

Kurskod:	SKOK01
Termin:	Vårterminen 2014
Handledare:	Asta Cepaité Nilsson
Examinator:	Nils Gustavsson

”Konsten att proaktivt förebygga kriser”

En kvalitativ studie om organisationers förebyggande krishantering
MARKUS ASP

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Abstract

This study examines how five different organizations work proactively in the preventing crises phase. Proactivity is a concept that represents a knowledge gap in the research on crisis communication. The purpose of this study is to extract deeper knowledge on how proactivity is defined and interpreted in relation to the prevention of crisis management phase. The study is based on a qualitative method in which five in-depth interviews with communications and media managers have been made. The study's results show that proactive crisis management involves rapid action by the organization when a situation arises. Despite the study's results there is need for further studies investigating the proactivity in a greater extent than has been done in this study. Proactivity could also be studied from a media perspective.

Keywords: proactive crisis management, crisis communication, pre-crisis phase

Sammanfattning

Den här studien undersöker hur fem olika organisationer arbetar proaktivt i förebyggande krishantering. Proaktivitet är ett begrepp som utgör ett kunskapsgap i forskningen på kriskommunikation. Syftet med denna studie är att utvinna fördjupande kunskaper om hur proaktivitet definieras och tolkas i relation till krishanteringens förebyggande fas. Studien bygger på en kvalitativ metod där fem stycken djupintervjuer med kommunikations- och presschefer har gjorts. Studiens resultat visar att proaktiv krishantering innebär ett snabbt agerande från organisationens sida när en situation uppstår. Trots det behövs fler studier som undersöker proaktiviteten i större omfattning än vad som gjorts i den här studien. Proaktivitet skulle även kunna studeras från ett medialt perspektiv.

Nyckelord: proaktiv *krishantering, kriskommunikation, förkrisfas*

Tecken inklusive blanksteg: 82559

Tack!

Jag vill först och främst tacka min handledare Asta Cepaité Nilsson som flertalet gånger ställt upp med idéer, uppslag och handledningstillfällen när så önskats. Tack för ditt tålamod och ditt trevliga bemötande!

Jag vill även passa på att tacka Jörgen Eksell som ställde upp för en extra kort handledning via telefon när det var kritiskt att besvara några metodfrågor även när han inte hade tid. Även tack till mina kurskamrater som under arbetets gång visat intresse och gett mig feedback på arbetets alla delar.

Även tack till min familj som under sena kvällar och tidiga morgnar ställt upp med korrekturläsning, språk och grammatik.

Helsingborg den 24 augusti 2014.

Markus Asp

Innehåll

	1
ABSTRACT	2
SAMMANFATTNING	2
TACK!	3
1. INLEDNING OCH BAKGRUND	1
1.1 MOTIVERING TILL STUDIEN	2
2. PROBLEMFÖRMULERING	3
2.1 SYFTE OCH FORSKNINGSFRÅGOR	4
2.2 AVGRÄNSNING	5
3. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING	6
3.1 STRATEGISK KOMMUNIKATION	6
3.2 TIDIGARE FORSKNING	6
3.3 KRISBEGREPPET	7
3.4 KRISHANTERING	8
3.5 RISK MANAGEMENT	8
3.6 ISSUES MANAGEMENT (IM)	8
3.7 KRISKOMMUNIKATION	9
3.8 VAD SOM KÄNNETECKNAR ORGANISATIONSKRISER	9
3.9 PERSPEKTIV PÅ PROAKTIV KRISHANTERING	10
3.10 ATT FÖRHINDRA EN KRIS INNAN DEN UTVECKLAR SIG	11
3.11 ETT STEG I KRISKOMMUNIKATIONEN	11
3.12 PROCESSEN SOM REDSKAP	13
3.13 ETT INTERNT PERSPEKTIV	14
3.14 KRISHANTERING OCH MEDIA	15
4. METOD	16
4.1 VETENSKAPSTEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	16
4.2 METODVAL OCH URVAL	17
4.3 URVAL AV INTERVJUPERSONER	18
4.4 RELIABILITET OCH VALIDITET	18
4.5 METODMOTIVERING	18
4.6 FORSKNINGSETISKA UTGÅNGSPUNKTER	19
4.7 KONFIDENTIALITET OCH TRANSKRIBERING	19
4.8 KÄLLKRITIK	19

5. ANALYS OCH RESULTAT	21
5.1 ATT DEFINIERA KRIS ÄR VIKTIGT	21
5.2 DEFINITIONEN AV PROAKTIV KRISHANTERING	22
5.3 VIKTEN AV FÖRBEREDELSE	25
5.3.1 Vem definierar krisen?	27
5.3.2 Struktur, planering och scenarioträning	29
5.4 PROAKTIVITET HAR EN GRÄNS	32
5.5 AGERA – EN NATURLIG DEL I FÖREBYGGANDE KRISHANTERING	35
5.5.1 Kris – en fråga om perception	38
6. DISKUSSION & SLUTSATSER	40
6.1 ETT BEKANT BEGREPP	40
6.2 ETT SNABBT AGERANDE	40
6.3 KORTFATTAD SLUTSATS	41
6.4 SKILLNADEN I TEORI OCH PRAKTIK	41
6.5 BEGRÄNSNINGARNA	41
6.6 KRITISKA REFLEKTIONER	42
6.7 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	42
BILAGA 1(1). INTERVJUGUIDE KRISHANTERING	43
REFERENSER	44

1. Inledning och bakgrund

Det senaste årtiondet har satt nya standarder på både individ,- organisations,- och samhällsnivåers krishantering. Internet och sociala mediers utveckling har gett alla dessa kategorier av samhällsaktörer möjligheten att kommunicera över gränser.

De nya interaktionsmöjligheterna har satt ribban för organisationers krishantering där det blir allt lättare att hamna på efterkälken i informationsflödet. Myndigheter och organisationer oavsett driftsform har idag ännu tätare relation med den sina intressenter där kunderna hos ett elbolag kan ställa frågor direkt via organisationens Facebooksida. Den utveckling som innefattar intressenters tillgång till ”mina sidor”, RSS-flöden, taggning samt användargenererat innehåll kallas Webb 2.0 (O’Reilly, 2005). Det har gjort att internetanvändaren, konsumenten, debattören eller kritikern inte längre blir passiva föremål för organisationers budskap utan ses snarare som medskapare av organisationers varumärken.

Att vara eller agera proaktivt har blivit ett begrepp inom krishantering som än inte är helt klart definierat. Tidigare satta barriärer mellan organisation och dess intressenter är nu färre än tidigare. Omvärldens förväntan på att organisationer ska agera kvickt vid en kris har inte bara satt spår i organisationens övergripande affärsmodell utan även dess krishantering. Det finns flertalet exempel på organisationer i modern tid som hamnat i olika former utav kriser; förtroendekriser, ledarskapskriser, ekonomiska och politiska. Det kanske mest utmärkande för Sverige hittills i år är branden i Västmanland där räddningsinsatsen blev så omfattande att man fick ta hjälp från flertalet EU-länder med vattenbombning av det enorma brandområdet (Svenska Dagbladet, 2014). Svenska myndigheter började inte arbeta aktivt med krishantering förrän Myndigheten för Samhällsskydd och beredskap startades efter tsunamikatastrofen i Sydostasien (Larsson, 2008).

Studien undersöker hur de fem organisationerna Eon, Preem, Greenpeace, Systembolaget och Swedish Match arbetar proaktivt med förebyggande krishantering. Hur vi undersöker detta grundar sig i flertalet aktuella teorier och en intervjumetod som söker förståelsen hur organisationerna arbetar.

Studiens syfte är att öppna upp ett nytt perspektiv på kriskommunikation för strategiska kommunikatörer och undersöka vikten av förebyggande kriskommunikation. Forskningen på området kriskommunikation har till stor del

ägnat sig åt att studera efterkrisfasen och det har resulterat i att utveckla retoriska strategier för att återställa en skadat förtroende. Den här studien undersöker det relativt nya fenomenet *proaktivitet* som enligt studien har kommit att bli en motpol till efterkrisfasens verktygslåda.

1.1 Motivering till studien

Studiet av den sociala verkligheten och de samhälleliga fenomenen är nog bland de mest svårfångade källorna till att generera vetenskapliga förklaringar.

Det är inte direkt någon hemlighet att vissa organisationer är mer framgångsrika än andra och att arbetssätten skiljer sig åt. Man har olika mål och uppdrag men det som är intressant är att hitta förklaringar till de fenomen som man tidigare inte lyckats blottlägga. En forskares uppgift är just att på ett begripligt sätt förklara hur saker och ting fungerar, oavsett om det handlar om att ta fram nya läkemedel eller utveckla en större förståelse för hur de största svenska organisationerna hanterar kriser.

Forskningen på området kriskommunikation täcker in många aspekter på olika typer av organisationsproblem, men långt ifrån alla. Studien vill bidra till att både forskning och praktik ges en större förståelse för den värld de lever och verkar i samtidigt som det öppnas upp för nya möjligheter.

Studien handlar om organisationers proaktiva krishantering, vilket är ett relativt nytt område för forskningen eftersom man tidigare haft fokus på efterkrisfasen. En mängd studier undersöker hur organisationen kan återhämta sig från den kris organisationen upplevt men också hur den kan försvara sig mot kontroversiella frågor från omvärlden. Det är inte studiens syfte att göra. Intresset för kriskommunikation växte under min studietid på kandidatprogrammet i strategisk kommunikation, Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Jag såg ett intresse i att dels arbeta med krishantering i framtiden men också för att skriva ett examensarbete om något som är i högsta grad aktuellt.

