbakakallade maten:

”Findus kommer inte att slänga någon mat utan den kommer att göras om till biogas. Det kommer dock att ta lång tid innan det är klart. Vi är mitt uppe i en rättsprocess och innan den är avklarad kommer vi inte att förstöra något bevismaterial. [...] Genom att omvandla maten till biogas går den inte till spillo.”

(Findus, 2013f)

I citatet ovan förmedlar Findus information om vad som kommer att ske med den återkallade maten och visar samtidigt på omtanke då de redogör att den inte bara kommer att slängas. Det går att koppla till vad Karlberg och Mral (1998) beskriver som att vädja till publikens omdöme och förnuft. Redogörelsen är saklig och understryks utöver vad som framgår i citatet, att lagstiftningen hindrar Findus från att ge bort maten hur som helst (Findus, 2013f). Något som stärker argumentets trovärdighet, genom att presentera källor som stärker ens materials äkthet (Karlberg och Mral, 1998).

Sammanfattningsvis har jag i denna del redovisat hur de olika appellformerna tagit sin form i Findus kriskommunikation för att övertyga sina intressenter. Samtliga appellformer gör sig synliga men kommunikationen domineras av *logos*, genom saklighet, neutrala formuleringar och att deras agerande fortlöpande underbyggs med fakta och tillförlitliga referenser. *Pathos* och förmedlandet av känslor gör sig synligt i form av att Findus lovordar sig själva och risar sin leverantör beträffande skandalen. *Ethos* görs sig synlig genom att Findus försöker skapa förtroende genom att visa på ansvarstagande, klokt handlande, yrkeskunskaper och skapandet av en samhörighet.

7.0 Diskussion och slutsats

I examensarbetets avslutande kapitel redogör jag för analysens resultat, svaren på forskningsfrågorna samt studiens forskningsbidrag. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

7.1 Slutsats och diskussion

Syftet med detta examensarbete har varit att undersöka hur en organisation kommunikativt har hanterat en kris. Arbetet syftade till att urskilja eventuella budskapsstrategier, utifrån image repair-teorin, som en organisation kan ha använt sig av och hur de tre appellformerna tar sin form i deras kriskommunikation för att övertyga sina intressenter. Examensarbetet har utförts i form av en fallstudie på organisationen Findus och deras kriskommunikation i och med hästköttskandalen, som drabbade stora delar Europa inklusive Sverige i början av 2013.

Analysen har visat att tre av image repair-strategierna gjort sig synliga samt att samtliga appellformer kommer till uttryck för att övertyga intressenterna. Den första strategin gör sig synlig genom att Findus lägger skulden på sin leverantör för att ha fallerat i produktion av produkten samtidigt som de framhåller sig själva som oskyldiga. Det kan ses som varianten *förnekande med projicering* ur strategin *förnekande*. Findus försöker kompensera för de negativa känslor som krisen medfört genom att berömma sig själva för att visa vilken anseelig organisation de är. Detta handlande förknippas med *bolstering* en variant ur strategin *minska händelsens anstötlighet*, vilket är den andra strategin. Denna variant och strategi är den klart mest förekommande, något tidigare forskning visat vara den mest effektiva variant för att reparera ett skadat anseende eller image (Holtzhausen & Roberts, 2009). Här visar Findus på vilka goda kvalitetsrutiner de har, rutiner som uppdagade avvikelserna, samt hur omtänksamma de är mot sina kunder. Som nämnts kombineras ofta strategierna och historiskt

sett har *bolstering* tillsammans med *tillrättaläggande* varit mycket framgångsrika. Historien upprepar sig och strategin *tillrättaläggande* gör sig genomgående synlig, vilket är den tredje strategin. Den går att urskilja genom att Findus fortlöpande berättar vad och hur de går tillväga för att korrigera problemet som uppstått, samt vad de gör för att se till att liknande problem inte ska upprepas i framtiden.

Utifrån min analys har jag även kunnat se att två av image repair-teorins strategier, nämligen *bortförklaring* och *ta på sig hela skulden*, inte kommer till uttryck här. En förklaring till detta kan vara att en kombination av vissa strategier och varianter kan leda till motsägelsefulla budskap (Benoit, 1997; Coombs, 2012b; Elmasry & Chaudhri, 2012). Om Findus till exempel hade kombinerat sitt *förnekande* med att *ta på sig hela skulden* hade det med största sannolikhet lett till ett otydligt och inkonsekvent budskap. Att strategin *bortförklaring* inte gör sig synlig kan bero på att om aktören hävdar något som senare visar sig vara felaktigt, kan det motverka ens reparation av ens image (Benoit, 1997).