2. Problemformulering

Forskningen på krisområdet har till stor del ägnats åt efterkrisfasen och resultatet har blivit att identifiera och utveckla retoriska strategier. Detta har gjort att andra delar av området krishantering inte har belysts i lika stor utsträckning.

Inom *krishantering* (eng. Crisis Management) går en ganska tydlig gränsdragning mellan *proaktiv* och *reaktiv* krishantering. Den förstnämnda handlar om förebyggandet av kriser och den senare om ett reagerande på en uppkommen situation. Gränsen mellan dessa är tydlig men det är oklart vad som definierar proaktiv krishantering utifrån de teorier som behandlar fenomenet.

Enligt tidigare forskning på förkrisfasen innebär proaktivitet att organisationen arbetar för att förhindra att en kris uppstår genom identifiering av signaler i omvärlden som tyder på att en kris är på väg och planera för eventuella händelser. Forskningens bidrag om proaktiv krishantering behöver ytterligare konkretiseras och diskuteras eftersom det råder oklarheter kring begreppets definition.

Den kvalitativa forskningen på området har blivit lidande på grund av forskningens fokusering på strategiernas effektivitet och användbarhet i efterkrisfasen. Strategierna beskrivs och används som ett redskap av praktiker för att återställa en skadad bild eller rykte av en organisation. De retoriska strategierna har vidareutvecklats i Benoits (2005) *Image repair theory* som är ett ramverk för krishantering när händelsen utvecklats till en kris. Studier på området har undersökt strategiernas användbarhet och effektivitet (Claeys & Cauberghe, 2014; Brown & Ki, 2013; Kim & Sung, 2014; Sora, Johnson, & W, 2009), men det råder oklarheter kring vad som karakteriserar en proaktiv krishantering

Palm och Falkheimers (2005) rapport har visat att de flesta informatörer och kommunikatörer har ett reaktivt förhållningssätt till förtroendefrågor, men det finns en klyfta mellan kommuner och landsting jämfört med större privata företag.

Slabbert och Barkers (2011) kvalitativa studie menar att kriskommunikation inte enbart handlar om organisationers återuppbyggnad utan att frågor efter studier måste som undersöker andra element som förebyggande åtgärder. Även Heath och O'Hair, (2009, s. 43) menar att fler kvalitativa studier bör göras på den proaktiva krishanteringen. Därför behövs en studie som öppnar upp ett nytt perspektiv om förebyggande krishantering där teoretiska resonemang kring den proaktiva

krishantering konkretiseras ytterligare. Det finns två perspektiv om forskningen på kriskommunikation som är något förenklad, det traditionella och det senmoderna. Inom den traditionella forskningstraditionen är den operativa, akuta och tekniska aspekten av en kris i centrum med fokus på vad som sker efter en kris inträtt. Den senmoderna forskningen har istället koncentrerat sig på förkrisfasen (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009).

Flertalet forskare hävdar att en organisations proaktivitet vid en incident under förkrisfasen är en förutsättning för att minimera de kommande skadorna på organisationens bild. Ett proaktivt förhållningssätt har en betydande roll för hur en kris bör hanteras då organisationen kan ta initiativet i kommunikationsprocessen och utnyttja informationsförspång (Palm, 2006). Studier som exempelvis Seeger, Sellnow och Ulmer (2001) poängterar precis som Palm (2006) vikten av förberedelse, istället för ett reaktivt agerande inför en kris för att uppnå effektiv kriskommunikation, vilket är en del av den kritik som riktats mot den reaktiva delen i krishantering.

2.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna studie är att utvinna fördjupande kunskaper om hur proaktivitet definieras och tolkas i relation till krishanteringens förebyggande fas. Genom att studera hur organisationer arbetar med krishantering, blir syftet också att öka förståelsen för hur forskningen ser ut i relation till praktikers erfarenheter. Även vilket inflytande forskningen har, samt om något av de teoretiska perspektiven är mer representerat i praktiken.

Studien ämnar uppnå syftet genom att besvara följande forskningsfrågor:

- Är proaktivitet ett känt fenomen i organisationers krishantering?
- Hur arbetar de fem organisationerna proaktivt med att förebygga kriser?
- Hur förhåller sig de fem organisationernas förebyggande arbete till tidigare forskning på organisationens förebyggande krishantering?
- Vilka begränsningar finns i strävan om att vara proaktiv?

2.2 Avgränsning

Studien har valt att inrikta sig på att undersöka den proaktiva delen i förkrisfasen och enbart ta kontakt med större organisationer. Anledningen till det bygger på antagandet att organisationer med större omsättning, anställda, samhällsansvar och etablerat varumärke har större benägenhet att genomgå kriser. Vidare har studien helt utelämnat de retoriska strategierna i efterkrisfasen och låta studien fokusera på förebyggandet av kriser för att besvara frågeställningen och syftet. Genom att göra den här avgränsningen intresserar sig studien för att utvinna de fördjupande kunskaper den ämnar ta reda på om organisationers krishantering.

3. Teori och tidigare forskning

3.1 Strategisk kommunikation

Krishantering är ett område inom public relations som är en del av forskningsfältet strategisk kommunikation som definieras som *en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål* (Falkheimer & Heide, 2007, s. 44). Strategisk kommunikation definieras på olika sätt men krishantering ligger enligt forskningen som presenteras framöver närmast public relations då krishanteringen ofta ses som ett verktyg att upprätthålla relationer med omvärlden.

3.2 Tidigare forskning

Det finns två typer av forskningsperspektiv inom kriskommunikation; den traditionella och den senmoderna (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009). Den första har en objektiv syn på en kris och har sändaren som kommunikationsfokus och den senmoderna har en socialt konstruerad syn på en kris med publikerna i fokus. Det innebär i korthet, att den senmoderna ser hela processen och betraktar publikerna som aktiva aktörer i krishanteringen.

Falkheimer et al. (2009) menar också att forskningen på fältet krishantering har utgått från ett traditionellt informationsperspektiv som i huvudsak har tagit två olika utvecklingslinjer. Den första behandlar teoretiskt utvecklade modeller och den andra fokuserar på fasen innan en kris inträffar som härstammar från krishantering och riskkommunikation. Forskningen inom kriskommunikation är ofta kvantitativ vilket har styrt forskningen mot att mäta de retoriska strategiernas effekt (se.2).

Den andra utvecklingslinjen genom skapa ett ramverk för hur organisationer kan förutse eventuella kriser och hur man hanterat dessa (Coombs T. W., 2007).

Det har också forskats kring målgruppers och intressenters attityder om hur de upplever att en kris har blivit hanterad och om hur medborgare har blivit påverkade av kriser. Falkheimer et al. (2009) menar att forskning som kopplar samman samhälls- och organisationsperspektiv och själva grundforskningen med fokus på modeller har blivit lidande på grund av forskningsfinansierarnas prioritering av större kriser exempelvis Estoniaolyckan.

En studie av Seeger, Sellnow och Ulmer (2003) poängterar vikten av förberedelse, istället för ett reaktivt agerande för att uppnå effektiv kriskommunikation. Studien visar på vikten av att skapa dialog med sina intressenter och att organisationen bör kommunicera ärligt, öppet och vara konsekvent i sin kommunikation. Seeger (2006) menar att man inte bör lägga fram fakta som sedan kan bevisas som felaktiga. Antagandet att det finns en form av *Best Practice*, är generella riktlinjer som är en form av ”så hör gör man” till att öka effektiviteten rörande de kommunikativa aspekterna.

Brown och White (2011) har visat att en organisations användande av retoriska strategier inte påverkar den rådande opinionens ställningstaganden utan dess intressenter förblir skeptiska till organisationens agerande. Fler studier visar också liknande resultat som (Brown & White, 2011) men det finns också forskning som menar att retoriska strategier är effektiva beroende på hur de används. Följande urval av forskning har undersökt de retoriska strategiernas effektivitet: (Claeys & Cauberghe, 2014; Brown & Ki, 2013; Kim & Sung, 2014; Sora, Johnson, & W, 2009). Man har, med utgångspunkt i dessa studier använt sig av ett kvantitativ metod (se.4.1) och en del har bland annat använt sig av enkäter och experiment.

Palm och Falkheimers (2005) rapport har visat att de flesta informatörer och kommunikatörer har ett reaktivt förhållningssätt till förtroendefrågor. Författarna menar också att det i stora drag är statliga och större privata företag är proaktiva i större utsträckning än kommuner och landsting.

3.3 Krisbegreppet

Kris som begrepp härstammar från grekiskans *krisis* som betyder avgörande eller prövning (Heide & Falkheimer, 2008) . Det har även skett olika tolkningar av en kris som vanligtvis uppkommer av en händelse som har stor påverkan på en organisation eller person. Kriser kan variera och vara allt ifrån en katastrof som Estoniaolyckan 1994 eller den politiska förtroendekrisen 2011. När en kris uppkommer förväntas att organisationen reagera och ta ställning.

3.4 Krishantering

Forskningen av krishantering har varit ett fenomen för forskare de senaste åren inom många olika discipliner; psykologiska, social-politiska, och teknologiska-strukturella (Shrivastava, 1988). Forskare anser att kriser måste bli studerade och hanterade utifrån ett systematiskt angreppssätt. De menar att krishanteringen måste integrera de olika disciplinerna för att studera och hantera organisationskriser.

Krishantering är en del av kris- och riskkommunikationsforskningen och är begreppet som används för att definiera en organisations sätt att hantera kriser. Falkheimer et al. (2009) menar att det finns beröringspunkter för krishantering inom riskkommunikation, riskanalys, public relations och förkriskommunikation och att det inte finns någon tydlig ursprungskälla till dessa. Ursprunget till krishantering som begrepp uppkom av behovet från privata företag som behövde skydda sig mot publikernas kritik och lagstiftningsprocesser (Heath R. L., 1990).