Samtliga tre appellformer gör sig synliga i Findus kriskommunikation i deras försök att övertyga sina intressenter. Kommunikationen domineras av *logos*, vilket är en stor del av vad kommunikationen under en kris handlar om (Mral, 2013), genom att de med tydlighet och neutrala ordval redovisar vad det är som inträffat och hur de gått tillväga för att ta itu med bedrägeriet. Det byggs upp och stärks med sekundära källor, som exempelvis hänvisning till den svenska lagstiftningen. *Pathos* gör sig genomgående synlig i kommunikationen och det är framförallt två typer av känslor som förmedlas: den dålige leverantören och den gode Findus. I den första känslan målas leverantören ut som fuskare och opålitlig, vilket kan kopplas samman med varianten *förnekande med projicering* och stärka budskapet om hur inkompetent deras leverantör är. I den andra känslan lovordar Findus sig själva och ser till att de nämns i positiva ordalag som ansvarstagande och avslöjare av skandalen. Detta är något som hänger samman med den förekommande varianten *bolstering*. Appellformen *ethos* gör sig synlig då Findus försöker skapa förtroende och trovärdighet genom att visa på ansvarstagande, klokt handlande, yrkeskunskaper och skapandet av en samhörighet med sin publik. Ett exempel på detta är genom att låta produktionsdirektören och vd:n komma till tals, för att på så vis stärka det som sägs.

Den ökande förståelsen som jag genom detta examensarbete uppnått, har hjälpt mig att dra slutsatser som jag anser bidra till utvecklingen av fältet kriskommunikation. Utifrån min analys ser jag ett antal faktorer som kan ha varit bidragande till att Findus kommunikationen berömts. En faktor vilken jag anser är den mest framträdande är den tydlighet som finns i kommunikation. Tydligheten träder fram genom att de är konsekventa i sina ställningstaganden och agerande, och inte förmedlar något som kan uppfattas oförenligt med tidigare uttalanden. Ett handlingssätt som framhålls av tidigare forskare som ett framgångsrikt sätt att bemöta en kris (Coombs, 2012b; Eriksson & Eriksson, 2010). Dessa ställningstaganden underbyggs kontinuerligt med fakta och tillförlitliga referenser för att skapa en bättre förståelse till varför de görs. En annan faktor är att strategin *tillrättaläggande* kombinerat med varianten *bolstering* har bägge genomsyrat Findus kriskommunikation, då denna kombination anses som en av den mest framgångsrika i att reparera ett skadat anseende eller image (Eriksson & Eriksson, 2010). En tredje faktor som till viss del hänger ihop med ovanstående är att även om Findus ser sig som oskyldiga tar de ansvar för det som inträffat samt ser till lösningar på hur likartade bedrägerier ska kunna hindras. Utöver de tre faktorerna är det även intressant att lyfta fram hur oförstående Findus var över att de fick bära så pass stor del av skulden för det inträffade. Vilket kan kopplas till frågan vem som egentligen bör bära ansvaret för produkten.

Med resultatet i detta examensarbete anser jag mig kunna bidra med kunskaper som kan komma bli användbara för andra organisationer som drabbas av en kris, vara sig de är ansvariga eller inte. Arbetet ger praktisk förståelse för hur de olika försvarsstrategierna kan ta sig uttryck samt hur de tre appellformerna tar form i kriskommunikationen. Jag anser att min kombination av image repair teorin och de tre appellformerna kan bidra med kunskap till krisforskningen, både vad det gäller den internationella samt den svenska som inte är lika utbredd, i hur en organisation bemöter en kris kommunikativt.

7.1.1 Förslag till vidare forskning

Jag har i min studie enbart utgått ifrån ett sändarperspektiv, eftersom jag velat undersöka vilka av image repair-teorins strategier som gjort sig synliga i kriskommunikationen samt hur appellformerna tar form för att övertyga intressenterna. Jag ser gärna än mer forskning på området och anser att det vore

intressant att se hur intressenter uppfattar kriskommunikationen från organisationer utsatta för en kris. Forskningsfrågor skulle kunna formuleras enligt följande: Hur mottas sändarens budskap av publiken? Uppfattas det som sändaren tänkt sig? Vad kan vara de bakomliggande faktorerna som gör att det uppfattas på ett visst sätt? Detta för att skapa en djupare förståelse för kriskommunikationens betydelse.