3.5 Risk management

Det är oklart var gränsen mellan krishantering och riskhantering (*eng. Risk Management*) går. I Sverige har den fått definitionen att skydda en verksamhets resurser mot olika typer av skaderisker så att verksamhetens mål kan uppnås (Hamilton, 1996). Det kan göras en distinktion gällande att området risk handlar mer om organisationens resurser som inte har med varumärke och andra immateriella tillgångar att göra. Hamilton (1996) vill definiera riskbegreppet som ”Med en risk menar vi faran för att en slumpmässig händelse negativt skall påverka möjligheten att uppnå ett uppställt mål (...)”.

3.6 Issues Mananement (IM)

Den omvärldanalys som en organisation gör för att fånga upp eventuella tvistefrågor i omvärlden brukar likställas med krishantering men det är en snäv beskrivning eftersom IM även innefattar utveckling av strategier, taktiska val av kommunikationsstrategi och operativa insatser. IM har varit ett mer eller mindre känt begrepp sen de senaste 20 åren. Från börjar var det ett verktyg i stora företags hantering av olika typer av aktivistaktioner som ägde run i mitten av 70-talet (Regester & Larkin, 2005). Falkheimer et al., (2009) menar att kommunikationsområdet begränsas till riskanalyser till att handla om

organisationers symboliska värden såsom image, bild och varumärke vilket är svåra att mäta med kvantitativa metoder.

Ofta vill man gärna mäta vilken effekt en kris haft på en organisations förtroendekapital, därav har den kvalitativa forskningsmetoden dominerat vid studier av immateriella värden som inte kan mätas utan måste förstås till sina intressenter hos vem värdet tolkas och återgenereras till att bli organisationens rykte, trovärdighet och varumärke.

3.7 Kriskommunikation

Kriskommunikation är en del av krishanteringen och innefattar hela den kommunikationsprocess som organisationen lägger vid de konkreta åtgärderna som genomförs. Båda är begrepp som inte är helt lätt att skilja från varandra (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009). Studiens använda definition för att undvika missförstånd gör vi två distinktioner. *Krishantering* avgränsas till en organisations sätt att hantera en krissituation och *kriskommunikation* beskriver de kommunikativa aktiviteter som en organisation använder för att få ut sin information.

3.8 Vad som kännetecknar organisationskriser

En organisationskris kan ha olika definitioner t.ex. Heath och O'Hair (2009) menar att en organisationskris uppstår när medierna kontaktar företaget och vill ha svar på frågor. En annan definition lyder såhär:

An organizational crisis is a specific, unexpected, and nonroutine event or series of events that create high levels of uncertainty and threaten an organizations' high priority goals.

(Sellnow & Seeger, 2007, s. 7)

Enligt Pearson och Mitroff (1993) kännetecknas kriser av att de är mycket synliga, kräver omedelbar uppmärksamhet, innehåller inslag av överraskning, kräver någon form av handling och ligger utanför organisationens fullständiga kontroll.

3.9 Perspektiv på proaktiv krishantering

I en övergripande genomgång av litteraturen har Coombs (2012) identifierat ett antal steg i krishantering. Dessa är *prevention, förberedelse, reaktion och revision*. Den första handlar om de steg organisationen tar för att förhindra krisers uppkomst. Den andra är de förberedelser man gör för att undvika kriser och inkluderar en krisplan *eng (Crisis Management Plan)*. Det tredje innebär hur organisationen svarar på en uppkommen kris och det är viktigt att testa simuleringar av krissituationer och förutse vilken beredskap organisationen har (Coombs, 2012). En del av reaktionen är också hur organisationen kan återhämta sig från skadorna och återgå till sina normala funktioner. Den sista fungerar som en utvärdering där organisationen analyserar vad som gick fel och vad man kan göra bättre nästa gång.

Forskningen på organisationers kriser har delats in i olika stadier där krisscenariot liknar en process som organisationen passerar genom. Dessa tre är Finks (1986) fyrstegsmodell, Mitroffs (1994) fem-stegsmodell samt en generell trestegsmodell som är en vedertagen modell (Heath & O'Hair, 2009).

Fyrstegsmodellen är en av de tidigaste modellerna som bygger på olika steg i kris livscykel inklusive: (1) en "akt" som antyder att en potentiell kris växer fram, (2) akuta händelser som utlöser en kris, (3) ett skede där man kan se tydliga och/eller kvardröjande effekterna av krisen, och (4) upplösningen av krisen och de händelser som inträffar efteråt.

Mitroff (1994) föreslog fem krishanteringsstadier inkluderande (1) detektering av tydliga signaler på en kris, (2) förebyggande åtgärder på dessa signaler, (3) förebygga skador och försöka innesluta krisen, (4) återhämtning av åsamkade skador på organisationen samt (5) lärande och utvärdering. Den tredje och sista modellen som är allmänt vedertagen innefattar förkris, kris och efterkris (Heath & O'Hair, 2009). Den tredje modellen är den som förekommer mest i litteraturen och används i störst utsträckning för att på ett mer överskådligt sätt beskriva en kris olika faser.

De tre olika infallsvinklarna på stadierna i en kris är särskilt värdefulla vid en analys och kan ge organisationen en fingervisning om var den befinner sig i krisprocessen. I ett empiriskt material blir de här teorierna viktiga eftersom analysen måste definiera var förkrisen börjar. Faserna har också haft en betydande

inverkan på organisationers förhållningssätt kring kriskommunikationsplaner och har också stor betydelse för organisationens implementering av olika typer av förberedelser inför eventuella risker i sin omvärld (Heath & O'Hair, 2009). Från ett amerikanskt perspektiv används kriskommunikation främst i politiken exempelvis vid kubakrisen där man hypotetiskt försökte planera för eventuella katastrofers kostnader och inverkan på samhället, vilket ledde till att intresset för krisförebyggande ökade (Heath & O'Hair, 2009).

3.10 Att förhindra en kris innan den utvecklar sig

Krishantering har utvecklats på många sätt de senaste årtiondena och fältet delas in i två olika delar; den reaktiva och den proaktiva. Palm (2006) menar att kommunikatorens roll i krishantering är central men samtidigt begränsad eftersom kommunikatorens uppgift är att inhämta och analysera stora mängder information och identifiera kontroversiella frågor.

Proaktiv krishantering har tenderat att få innebörden av att förhindra att en situation eskalerar till en kris (se 2.2). Coombs (2012) menar att den bästa lösningen att hantera en kris är att förhindra uppkomst och är en del av krishanteringens främsta funktioner. Om en kris inte uppkommer är det ingen som lider någon skada i organisationens omvärld bland annat intressenter, aktieägare och kunder. Att vara proaktiv handlar om att se tydliga signaler i omvärlden som är på väg att orsaka skador på organisationen och då menar Coombs T. (2012) att man måste arbeta med organisatoriska mekanismer som kan tyda dessa signaler.

3.11 Ett steg i kriskommunikationen

Slabbert och Barker, 2011 definierar proaktiv krishantering som ett steg i själva kriskommunikationen. Dessa steg består utav en proaktiv fas, en reaktiv fas och en utvärderingsfas så kallad *post-evaluative*. Det första steget, den proaktiva fasen handlar om att vara öppen för samarbete med sina intressenter innan händelsen eskalerar till en kris. Det här steget ska representera en tvåvägs symmetrisk kommunikation för att bygga strategiska relationer och minska risken för krisuppkomst. För att vara proaktiv i krissituationer måste verktygen och

arbetssättet i kommunikationen vara uppdaterade och ständigt flytande för att kunna möta krav från omvärlden (Slabbert & Barker, 2011).

Den *reaktiva fasen* innebär den kommunikation organisationen bedriver med omvärlden för att reagera på situationen som uppkommit. Den första timmen efter att en kris har uppstått är den gyllene timmen som en organisation har möjlighet att förklara sig och försvara sig mot negativ medierapportering (Bloom, 2008, refererat i Slabbert & Barker, 2011). Organisationen måste agera direkt och acceptera situationen bland annat genom att visa sitt ansvar, empati, återställa tillförlitlighet och vara tolerant.

Den kritik proaktiviteten fått på senare tid är att krisplaner, manualer och åtgärdsprogram inte är särskilt effektiva, särskilt ur tidssynpunkt (Heide & Falkheimer, 2006). Författarna konstaterar i rapporten *Kriskommunikation - att improvisera under kaos* att improvisationen i kriskommunikation har större betydelse idag och refererar till ett fall där det skett en dödsolycka på en arbetsplats. Man menade att det fanns en krispärm men just i det fallet var den inte särskilt hjälpsam, men den var ändå viktig för att kunna påminna aktörerna vad som skulle göras när krisen var som värst.

Organisationer har sämre möjligheter att styra resultatet av en kris, och att kriserna i sig sällan följer de planerade scenarierna i en kriskommunikationsplan (Heide & Falkheimer, 2008).

Precis som i tidigare forskning exempelvis (Mitroff, 1994) och (Fink, 1986) konstaterar Heide och Falkheimer att det i huvudsak finns tre faser under en kris: förkrisfasen, krisstadiet och efterkrisstadiet. De menar att en sådan indelning av krisens händelseförlopp är problematisk och handlar snare om en flytande process där det är svårt att dra klara gränser.

Palm (2006) menar att krishantering kan antingen vara proaktivt eller reaktivt beroende på om den kontroversiella frågan har organiserats av någon part eller inte. Detta är en diskrepans i den teori som finns där andra forskare menar att oavsett om frågan har lyfts av någon organiserad aktör eller inte så kan händelsen fortfarande vara en kris som inte påkallar allmän uppmärksamhet. Ett exempel på det är interna kriser som inte blir allmänt kända utan rör sig enbart innanför organisationens ramar. Organisationer kan ha ett informationsförspång och ha möjligheten att ta initiativet i kommunikationsprocessen och vända den kontroversiella till sin fördel om förutsättningen är av proaktiv art. Krishantering

har på senare tid även fått en bredare betydelse genom de sociala medierna där möjligheten till frågor och svar från både organisationens sida och olika publikers främjas (Falkheimer & Heide, 2011).

Att använda sociala medier i ett krishanteringsprojekt kan, ur en strategisk synpunkt från organisationens sida sett betyda en stor potential till att bevaka olika publikers aktiviteter och åsikter.

3.12 Processen som redskap

Timothy Coombs, en framstående forskare inom fältet hävdar att förebyggandet eller förhindrandet av kriser är proaktiv krishantering (Coombs, 2012). Vidare menar han att målet med förebyggandet är att undvika kriser och att personer som arbetar med krishantering använder metoder för att reducera eller eliminera sannolikheten att ett hot utvecklar sig till en kris. Kortfattat innefattar förebyggandet av ett antal steg i processen:

1. Identifiera källor för avkänning
2. Samla in informationen
3. Analysera informationen
4. Ta förebyggande åtgärder
5. Utvärdera effekten av reduktionen på hotet

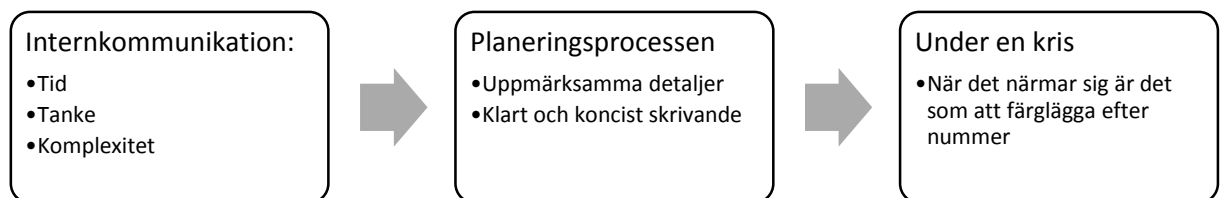
Coombs femstegsprocess kommer att förklaras längre fram.

3.13 Ett internt perspektiv

Anthonissen (2008) presenterar ett antal teorier kring vad som kännetecknar proaktiv krishantering, och håller med tidigare forskares teorier att krisplaner är ineffektiva och tidskrävande, men att planeringen är oundgänglig.

- 1) Kommunicera det rätta budskapet
- 2) I rätt tid
- 3) Till rätt personer

(Anthonissen, 2008, s. 28). En modell har tagits fram, översatt till svenska:



Figur 1

Den första rutan i modellen syftar på den interna kommunikationen är det viktigaste och att organisationen tillsammans tar kontroll över situationen. Man syftar då speciellt på att det inte ska vara omöjligt att kommunicera med varandra utan använda sig av tekniska medel så långt det går. Men viktigt även här är att man ska tänka igenom situationen och förstå komplexiteten i kommunikationsflödet. Ruta två förklarar att man måste ha öga för detaljer och vara noga med vad man ska säga. Den tredje rutan menar att om man klarar av de föregående två rutornas krav och förstår innebörden ska krishantering inte längre vara ett problem – till och med under krisen. En definition i boken *Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival* Anthonissen (2008) lyder:

“Working proactively is the obvious route: continuously seek out potentially negative reports so you can prepare your response and take damage limitation measures.”

(Anthonissen, 2008, s. 5)

Den mest proaktiva delen i krishantering utgörs av meddelandet; att ha information tillgänglig om ämnet och allmän information om organisationen kan göra det lättillgängligt för medierna att skaffa sig informationen. Man menar i huvuddrag att aktivt deltagande i förkrisarbetet kan göra att organisationen ses som en medspelare i krishanteringsarbetet och kan försöka förutspå vart vinden kommer att blåsa. Det kan exempelvis röra ett företagsövertagande där man i god tid planerar för eventuella frågor som kan komma att ställas till det övertagande företaget. Meddelandet bör i rätt tid gå ut till intressenterna och för att ta kontrollen över informationsflödet måste organisationen arbeta mycket snabbt och upprätthålla kommunikationslinjer och prata samma språk.

3.14 Krishantering och media

Medierelationerna är en av de vitalaste av den proaktiva hanteringen då organisationer på förhand kan planera för nyckelfrågor som kommer upp på medieagendan. Det vill säga den argumentation och teser organisationen vill att media ska lägga fokus på - ett effektivt sätt att leda krisen till något positivt. Detta innebär enligt Anthonissen (2008) att organisationen måste planera sina teser och sin argumentation utifrån vad medierna redan vet om händelsen – och inte vet. En annan rekommendation är att släppa alla dåliga nyheter samtidigt för att inte få en långvarig effekt av krisen. Framkommer det flera dåliga nyheter över tid uppstår en ny kris som avlöser en annan och fokus ligger helt på det negativa vilket organisationen tar stor skada av (Anthonissen, 2008).

Detta är två väsentliga teorier analysen delvis kommer använda sig av. Rekommendationerna ovan belyser den strategiska kommunikatörens roll i det nya medielandskapet där information produceras och tolkas allt snabbare, vilket belyser empirin med nytt ljus. Men också för att nå en jämvikt i den teoretiska referensramen där organisationens planerande del av sin proaktivitet tagit mycket plats.

En teknik som bidrar till en proaktiv krishantering är att försöka att rama in ”storyn” innan någon annan definierar den (Heath & O’Hair, 2009). Det händer att medierna formar en bild av situationen som inte är önskad av organisationen och förmedlar en annan bild till intressenterna. Genom att ge den uppkomna händelsen

en annan vinkel, en annan story, får budskapet organisationen vill sända ut en annan vinkling än vad medierna kommer göra.

En annan är att lära sig av tidiga misstag för att undvika att göra nya. Detta syns ofta i medierna där journalisterna eller reportrarna ofta sammanställer en historisk lista över vad organisationen uttalat sig om i olika tvistefrågor. Detta bidrar till negativ publicitet men kan lösas genom att tidigt se vad för tidiga utspel som är felaktiga och lära sig av dem.

4. Metod

4.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

Studien ämnar använda sig av ett hermeneutiskt angreppssätt som tolkande perspektiv. Ett tolkande perspektiv innebär att studien vill uppnå förståelse för det vetenskapliga fenomen man ämnar undersöka (Bryman, 2008).

Det ansågs passande att varken applicera en *induktiv* eller *deduktiv* ansats, därför blev abduktionen mer passande då studien såg behovet av att pendla mellan empiri och teori. Abduktionen används för att fånga och förstå material på nya sätt, vilket ger oss nya idéer om relationer av den verklighet som vi studerar. Den har varit viktig i studiens analys där en del teori fått tas bort efterhand eftersom det inte passade det empiriska materialet.

Huvudanledningen till att ett kvalitativ angreppssätt valts är att tolkning och förståelse som metod inte ämnar mäta material – vilket inte ger samma tolkningsbara resultat som en kvantitativ. Det positivistiska synsättet har sin grund i den naturvetenskapliga forskningstraditionen där endast fenomen som observeras med våra sinnen blir till kunskap (Bryman, 2008).

En högt prioriterad fråga är den ontologiska - det vill säga varifrån kunskap kan hämtas och om hur materialet kommer att ge oss kunskap om det vi vill studera. Den ontologiska frågan kan beskrivas som ett teoretiskt område, en beskrivning och ett lager av ting som är förväntade att existera (Jacquette, 2002).

Syftet med studiens är inte att få kvantifierbara resultat som ska jämföras, eller prövas genom hypoteser för att falsifiera en teori eller inte. Forskningen inom krishantering har övervägande använt sig av kvantitativa metoder (se tidigare forskning), men det beror självklart på att olika forskningstraditioner har olika sätt

att se på hur verkligheten ska studeras. Genom en kvalitativ metod ämnar studien uppfylla syftet och utvinna kunskaper om respondenternas uppfattningar om organisationskriser.

4.2 Metodval och urval

Studien har valt att göra djupgående kvalitativa telefonintervjuer med individer verksamma på organisationers kommunikationsavdelningar på fem olika organisationer. Samtliga respondenter har antingen ett större ansvar såsom budget, resultat och personalansvar.

Intervjumetoden är semistrukturerad för att ge utrymme för ytterligare frågor under intervjuernas gång med tre huvudsakliga teman med tillhörande frågor. Frågorna har belyst organisationens huvudsakliga kommunikationsverksamhet inledningsvis och har följts av mer konkreta men öppna svarsalternativ.

Studien har valt att helt och hållet utelämna frågor som direkt nämner proaktivitet för att inte göra intervjufrågorna ledande. På den ena handen bedömdes risken som stor att intervjupersonerna tog utgångspunkt i att de *är* proaktiva och *arbetar* proaktivt eftersom ordet får positiva associationer och föreställningar. På den andra handen hade en organisation som inte alls känner till vad proaktivitet innebär inte heller kunnat svara på frågor om proaktivitet. För vem vill inte vara eller arbeta proaktivt? Däremot ställdes följdfrågor kring proaktivitet om intervjupersonerna själv valde att nämna det. Intervjuguiden utformades utifrån tre övergripande teman (se bilaga 1), bland annat frågor kring krishantering, medier, omvärld och olika strategier.