Referenser

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (2a uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Avery, E. J., Lariscy, R. W., Kim, S. & Hocke, T. (2010). A quantitative review of crisis communication research in public relations from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, 36, 190–192.
- Benoit, L. W. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Benoit, L. W. & Henson, R. J. (2008). President Bush's image repair discourse on Hurricane Katarina. *Public Relations Review*, 35, 40-45. doi:10.1016/j.pubrev.2008.09.022
- Blaney, R. J., Benoit, L. W. & Brazeal, M. L. (2002). Blowout!: Firestone's image restoration campaign. *Public Relations Review*, 28, 379-392.
- Brinson, S. L. & Benoit, W. L. (1999). The tarnished star: Restoring Texaco's damaged public image. *Management Communication Quarterly*, 12(4), 483-510.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2a Rev uppl.) Malmö: Liber.Co.
- Caldiero, T. C., Taylor, M. & Ungureanu, L. (2009). Image repair tactics and information subsidies during fraud crisis. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 218-228.

- Coombs, T. & Schmidt, L. (2000). An empirical analysis of image restoration: Texaco's racism Crisis. *Journal of Public Relations Research*. 12(2), 163-178.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41, 265–289.
- Coombs, W. (2012a). Parameters for crisis communication. In W. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 17-54). West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T. (2012b). *Ongoing crisis communication: Planning managing, and responding* (3rd rev. ed.). Los Angeles: SAGE.
- Daymon, C. & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Det enkla svaret är att vi inte kan garantera att maten är ätbar. *Sydsvenskan*. (2013, 19 februari). *Sydsvenskan*, Hämtad 2014-06-16: <http://www.sydsvenskan.se/opinion/aktuella-fragor/det-enkla-svaret-ar-att-vi-inte-kan-garantera-att-maten-ar-atbar/>.
- Ekström, M. (Red.) (2008). *Mediernas språk*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Ekström, M. & Larsson, L. (Red.). (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Elmasry, H. M. & Chaudhri, V. (2012). The press as agent of cultural repair: A textual analysis of news coverage of the Virginia Tech shootings. In W. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 141-159). West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Eriksson, M. (2009). *Nätens kriskommunikation*. Lund: Studentlitteratur

- Eriksson, G & Eriksson, M, (2010). Managing political crisis: An international approach to image repair. *Journal of Communication Management*, 16(3):264-279. doi: 10.1108/13632541211245776
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur
- Falkheimer, J., Heide, M. & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Stockholm: Liber
- Findus Sverige. *Med passion för mat – djupfrysade grönsaker, fisk och lagade måltider sedan 1941*. Hämtad 20 juni från Findus Sverige: <http://www.findus.se/om-findus/mojligheternas-findus/>.
- Habul, K. & Lindberg, S. (2013, februari 11). *Alla skyller på varandra*. Aftonbladet, Hämtad 2014-06-14: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article16217135.ab>.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Hermann, F. C. (1963). *Some consequences of crisis which limit the viability of organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61-82.
- Holtzhausen, R. D. & Roberts, F. G. (2009). An Investigation into the role of image repair theory in strategic conflict management. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 165-186. doi: 10.1080/10627260802557431
- Hästköttsskandalen – Detta har hänt. (2013, 10 februari). *Dagens Nyheter*, Hämtad 2014-06-16 från: <http://www.dn.se/ekonomi/hastkottskandalen-detta-har-hant/>
- Karlberg, M. & Mral, B. (1998). *Heder och påverkan: Att analysera modern retorik*. Stockholm: Natur och kultur.