De utvalda organisationer som deltar i studien är EON Sverige AB, Systembolaget AB, Greenpeace Nordic, Swedish Match AB och Preem Sverige AB. Motiveringen är att de täcker in flertalet branscher och att de är stora aktörer i samhället samt att urvalet bygger på antagandet att större organisationer löper större risk att hamna i kriser (vilket nämndes i avgränsning 2.2).

4.3 Urval av intervjupersoner

Urvalet av intervjupersonerna till studien har tagit avstamp i tre motiveringar med följande prioriteringsordning. Den första är kravet på organisationens storlek, där antagandet att större organisationer hamnar i större kriser än andra (som tidigare nämndes i avgränsning 2.2).

Den andra är kravet på företrädarnas kunskapsområde och erfarenhet. Ett antal större organisationer valdes ut förutom de medverkande. Information om de tilltänkta företrädarna gjordes i första hand på organisationernas egna hemsidor. I andra hand finns det exempel på att de företrädarna som först kontaktades inte hade tid och hänvisade då till någon annan på avdelningen. I ett fall öppnades möjligheten att intervjua den först tilltänkta personen eftersom den vid förfrågningstillfället hade semester. Den tredje och sista är tidsbegränsningen av examensarbetets inlämnande. Tillgänglig tid för förfrågningar, urval och inlämning var cirka tre månader, från början av juni till mitten av augusti. Det kan verka som lång tid för själva genomförandet men limiterades dels av att organisationerna själva var begränsade i tid på grund av semester, men också stor arbetsbelastning. Trots dessa begränsningar har urvalet av intervjupersoner skett på ett sätt som står i enlighet med forskningsdesignen och studiens syfte.

4.4 Reliabilitet och validitet

Studiens metodval och urval har hög reliabilitet eftersom studien undersöker ett fenomen bland organisationer i flera branscher. Materialet blir därmed tillförlitligt då den inte bara undersöker fenomenet i en bransch utan flera och utesluter därmed också att studiens resultat hade framkommit av en slump.

I frågan om validitet - om studien mäter/tar reda på det man ämnar mäta är studiens syfte att ta reda på hur organisationer arbetar förebyggande. Genom att göra kvalitativa intervjuer bidrar studien till en förståelse för organisationers ageranden.

4.5 Metodmotivering

Valet att göra intervjuer med dessa organisationer grundar sig i den kvalitativa forskningens natur där förståelse och tolkning är centrala. Genom intervjuer får vi kunskap om hur andra människor i sin roll uppfattar den verklighet den befinner sig i och kan hämta relevant kunskap från deras svar (Kvale & Brinkmann, 2009). Det

var ett från början viktigt mål för studien att kunna inhämta kunskap genom djupintervjuer där personerna får prata fritt inom givna ramar. Det kändes naturligt att genomföra intervjuer eftersom metoden då blir förenligt med studiens syfte och frågeställningar. Hade man istället gjort en kvantitativ undersökning hade vi inte fått veta *hur* intervjupersonerna ställer sig till vissa kommunikationsfrågor. Inte heller hade vi kunnat analysera hur de svarar på intervjufrågor och ställt följdfrågor om så hade behövts för att svara på en studies forskningsfrågor.

4.6 Forskningsetiska utgångspunkter

Intervjupersonerna har själva fått välja tid och datum för intervjuerna att ta plats och de har blivit kontaktade och informerade via mail om studiens syfte och forskningsområde vilket är i linje med Vetenskapsrådets rekommendationer (Vetenskapsrådet, o.å). Alla utom en respondent har blivit informerad och godkänt på förhand via mejl att samtalet skulle spelas in och transkriberas. Den respondent som inte informerades via mail har således informerats om detta och gett sitt samtycke i intervjuens början. Som tidigare nämnt i (s4.3) nämndes inte proaktivitet i intervjufrågorna för att inte göra dem ledande. Detta är ett medvetet val men bedöms inte ha gjort någon skada för intervjupersonerna eller tagit bort kredibilitet från studiens tillförlitlighet.

4.7 Konfidentialitet och transkribering

Samtliga intervjupersoner kommer i den här studien att vara anonyma och vid varje citat återges organisationens namn. För att göra studien så trovärdig som möjligen har alla intervjuer transkriberats för att sedan användas som citat i analysdelen.

4.8 Källkritik

Det är viktigt med källkritik för att diskutera både intervjuguiden (se bilagor) och respondenternas svar. En källa kan givetvis vara mer eller mindre tillförlitlig (Hellspång, o.å). Som tidigare nämnt utformades intervjuguiden på ett sätt så att den täckte in flertalet områden om förebyggande krishantering. Några av dem hur organisationen arbetar med medier, använder sig av olika kanaler för sina budskap och vilken relation organisationen har till sin omvärld.

Som konstaterades i studiens slutsats (se 6.1) nämnde samtliga företrädare för organisationerna ordet proaktivitet på ett eller flertalet olika sätt. Ur källkritisk synpunkt kan man fundera över varför de svarar som de gör. Det finns ett par olika möjliga anledningar till att de svarar som de gör. Nummer ett för att företrädarnas erfarenhet i relation till ämnet krishantering är mycket hög och har därför större möjlighet att svara på ett nyanserat och professionellt sätt. Nummer två är att samtliga organisationer är mer benägna att hamna i fler kriser än andra och sätter rimligtvis en högre ribba för sitt krishanteringsarbete. Som stöd för detta påstående hade samtliga organisationer fler än tre anställda som hade titeln kommunikationsansvariga, presschef och kommunikationschef. När intervjuerna genomfördes nämnde samtliga företrädare att de har ansvar för krishantering på något sätt.

Det som är intressant är inte att företrädarna nämnde ordet proaktivitet utan hur de använde begreppet, i vilket kontext och hur de definierade det. Det finns heller ingen anledning att misstänka att studien använde sig av ledande frågor eftersom följdfrågor endast ställdes till företrädarna om det fanns anledning till det. Även när förfrågan om företrädarna hade möjlighet att ställa upp på intervju nämndes enbart syftet att undersöka hur organisationer arbetar med förebyggande krishantering. Det fanns alltså inga indikationer på att organisationerna visste vad som förväntades av dem.

5. Analys och resultat

I det här kapitlet analyseras det empiriska materialet och besvarar frågeställningarna. Varje forskningsfråga besvaras i slutet på varje kapitel och de är tydligt markerade med metatexter. I analysen tas de lämpliga utvalda teorierna i bruk.

5.1 Att definiera kris är viktigt

Det är av största vikt att inledningsvis ta reda på vad krisbegreppet innebär för de intervjuade. Kris kan ha flera olika betydelser dels för att det kan inbegripa personliga kriser, föreningskriser, organisationskriser, katastrofkriser, ekonomiska, sociala och politiska för att nämna några. Men redan innan vi delar in krisbegreppet som olika typer av kriser kan det även innebära att de är flytande, det vill säga att de kan byta skepnad under tid och utveckla sig både positivt och negativt. Kriser kan även ses som stabila företeelser som exempelvis cancer som alltid ligger vilande men det är bara en tidsfråga innan den, precis som en kris utvecklar sig.

”Det är faktiskt en väldigt bra fråga för det första, det andra är att vi skulle om du har en signifikant påverkan på vår affär eller på våra anställda på kort eller på mellanlång sikt.” (Intervju, Swedish Match, Swedish Match)

”Det ena är mer olyckor, faktiska olyckor som kan betyda att någon kommer till skada vid en aktion, den typen av en kris.” (Intervju, Greenpeace)

I en jämförelse mellan både företrädarna från Greenpeace och Swedish Match kan man se att som organisationer upplever de kriser på olika sätt. Swedish Match företrädare säger *”(...) har en signifikant påverkan på vår affär eller på våra anställda på kort eller lång sikt”* kan det likställas med Sellnow och Seegers, (2007) definition på en organisationskris som beskrivs som hot som hotar organisationens mål. Men även företrädaren från Greenpeace visar på att faktiska personrelaterade olyckor är en kris för dem.

5.2 Definitionen av proaktiv krishantering

I det här avsnittet ämnar studien besvara frågeställningen:

Är proaktivitet ett känt fenomen i organisationers krishantering?

Det utgår från samtliga respondenters intervjusvar att de känner till begreppet proaktivitet och att de har någon form av egen uppfattning om vad det kännetecknar. Citatet nedan är ett empiriskt exempel på att proaktivitet är känt:

”Ja det är ju en utmaning och väldigt svårt att försöka proaktivt förhindra kriser. (...) Jag tror att man har gjort en bra grundläxa sen handlar det ju om att i nästa steg identifiera vad som skulle kunna, var det finns potential inom verksamhetsområden där en kris skulle kunna uppstå och sen ringa in en handlingsplan för hur man ska hantera de här kriserna, om de skulle uppstå.”

(Intervju, Eon)

Anthonnissen (2008) menar att en organisation ständigt måste scanna av sin omgivning för att förbereda sig inför eventuella kriser. Det stämmer överens med intervjupersonens uppfattning men förutsätter enligt (Intervju, Eon) att man har gjort en bra grundläxa för att kunna identifiera potentiella kriser i olika verksamhetsområden. Anthonnissen (2008) menar också att en förutsättning för att kunna hantera en kris på bästa sätt är att det interna arbetet måste ha ett starkt fokus (se figur 1).

”Att proaktivt hantera media eller kriser det tror jag nog inte som begrepp kanske finns än utifrån den aspekten att kriser uppstår ju och blir en kris för att av olika anledningar som du inte har kunnat identifiera eller har kunnat påverka eventuellt.” (Intervju, Eon)

Men begreppet inramas av ytterligare en aspekt att det finns en risk att proaktivitet som begrepp inte finns ännu på grund av att en kris ses vanligtvis som en

opåverkbar situation. En kris ses som en specifik, icke rutinmässig situation som hotar en organisations mål (Sellnow & Seeger, 2007). Vi kan tolka citatet ovan som att proaktiv krishantering dels är svårfångat eftersom du kanske inte kan förutspå när en situation ska inträffa, men också att det finns situationer som inte går att förhindra hur förberedd du än är.

Systembolagets företrädare uttryckte det på ett annat sätt:

”Ja jag menar om man agerar är man ju och sätter man ju liksom budskapet, man är ju först så att säga kring det hela och att har någon form av tolkningsföreträdare. Än om man reagerar då är det ju någon annan som har satt rubrikerna och satt agendan då är man ju på efterkälken. Så är det ju självklart. Men många kriser får man vetskap om när det har hänt de facto och då reagerar man ju och då gäller det att agera så att man tar initiativ och blir proaktiv så snabbt man kan.”

(Intervju, Systembolaget)

Systembolagets företrädare vill skilja på två begrepp på frågan om vad som är skillnaden mellan att agera och reagera. Man menar att när man agerar får organisationen en form av tolkningsföreträdare vilket stämmer överens med teorin om att den första timmen är då en organisation har möjlighet att försvara sig mot negativ medierapportering (Bloom, 2008, refererat i Slabbert & Barker, 2011).

Vi kan tolka intervjupersonens resonemang som att om man agerar ligger man i framkant med sitt budskap och inte låter någon annan göra det. Om man reagerar är det någon annan som redan på förhand har bestämt hur någonting ska uppfattas. Att agera och reagera kan vara två begrepp som ingår i proaktiviteten där det betecknar två sidor av samma mynt. Respondenten lyfter även fram en medial sida genom att säga att någon annan satt rubrikerna. Det kan även förstås som att den mediala aspekten har en viktig roll där man som organisation är rädd för att medierna ska förmedla bilden av krisen. Man kan göra tolkningen att om man inte agerar på en händelse kan det få negativa konsekvenser som hotar en organisations mål. Heath och O’Hair (2009) menar att medierna kan forma en annan bild av situationen som inte är önskad av organisationen. Det kan innebära en risk att organisationens intressenter inte får en helt klar uppfattning vilket kan leda till ett mycket svårare efterarbete för organisationen. Palm (2006) pratar om att organisationer kan ta initiativ i kommunikationsprocessen före alla andra men att

det förutsätter att situationen är av proaktiv art. Det är inte helt klart vad som karakteriserar den proaktiva arten, men det kan jämföras med Systembolagets resonemang kring att någon annan har tolkningsföreträde. Om en annan definierar en situation på ett annat sätt än organisationen önskat kan det bli svårare att lyfta fram sin egen bild av händelseförloppet i fråga om en kris.

”(...) dels naturligtvis kan man ju vara proaktiv för att minimera och avvärja en kris det är ju det bästa man kan göra. Men om en kris vill uppstå så gäller det att försöka ta initiativet så fort som möjligt så att man äger kommunikation och ligger före. Jag tror att om man har skelett i garderoben då lyfter man fram dem. Det är mycket bättre att lyfta fram skeletten själv än att någon annan lyfter fram dem, det blir bara fem gånger värre.” (Intervju, Systembolaget)

Systembolagets företrädare vill lyfta upp en annan aspekt av krishantering. Man menar att det är viktigt att inte låta medierna lyfta fram ”lik i garderoben” som är en benämning på situationer i organisationens eller individers historia som kan leda till negativa konsekvenser för organisationen. Även här har resonemanget en medial dimension där man vill reducera risken för kriser överhuvudtaget genom att själva lyfta fram dessa ”lik”.

Det finns ett antal gemensamma nämnare, eller beröringspunkter i de svar respondenterna har gett på likadana frågor. En av dem är att ta initiativet i kommunikationsprocessen för att arbeta förebyggande. Slabbert och Barker (2011) definierar proaktiv krishantering som ett steg i själva kriskommunikationen. Detta steg beskrivs som den proaktiva fasen och handlar om att vara öppen för samarbete med sina intressenter innan händelsen eskalerar till en kris. Det här steget ska representera en tvåvägs symmetrisk kommunikation för att bygga strategiska relationer och minska risken för krisuppkomst. För att vara proaktiv i krissituationer måste verktygen och arbetssättet i kommunikationen vara uppdaterade och ständigt flytande för att kunna möta krav från omvärlden (Slabbert & Barker, 2011). Att ta initiativet kan visa sig på flera olika sätt.

Analysen ämnade till en början besvara frågan om proaktivitet är ett känt begrepp i organisationers förebyggande krishantering. Kort sagt är det ett känt begrepp men

det finns en viss skillnad i respondenternas definitioner av begreppet och besvaras med forskningsfråga två som behandlas längre fram (se 5.3).

5.3 Vikten av förberedelse

I det här kapitlet samt delkapitel ämnar studien besvara frågeställningen:

Hur arbetar organisationer proaktivt för att förebygga kriser?

Alla respondenter i det empiriska materialet har lyft fram vikten av förberedelse och på vilka sätt man kan göra det.

”För vår del är det att ha förberedelse för kris är otroligt viktigt och jag tror att det viktigaste i första stunden är ju att kontakta andra.” (Intervju, Eon)

”Vi jobbar ju självklart med alltså det här med säkerhet väldigt väldigt starkt ute i hela organisationen men sen så jobbar vi också med kris och nödläggesövningar där hela företaget är involverat så att man vet vad det är man ska göra utifrån om det skulle hända någonting.” (Intervju, Preem)

Seeger, Sellnow, och Ulmer (2003) poängterar vikten av förberedelse, istället för ett reaktivt agerande för att uppnå effektiv kriskommunikation. De vill poängtera vikten av att skapa dialog med sina intressenter och att organisationen bör kommunicera ärligt, öppet och vara konsekvent i sin kommunikation. Båda citaten ovan stödjer Seegers, et al (2003) resonemang genom att det är viktigt att kontakta andra och man kan förstå att genom att göra det visar man sig transparent och att man vill skapa dialog. För Preem är det viktigt att hela organisationen är involverat i krishanteringen och man kan tolka det som att inte bara avdelningen för kommunikation är den instans som ska sitta på informationen.

”Man måste vara transparent och kommunicera till exempel personer ger pengar till oss, går pengarna till det som de verkligen ska. Att vi svarar dem personerna, vi går ut på hemsidan med information och på sociala medier Facebook och när det kommer frågor ska man vara noga med att svara. Vara snabb i sina svar.”

(Intervju, Greenpeace)

Öppenhet och transparens kan vara en del i sina förberedelser menar Greenpeace som menar att man lägger ut information på sin hemsida och på sociala medier som berör sin kärnverksamhet. Den bygger på bidrag från olika samhällsaktörer men framförallt privatpersoner vilket gör det till en ytterst viktig faktor att vara förberedd. Coombs (2012) har identifierat ett antal steg i krishantering och två av dem är *prevention* och *förberedelse*. Den första handlar om de steg organisationen tar för att förhindra krisers uppkomst. Den andra är de förberedelser man gör för att undvika kriser och inkluderar en krisplan *eng (Crisis Management Plan)*. Greenpeace strategi är att vara öppen för att vara förberedd och därigenom kan man göra tolkningen av att öppenhet är en del av förberedelserna en organisation kan göra. Att skapa dialog med sina intressenter kan vara en strategi för att vara förberedd.

”Och där tror jag på öppenhet och transparens och inte hålla igenom informationen. Och vi gör det innan det sker, vara öppen om hur man arbetar och så.” (Intervju, Swedish Match, Swedish Match)

På frågan om hur man förbereder sig inför en kris svarade Swedish Matchs företrädare också att transparensen är viktig för förberedelserna. Coombs (2012) vill understryka att förberedelserna av en kris inte är någon garanti för att organisationen ska vara skyddade ifrån hot. Krisförberedelser menar Coombs (2012) är ett antal steg, bland annat genom att ta reda på var organisationen är extra utsatt för skador och att sätta upp listor på olika krisscenarier. Greenpeace företrädare menar att det är viktigt för sin organisation att sina bidragsgivare vet vad pengarna går till och kan tolkas som den punkt som Coombs (2012) menar är en utsatt del i organisationen. Vidare menar Eons företrädare att det första man ska göra är att kontakta andra.

5.3.1 Vem definierar krisen?

Media har en betydande faktor i hur en kris utspelar sig Anthonissen (2008), och därmed måste den mediala aspekten analyseras för att se hur organisationer arbetar förebyggande även där. Anthonissen (2008) menar att organisationen måste planera sina teser och sin argumentation utifrån vad medierna redan vet om händelsen – och inte vet.

”Nae alltså det är ju inte media som definierar kriser utan det är händelsen i sig. Media blir ju ett verktyg som antingen förstärker krisen eller som eliminerar eller reducerar krisen.” (Intervju, Swedish Match, Swedish Match)

”Självfallet blir ju vi i fokus hos media men det är ju inte media som definierar när vi har en kris utan det gör vi själva väldigt väldigt tidigt.” (Intervju, Eon)

Företrädarna för både Swedish Match och Eon menar att det inte är medierna i sig som definierar en kris och det kan tolkas på flera sätt. För det första ser organisationerna inte media som ett hot utan mer som en kritiskt granskande aktör som fungerar antingen förstärker krisen eller reducerar krisen. Om media har den typen av kontroll borde inte organisationerna räkna in media som en variabel att en situation faktiskt kan eskalera? Anthonissen (2008) menar att negativa nyheter som över tid uppstår och avlöser varandra påverkar organisationen negativt.