- Kjeldsen, J. E. (2008). *Retorik idag: Introduktion till modern retorikteori*. (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Langen, M. & Sverredal, S. (2012). *Kriskommunikation: Att leda i blåsväder*. Stockholm: Sanoma utbildning.
- Lindqvist Grinde, J. (2008). *Klassisk retorik för vår tid*. Lund: Studentlitteratur
- Livsmedelsforeningen.se . *Livsmedelspriset 2013*. Hämtad 20 juni från Livsmedel Föreningen: <http://www.livsmedelsforeningen.se/Livsmedelspriset13.aspx>.
- McCoy, M. (2014). Reputational threat and image repair strategies: Northern Ireland water's crisis communication in a freeze/thaw incident. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 26, 99-126.
doi: 10.1080/10495142.2013.872508
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mral, B. (2013). Inledning: Retorik, risk och kris. I Mral, B. & Vigsø, O. (Red), *Krisretorik: Retoriska aspekter på kriskommunikation* (s. 19-30). Karlstad: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) i samarbete med Retorikförlaget.
- Palm, L. & Falkheimer, J. (2005). *Förtroendekriser: kommunikationsstrategier före, under och efter*. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten.
- Palm, L. (2006). *Kommunikationsplanering: En handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Pehrson, J. (2013, februari 14). *Förbjuden medicin i hästkött*. Svenska Dagbladet, Hämtad 2014-06-16 från: http://www.svd.se/nyheter/inrikes/forbjuden-medicin-i-hastkott_7914180.svd.

- Ulmer, R. R., Sellnow L. T. & Seeger W. S. (2011). *Effective Crisis Communication: Moving from crisis to opportunity* (2nd Rev. ed.). Los Angeles: SAGE.
- Vad hände var och när i hästköttskandalen?. (2013, 25 februari). *Dagens Nyheter*, Hämtad 2014-06-16 från: <http://www.dn.se/nyheter/vad-hande-var-och-nar-i-hastkottskandalen/>
- Valdebenito, S. M. (2013). Image repair discourse of Chilean companies facing a scandal. *Discourse & Communication*, 7(1), 95-115. doi: 10.1177/1750481312466474
- Verhoeven, P., Tench, R., Zerfass, A., Moreno, A. & Vercic, D. (2014). Crisis? What crisis? How European professional handle crises and crisis communication. *Public Relations Review*, 40, 107-109.
- Vigsø, O. (2010). Retorisk analys. I Ekström, M. & Larsson, L. (Red), *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (s. 215-242). Lund: Studentlitteratur.
- Zupanovic, P. (2013, februari 13). *Återkallad hästlasagne blir biogas*. Sydsvenskan, Hämtad 2014-06-16: <http://www.sydsvenskan.se/sverige/aterkallad-hastlasagne-blir-biogas/>.

Bilaga 1 – Pressmeddelanden och nyheter

Pressmeddelande 1. Findus Sverige AB (2013)

(Findus, 2013a)

Angående tillbakadragande av Findus 1-portion Lasagne, 375 gram

Pressmeddelande • 2013-02-07 01:00 CET



Den 4 februari 2013 beslutade Findus Sverige att dra tillbaka sin produkt Findus Lasagne 375 gram från kundernas distributionslager.

Anledningen var att Findus leverantör av Lasagne meddelat att innehållet i produkten eventuellt inte överensstämde med innehållsförteckningen. Findus har fått försäkran från leverantören att det inte handlar om någon hälsofara för konsumenten. Som en försiktighetsåtgärd tog Findus den 4 februari tillbaka den aktuella produkten eftersom kvalitet och ansvarstagande alltid står högst på agendan.

Leverantören upptäckte avvikelserna efter att Findus, som ett led i sina normala kvalitetsrutiner, efterfrågat verifieringar av råvarornas spårbarhet.

Så här har Findus agerat:

- Findus stoppade omedelbart utleveranserna av sin lasagne från sitt lager.
- Findus drog tillbaka sin 1-portioners Lasagne från sina kunders distributionslager.
- Findus har ställt krav på sin leverantör att de ska vidta åtgärder för att eliminera sina brister.
- Findus har skickat prover på sin Lasagne för analys.
- Findus har informerat Livsmedelsverket enligt normala rutiner.

Findus vill poängtera att tillbakadragandet endast handlar om produkten 1-portioners Lasagne, 375 gram.

Findus leverantör har i sin tur vidtagit åtgärder och säkerställt att de nya leveranserna av 1-portion Lasagne innehåller det som deklarerats på innehållsförteckningen.

Även om vår leverantör försäkrar oss om att det inte handlar om någon hälsofara så har Findus respekt för att det kan finnas konsumenter som vill lämna tillbaka sin 1-portioners Lasagne. Vi ber dem då att kontakta oss på konsumentkontakt@se.findus.com.

Kontaktperson:

Henrik Nyberg, Produktionsdirektör Findus Sverige, 042-86 080

Findus Sverige AB är ett av landets ledande livsmedelsföretag med drygt 200 djupfrysta produkter och 50 kolonialprodukter i sortimentet. Dessutom marknadsförs drygt 350 produkter för restaurang- och storköksmarknaden. Kvalitet och matglädje är nyckelord för verksamheten. Findus Sverige AB har cirka 900 medarbetare och omsätter cirka 2 miljarder kronor. Findus introducerade djupfryst i Sverige på 1940-talet genom fryst spenat och bär. Följ även Findus på: www.findus.se // www.facebook.com/FindusSverige // www.twitter.com/Findus_se

Pressmeddelande 2. Findus Sverige AB (2013)

(Findus, 2013b)

Findus återkallar 1-portion Lasagne, 375 gram, artikelnummer 63957

Pressmeddelande • 2013-02-08 09:47 CET



Findus återkallar sin 1-portion Lasagne, 375 gram. Anledningen är att Findus fått provsvar som visar att de 1-portioners Lasagner som analyserats innehåller hästkött.

Findus sätter kvalitet och ansvarstagande högst på agendan. Därför tar Findus nu sitt ansvar och återkallar produkten trots försäkran från leverantören att det inte handlar om någon hälsofara för konsumenten.

- Det ska självklart inte finnas något annat i våra produkter än det som deklarerats på innehållsförteckningen. Vi kräver certifikat och verifikationer från våra leverantörer och gör regelbundna kvalitetskontroller. Det var vid en sådan kontroll som leverantören upptäckte avvikelser, säger Henrik Nyberg, produktionsdirektör Findus Sverige.

Findus vill poängtera att återkallandet endast handlar om produkten 1-portioners Lasagne, 375 gram.

Findus har kontaktat alla övriga nötköttsleverantörer och leverantörer av färdiglagad mat som innehåller nötkött och fått försäkran om att våra krav och specifikationer är uppfyllda.

Findus har respekt för att det kan finnas konsumenter som redan har köpt Findus 1-portion Lasagne och nu vill lämna tillbaka den. Vi ber dem då att kontakta oss på konsumentkontakt@se.findus.com eller på 020-88 60 00.

Så här har Findus agerat i övrigt:

- Den 4 februari 2013 drog Findus tillbaka sin 1-portion Lasagne från kunders distributionslager.
- Findus skickade prover på lasagnen för analys.
- Findus har ställt krav på leverantören att denne ska vidta åtgärder för att eliminera sina brister.
- Findus har löpande informerat Livsmedelsverket enligt normala rutiner.

Kontaktperson:

Henrik Nyberg, Produktionsdirektör Findus Sverige, 042-86 080

Findus Sverige AB är ett av landets ledande livsmedelsföretag med drygt 200 djupfrysta produkter och 50 kolonialprodukter i sortimentet. Dessutom marknadsförs drygt 350 produkter för restaurang- och storköksmarknaden. Kvalitet och matglädje är nyckelord för verksamheten. Findus Sverige AB har cirka 900 medarbetare och omsätter cirka 2 miljarder kronor. Findus introducerade djupfryst i Sverige på 1940-talet genom fryst spenat och bär. Följ även Findus på: www.findus.se // www.facebook.com/FindusSverige // www.twitter.com/Findus_se

Pressmeddelande 3. Findus Sverige AB (2013)

(Findus, 2013c)

Findus vidtar åtgärder mot bedrägeri

Pressmeddelande • 2013-02-10 11:45 CET



Incidenterna med hästkött i lasagne är ett bedrägeri som Findus har varit drivande i att avslöja. Det är Findus som först av alla agerade och tog ansvar, men som en konsekvens av detta också har fått en oproportionerligt stor del av skulden. Jari Latvanen, vd för Findus Nordic kommenterar.

- Många aktörer runt om i Europa har blivit drabbade av fusket med hästkött i lasagne, men det är Findus som via sina kontroller har avslöjat bedrägeriet.
- Findus var först med att agera gentemot leverantören och med att ta ansvar gentemot konsumenterna. Det är också Findus som är den aktör från branschen som från första början tog kontakt med Livsmedelsverket i frågan och som sedan har hållit myndigheten löpande uppdaterad, säger Jari Latvanen.
- Vår bestämda uppfattning är att detta inte endast är ett Findusproblem, utan ett branschproblem som Findus har bidragit till att avslöja. Det är vi på Findus som har drivit den här frågan för branschen och för konsumenterna.

Findus har från första början haft kontakt med Livsmedelsverket och informerat dem löpande.