Coombs (2012) menar att en verklig kris sätter en organisations krisberedskap på prov men menar samtidigt att en kris inte är en uppenbar objektiv sanning. Kriser är när intressenter betonar att den är verklig samtidigt som organisationen i sig inte ens uppfattar situationen som en kris. Som Eons företrädare tidigare nämnde att det är svårt att förbereda sig inför kriser, speciellt när 100 000 kunder inte har tillgång till el efter en storm. Coombs (2012) menar också att kriser definieras av de extra resurser organisationen lägger på en uppkommen situation och att dess kunder har en stor medverkande kraft till att definiera krisen. Det är givet från respondenternas svar att det är organisationerna själva som definierar krisen och det kan ha en utgångspunkt i Sellnow och Seegers (2007) definition att

en situation blir en kris när den hotar organisationens högprioriterade mål. Distinktionen mellan medier, intressenter (kunder) och organisationen är ännu inte tydlig, därför lyfter vi fram ytterligare empiri:

”Det beror ju på utvecklingen. Alltså en kris, det kan ju vara en kris utan att media är inblandad alltså det kan vara en större kris som media inte är inblandad i men det kan också vara någonting som egentligen inte är en kris men som görs till en kris via media”. (Intervju, Preem)

”Om det är tillräckligt, om det är en kritik eller något som är en kritik mot oss så är det naturligtvis så.” (Intervju, Greenpeace)

En teknik som bidrar till en proaktiv krishantering är att försöka att rama in ”storyn” innan någon annan definierar den (Heath & O’Hair, 2009). Det händer att medierna formar en bild av situationen som inte är önskad av organisationen och förmedlar en annan bild till intressenterna. Genom att ge den uppkomna händelsen en annan vinkel, en annan story, får budskapet organisationen vill sända ut en annan vinkling än vad medierna kommer göra.

”Medierna är ju det är ju en oerhörd möjlighet att få ut vår kommunikation. Medierna är ju en kanal som inte vi har tillgång till överhuvudtaget och jag tror det är jätteviktigt att ha en öppen dialog och vara tillgänglig och få ut information som kommer ut både snabbare och bättre än vad vi någonsin kan göra själva. Det är oerhört värdefullt.” (Intervju, Systembolaget)

Systembolagets företrädare menar att medierna är en möjlighet för organisationen att få ut sin kommunikation och kan tolkas som ett steg på vägen som Heath och O’Hair (2009) menar ”rama in” storyn innan någon annan gör det. Systembolaget menar vidare att medierna är en tillgång som man ska måna om och att ha en öppen dialog. Detta kan vara strategiskt viktigt för organisationen eftersom medierna själva bestämmer vilka källor som kommer till tals vid en viss händelse och hur händelsen ska ramas in. Swedish Matchs företrädare fick frågan vad medierna har för betydelse: *”Väldigt stor betydelse, de har väldigt stor betydelse och att jag kan säga att majoriteten av kriser har en medial dimension”* (Intervju, Swedish Match,

Swedish Match). Det resonemanget har tydlig förankring i Anthonissens (2008) resonemang om att medierna är en viktig aktör i krishantering. Organisationen måste planera sina teser och sin argumentation utifrån vad medierna redan vet om händelsen och inte vet. När Swedish Match säger att media har ”väldigt stor betydelse” kan det innebära att det blir ytterligare en kanal för organisationen att få ut sin information om sina produkter. Den media dimension som Swedish Matchs företrädare vill betona kan tolkas som väldigt viktig för organisationen då de tillverkar bland annat tobaksvaror som snus. Därför kan det vara viktigt att arbeta med en medievetenhet då produkter som har en åldersgräns är extra kontroversiella då de anses som hälsofarliga.

5.3.2 Struktur, planering och scenarioträning

Alla respondenter fick frågan: *Hur förebygger ni att kriser uppstår?*

”Det är väl det att, vi jobbar ju, vi är en kampanjorganisation och då är det ju att i planeringen av en kampanj – vad är det som, finns det någonting som kan generera kriser, det har ju att göra en del rent fysiskt som kan vara lite som exempel att borda en oljerigg.” (Intervju, Greenpeace)

”Vi jobbar ju självklart med alltså det här med säkerhet väldigt väldigt starkt ute i hela organisationen men sen så jobbar vi också med kris och nödläggövningar där hela företaget är involverat så att man vet vad det är man ska göra utifrån om det skulle hända någonting.” (Intervju, Preem)

”(...) ju mer tränad du är och ju mer tankeverksamhet du gjort på förhand desto bättre är du inför ordet av en kris Som jag sagt tidigare kan du aldrig förutspå alla typer av kriser och skulle en situation uppstå och något skulle uppstå så har du i alla fall gjort ett grundtänk inom ramen för krishantering.” (Intervju, Eon)

Samtliga respondenter svarade väldigt brett om hur de förebygger kriser och det svar som är mest representativt är träning utifrån olika scenarier. Organisationerna som svarade på det här sättet menade att man har krisplaner tillgängliga men att teori och praktik måste gå hand i hand. Därför menade de att arbetet måste präglas av en viss träning.

Heide och Falkheimer (2006) som är framstående forskare inom strategisk kommunikation försöker betona att krisplaner, manualer och åtgärdsprogram inte är särskilt effektiva, särskilt ur tidssynpunkt. I sin egen rapport *Kriskommunikation i ett globalt samhälle* för Krisberedskapsmyndigheten menar de att krishanteringsarbetet gör det svårare att, vid en kris utgå från planernas instruktioner. Vidare menar Heide och Falkheimer (2006) att det finns en svaghet i den traditionella forskningen om kriskommunikation nämligen den enkelriktade forskningen på efterkrisfasen. Forskning visar också på att organisationer som haft noggranna krisplaner tillgängliga inte lyckats särskilt väl (Marra, 1998).

I en övergripande genomgång av allt empiriskt material och vid själva genomförandet utav intervjuerna märktes en tydlighet i att krisplaner inte var lika viktiga som själva träningen av olika situationer. Svaren på frågan om krisplaner var betydligt fattigare rent innehållsmässigt än den om förberedelser och träning. Som i Eons citat kan man aldrig förutspå alla typer av kriser och kan tolkas som att det är tidskrävande och tär på resurser. Eons företrädare påtalade upprepande genom intervjun att krishantering kräver ett bra grundtänk och Preems företrädare betonade vikten av säkerhet. Att träna utifrån olika scenarier visar på att organisationerna tränar på olika sätt. I Preems fall kan det, precis som i intervjusvaren handla mycket mer om att organisationen i sig sätter säkerheten först eftersom de verkar i en bransch där säkerhet är otroligt viktigt, inte minst för människorna som jobbar i den. Även Greenpeace företrädare menade också genomgående att de måste ha planer tillgängliga eftersom deras arbete kan betyda allt från att borda en oljerigg eller att skicka volontärer utomlands. Det menar organisationen kräver mycket förarbete och planering samtidigt som man ska teckna försäkringar för de som ska åka eftersom det kan i många fall kan vara riskfyllda uppdrag.

Heide och Falkheimer (2006) menade som tidigare att krisplaner inte är särskilt effektiva bland annat ur tidssynpunkt vilket de menar har en koppling till den traditionella forskningen på kriskommunikation. Den traditionella forskningen

koncentrerade sig mycket på sändarens kommunikation där man såg en organisations handlande som rationell.

Samtliga organisationers förebyggande krishantering grundar sig i den senmoderna forskningen där fokus istället ligger på förkrisfasen. Organisationerna kan därför ses som aktiva deltagare i förkrisfasen där de alla betonar att de måste vara förberedda och därigenom kunna handla utifrån krisernas rådande situation. Majoriteten av respondenterna menade att man aldrig vet hur en kris kommer att utveckla sig och det kan då göra att det blir svårare att följa händelseförloppet.

Efter en noggrann analys av allt empiriskt material framkommer det att proaktiv krishantering inte kännetecknas just av signaldetektering i omvärlden (Mitroff, 1994). Eller som exempelvis Slabbert och Barkers (2011) beskriver som ett första steg i den proaktiva fasen som handlar om att vara öppen för samarbete med sina intressenter innan händelsen eskalerar till en kris.

Analysen visar att ”ta initiativet i kommunikationsprocessen” och att delge information till berörda parter i organisationens interna och externa omvärld är betydligt mer utmärkande för proaktivitet inom krishantering. Som Systembolaget (2014) uttryckte sig om att det blir fem gånger värre av att inte lyfta fram skeletten i garderoben själv är ett av flera tydliga empiriska exempel som visar på denna skillnad. Det här steget ska representera en tvåvägs symmetrisk kommunikation för att bygga strategiska relationer och minska risken för krisuppkomst. För att vara proaktiv i krissituationer visar resultatet på att verktygen och arbetssättet i kommunikationen vara uppdaterade och ständigt flytande för att kunna möta krav från omvärlden.

5.4 Proaktivitet har en gräns

Här svarar studien på forskningsfrågan:

Vilka begränsningar finns i strävan om att vara proaktiv?

Något som analysen kom in lite grann på (se 5.1) var att proaktivitet också har en begränsning vad gäller organisationens möjligheter att förbereda sig inför en kris. Samtliga respondenter var noga med att poängtera att en kris blir definierad av dess karaktär och omfattning. Tidigare konstaterades att organisationskriser kännetecknades av ett antal kategoriska exempel (se.3.5). Två av dem är att de kräver någon form av handling från organisationens sida och ligger utanför organisationens fullständiga kontroll. Flertalet förklaringsmodeller och teoretiska resonemang (se.teoridelen 3) grundar sig i någon form av ”*Best practice*”, alltså generella riktlinjer och råd som presenteras för att utgöra en ”såhär hanterar man en kris bäst”. Följande empiriska exempel visar på att det är väldigt svårt, om inte omöjligt att undvika alla typer av kriser genom förberedelser. Det innebär inte att vi här förkastar de teorier som redan presenterats, men låter dem analyseras i relation till respondenternas svar.