- Vi pratade med dem så sent som idag under förmiddagen, och de säger sig vara mycket nöjda med hur Findus har agerat i den här situationen, säger Jari Latvanen.

– Fusket från vissa leverantörer är en skandal som har drabbat konsumenterna och de har all rätt att vara upprörda och besvikna. Vi på Findus är också lurade, och därför går vi vidare med ytterligare åtgärder, säger Jari Latvanen.

Findus Sverige har inlett en rättslig process gentemot leverantören Comigel och dess underleverantörer. Det handlar bland annat om avtalsbrott.

– Vi kommer att vidta kraftiga åtgärder för att de skyldiga i den här härvan ska straffas. Vårt rykte har skadats och vi gör allt för att återupprätta förtroendet.

Kontaktpersoner

Anna Broekman, Kommunikationschef Findus Sverige, 042-86 101

Hanna Kramer, kommunikatör Findus Sverige, 042-86 202

Findus Sverige AB är ett av landets ledande livsmedelsföretag med drygt 200 djupfrysta produkter och 50 kolonialprodukter i sortimentet. Dessutom marknadsförs drygt 350 produkter för restaurang- och storköksmarknaden. Kvalitet och matglädje är nyckelord för verksamheten. Findus Sverige AB har cirka 900 medarbetare och omsätter cirka 2 miljarder kronor. Findus introducerade djupfryst i Sverige på 1940-talet genom fryst spenat och bär. Följ även Findus på: www.findus.se // www.facebook.com/FindusSverige // www.twitter.com/Findus_se

Pressmeddelande 4. Findus Sverige AB (2013)

(Findus, 2013d)

Findus tar initiativ till branschsamverkan kring kvalitetsfrågor

Pressmeddelande • 2013-02-11 18:25 CET



För att stärka kvalitetskontrollen inom livsmedelsindustrin tar nu Findus initiativ till ett branschforum där livsmedelsproducenter och handeln ska diskutera hur man kan samarbeta för ett ökat konsumentskydd.

–Det är helt avgörande att konsumenterna kan känna förtroende för de produkter som finns på marknaden och att matens innehåll överensstämmer med det som står på förpackningen. Genom samarbete ska vi minska risken för framtida fusk och bedrägerier, säger **Jari Latvanen VD Findus Nordic**.

– Exempel på frågor att diskutera gemensamt är till exempel hur vi kan samverka kring olika tester och kvalitetskontroller, samt om vi kan dela information om de revisioner av underleverantörer som vi livsmedelsproducenter gör löpande, fortsätter Jari Latvanen.

Branschforumet kommer att drivas inom ramen för branschorganisationen Livsmedelsföretagen (Li). Inbjudna är nyckelpersoner från bland annat Livsmedelsföretagen, ICA, Coop, Axfood och Bergendahls.

För mer information kontakta:

Findus

Anna Broekman, email anna.broekman@se.findus.com eller telefon 042-86101 eller 042 - 86000

Livsmedelsföretagen (Li)

Peter Wannding, email peter.wannding@li.se eller telefon 073 - 032 65 13

Findus Sverige AB är ett av landets ledande livsmedelsföretag med drygt 200 djupfrysta produkter och 50 kolonialprodukter i sortimentet. Dessutom marknadsförs drygt 350 produkter för restaurang- och storköksmarknaden. Kvalitet och matglädje är nyckelord för verksamheten. Findus Sverige AB har cirka 900 medarbetare och omsätter cirka 2 miljarder kronor. Findus introducerade djupfryst i Sverige på 1940-talet genom fryst spenat och bär. Följ även Findus på: www.findus.se // www.facebook.com/FindusSverige // www.twitter.com/Findus_se

Pressmeddelande 5. Findus Sverige AB (2013)

(Findus, 2013e)

Inga spår av läkemedel i produkter från Findus

Pressmeddelande • 2013-02-14 19:18 CET

I samband med att Findus förra veckan avslöjade att företaget i en kvalitetskontroll funnit hästkött i lasagne producerad i Luxemburg, begärde den brittiska myndigheten FSA (Food Safety Agency) att produkten, som sålts i Storbritannien, skulle testas för innehåll av otillåtna läkemedel. Findus Sverige valde då att på eget initiativ även lämna in prover från de leveranser som återkallats från den svenska marknaden till test.

Nu har svaret av dessa tester kommit och samtliga tester som genomförts av Findus i Sverige och Storbritannien bekräftar att det inte finns några spår av otillåtna läkemedel i produkten.

- Vi är utsatta för ett bedrägeri och det är därför viktigt att gå till botten och undersöka detta så noga vi kan. Det är oacceptabelt att en underleverantör fuskar och utsätter Findus konsumenter för detta. Jag är mycket stolt över att det var vi på Findus som genom vår kvalitetskontroll avslöjade detta bedrägeri som nu involverar över 60 matproducenter i 16 länder, säger Jari Latvanen, vd för Findus i Norden.

Livsmedelsverket har informerats.

För mer information kontakta:

Findus

Jari Latvanen, email jari.latvanen@se.findus.com eller telefon 042 - 86174

Findus Sverige AB är ett av landets ledande livsmedelsföretag med drygt 200 djupfrysta produkter och 50 kolonialprodukter i sortimentet. Dessutom marknadsförs drygt 350 produkter för restaurang- och storköksmarknaden. Kvalitet och matglädje är nyckelord för verksamheten. Findus Sverige AB har cirka 900 medarbetare och omsätter cirka 2 miljarder kronor. Findus introducerade djupfryst i Sverige på 1940-talet genom fryst spenat och bär. Följ även Findus på: www.findus.se // www.facebook.com/FindusSverige // www.twitter.com/Findus_se

Nyhet 1. Findus Sverige AB (2013)

(Findus, 2013f)

Vad kommer att hända med den återkallade maten?

Nyhet • 2013-02-15 15:59 CET



Findus kommer inte att slänga någon mat utan den kommer att göras om till biogas. Det kommer dock att ta lång tid innan det är klart. Vi är mitt uppe i en rättsprocess och innan den är avklarad kommer vi inte att förstöra något bevismaterial. Tillsvidare kommer produkterna att förvaras fryst.

Vi kan tyvärr inte ge bort mat där innehållsförteckningen inte stämmer med innehållet och dessutom kan vi inte garantera kvaliteten nu efter återkallandet från butik.

Livsmedelslagstiftningen reglerar nämligen strikt hur mat ska transporteras och förvaras. Vi kan inte garantera att detta följts i samband med att produkterna drogs tillbaka från marknaden eftersom de då inte längre var avsedda för konsumtion.

Genom att omvandla maten till biogas går den inte till spillo. Vi arbetar också med välgörenhet, men på andra sätt. Vi samarbetar exempelvis med Allwin. Läs mer:

<http://www.mynewsdesk.com/se/pressroom/findus/pressrelease/view/nytt-samarbete-med-allwin-findus-saeger-nej-till-matsvinnet-och-ger-maten-till-behovande-810993>

Bilaga 2 – Kodningsschema

Kodningsschema

Del 1.

Strategi	Varianter	Tillvägagångssätt
Förnekande	<ul style="list-style-type: none">• Enkelt förnekande• Förnekande och projicering	<ul style="list-style-type: none">○ Hävda oskuld○ Skylla på någon annan
Bortförklaring	<ul style="list-style-type: none">• Provokation• Okunskap• Olyckshändelse• Goda avsikter	<ul style="list-style-type: none">○ Hävda att någon annan började○ Informationsbrist○ Sådant som händer○ Menade inget illa
Minska händelsens anstötlighet	<ul style="list-style-type: none">• Bolstering• Minimering• Differentiering• Hänvisa till högre syfte• Attack• Kompensation	<ul style="list-style-type: none">○ Uppväga med goda handlingar○ Ingen större skada skedd○ Dela upp attitydsobjektet○ Ändamålet helgar alla meden○ Ifrågasätta angriparen○ Ge ersättning
Tillrättaläggande		<ul style="list-style-type: none">○ Plan för att utreda fel○ Förhindra återfall
Ta på sig skulden		<ul style="list-style-type: none">○ Be om ursäkt○ Göra en pudel

Del 2.

Appellform

Tillvägagångsätt

Ethos

- Sändarens karaktär, kompetens och moraliska egenskaper
- Trovärdighet
 - Värderingar
 - Kunnig
- Samhörighet, vi-känsla
 - Intressen
 - Värderingar
 - Ideal
 - Erfarenheter

Pathos

- Sinnestillstånd, skapa associationer
- Få mottagaren att uppfatta något, skapa känslor
 - Positiva, glädje medkänsla, munterhet
 - Negativa, hat, avsky, upprördhet
- Värdeladdade ord

Logos

- Rationell
- Saklighet
- Fakta baserat
- Objektivitet