Frågan till samtliga respondenter löd: *Är man beredd på alla typer av frågor av media och allmänhet?*

”Nej det tror jag inte då skulle jag ljuga, det tror jag inte man är beredd på alla typer av frågor. Man är beredd på de frågorna som är aktuella idag och lite utifrån den verksamhet och kunskap man har själv. Det kan vara precis vad som helst enligt min erfarenhet. Det kan vara vinklingar och frågeställningar som man inte alls överhuvudtaget visste kunde dyka upp.” (Intervju, Systembolaget)

”Nej det kan man inte, nej man kan inte vara det. Det går inte men så som vi jobbade medialt med kris är att man sitter sig ner och sen så skriver frågor och man resonerar kring frågor och besvarar man dem och sen när man gjort det så ser man att vissa frågor hänger ihop.” (Intervju, Swedish Match, Swedish Match)

”Nej det går inte det är helt omöjligt det vill jag påstå. Det finns ju ett händelseförlopp som är ganska vedertagen i termer av större kriser enligt medias rapportering. Dag ett rapporterar man om vad som har hänt, dag två om effekterna av det som hände och dag tre letar man syndabockar.” (Intervju, Eon)

De tre respondenterna menar att det inte går att förbereda sig på alla typer av frågor. Eons företrädare menar att det finns ett händelseförlopp som går enligt medias rapportering vilket kan tolkas som att alla frågor är omöjliga att förbereda sig på grund av medias egen agenda. Här befinner sig organisationen i en beroendeställning där man mer eller mindre är ovetande kring vilka frågor som kommer att ställas. Vidare menar Eons företrädare att det finns karaktäristiska drag hos medierna som vi tolkar blir en medvetenhet hos organisationen. Det kan innebära att frågeprocessen från medias perspektiv mer eller mindre är uppdelad utifrån olika processteg där man på ett sett kan identifiera kommande frågor.

Det fjärde steget (se.3.9) är planering av argumentation och strategi, vilket kan ses som en del i förberedelserna i frågor av media och allmänhet. Ett antagande gjordes när intervjuguiden utformades att det teoretiskt sett kan vara möjligt att en organisation är beredd på alla typer av frågor. Varför är det intressant att konstatera svårigheten att inte kunna svara på alla frågor? Jo eftersom det kompletterar aktuell forskning på området genom att besvara just den frågan. Coombs (2012) menar att det är viktigt att besvara frågor som ställs och att talespersoner borde veta eller vara förberedd att tala och ha tillgång till all information innan några frågor besvaras exempelvis vid en presskonferens.

Systembolagets företrädare menar att man är förberedd på de frågor som är aktuella idag men att det kan ställas frågor som är formulerade precis hur som helst.

Coombs (2008) förutsätter emellertid att det *är* möjligt att förhindra kriser och att målet med krisförhindring är att undvika dem. Att förhindra potentiella kriser medger Coombs (2008) att det inte är så lätt som det låter. Eons företrädare tog upp ett exempel:

”(...) det är väldigt svårt att förbereda sig inför kriser som förr eller senare kommer som en storm in som innebär 100 000 strömlösa kunder och då, det går ju inte att förhindra det hur förberedd du än är.” (Intervju, Eon)

Vi kan med Coombs (2012) preventiva fas göra tolkningen att det snarare handlar om en process som är ständigt flytande eller snarare föränderlig i förhållande till krisernas kontexter. Situationen i det här fallet handlade om de senaste stormarna som drog in över Sverige och åsamkade stor skada på samhälle och miljö. Vi måste här göra en distinktion mellan vad som är en kris och inte. En organisationskris är en specifik, oväntad och en icke rutinmässig händelse som skapar en osäkerhet och hot mot organisationens mål (Sellnow & Seeger, 2007). Precis som respondenten ovan hävdar är att det är omöjligt att förhindra att en storm drar över Sverige. Så förskjutningen ligger i den verkliga situationen och organisationens situation. På ett mer begripligt plan handlar kriser om organisationers mål som hotas men behöver inte nödvändigtvis innebära att organisationen befinner sig i kris. Däremot kan det öka påfrestningen på organisationens resurser och kan befinna sig under stor press där kunder frågar sig varför inte deras el har kommit tillbaka.

Analysen visar att det finns begränsningar i den proaktivitet som respondenterna har svarat frågor på. Förebyggande krishantering kan nås men endast i begränsad utsträckning. Vid ett tillfälle beskrev Eons företrädare att det är svårt att förbereda sig inför en storm som bär med sig 100 000 strömlösa kunder. Den tidigare gjorda forskningen sa också att organisationer som står inför en kris bör vara beredda på att besvara frågor från omvärlden. Då kan man ju också fråga sig i vilken omfattning och vilka frågor som eventuellt måste besvaras, därav fick respondenterna svara på frågan om man är beredd på alla typer av frågor. Så är inte fallet utan analysen visar också på att deras uppfattning om kriser är oförutsägbara. Det innebar för en del av respondenterna att det är bättre att vara någorlunda förberedd med ett grundtänk och att man har gjort en noggrann analys av eventuella tvistefrågor i omvärlden. Organisationerna menar dock att man begränsar sin förberedelse eller krismedvetenhet till de situationer som är mest sannolika ska inträffa.

5.5 Agera – en naturlig del i förebyggande krishantering

Här svarar studien på tredje forskningsfrågan:

Hur förhåller sig de fem organisationernas förebyggande arbete till tidigare forskning på organisationens förebyggande krishantering?

Genom att ha upptäckt en skillnad i teoretikers versus praktikers

(respondenternas) uppfattningar presenterar vi här analysen av diskrepansen och resultatet av den.

Samtliga respondenter var överens om att organisationen måste agera snabbt för att kunna arbeta förebyggande. Preem som tidigt under intervjuens gång använde ordet proaktivt fick svara på vad det innebär för deras organisation:

Det innebär att vi försöker gå ut med information så fort som möjligt.

(Intervju, Preem)

”(...) erfarenhet från andra platser jag varit på är att mycket att man tar initiativ och inte bara sitter och väntar på att om någonting uppstår att, om det är extremt om det är kritik utifrån så blir det att vi reagerar på det och samtidigt är det viktigt att vi också agerar och ta saken i egna händer.” (..) Det är viktigt att inte sitta passiva och vänta och bara reagera på andra utan få initiativet i en sådan situation. Ta initiativet.” (Intervju, Greenpeace)

Samtliga frågor till respondenterna var starkt relaterade till studiens syfte och frågeställningar. Det vill säga att de handlade om hur organisationen förebygger kriser innan de uppstår. När frågor kring mediehantering och kritik utifrån ställdes till respondenterna svarade alla enhetligt att det är viktigt att vara snabb, transparent och ta initiativ i en situation. Både Coombs (2012) och exempelvis Mitroff (1994) menar att förebyggande krishantering handlar om en preventiv process genom att upptäcka hot i omvärlden. Greenpeace menar att det är viktigt att inte enbart reagera på en situation utan att ta initiativet och saken i egna händer. Den tidigare gjorda forskningen menar att proaktivitet handlar om en form av omvärldsanalys fast lite mer raffinerad. Coombs (2012) föreslog fem steg i hur organisationer kan använda

sig av detta (se 3.12). Han menar bland annat att den förebyggande krisprocessen är en kombination av signaldetektering och korrektion. Om vi analyserar respondenternas svar om hur de förebygger kriser blev svaren högst oväntade. De var inte ens i närheten av vad tidigare forskning på området konstaterar om proaktiv krishantering. Greenpeace menar att man måste ta initiativet och att inte sitta passiv när något händer. Likaså i Preems företrädarens korta svar om proaktivitet. Mitroffs (1994) fem krishanteringsstadier bland annat inkludering av signaldetektering och förebyggande åtgärder på dessa signaler är karaktäristiskt för organisationers krishantering.

Precis som i tidigare forskning exempelvis (Mitroff, 1994) och (Fink, 1986) konstaterar Heide och Falkheimer att det i huvudsak finns tre faser under en kris: förkrisfasen, krisstadiet och efterkrisstadiet. De menar att en sådan indelning av krisens händelseförlopp är problematisk och handlar snare om en flytande process där det är svårt att dra klara gränser. Denna problematik har visat sig utmärkande i det empiriska materialet där opponenterna svarat i enlighet med Coombs (2012) och Mitroffs (1994) ramverk för hur identifiering av hot sker, fast på helt andra frågor. I samtliga svar från respondenterna verkade det inte vara lika viktigt med omvärldsbevakning som alla menar att de arbetar med.

”Det är om underåriga barn som får tillgång till våra produkter och det händer någonting eller någonting sådant. Och där tror jag på öppenhet och transparens och inte hålla in informationen. Och vi gör det innan det sker, vara öppen om hur man arbetar och så.” (Intervju, Swedish Match, Swedish Match)

”Man måste vara väldigt alert och agera direkt och ta beslut hur man ska hantera frågor och inte sitta och vänta, för då är man överkörd.(...) Men många kriser får man vetskap om när det har hänt de facto och då reagerar man ju och då gäller det att agera så att man tar initiativ och blir proaktiv så snabbt man kan. (..) Men om en kris vill uppstå så gäller det att försöka ta initiativet så fort som möjligt så att man äger kommunikation och ligger före.” (Intervju, Systembolaget)

Swedish Match och Systembolagets företrädare menar att man inte ska hålla inne informationen utan vara transparenta och ta initiativ. Vi tolkar Systembolagets citat *”(...)många kriser får man vetskap om när det har hänt(...)* som det för dem är en

process som är svåravgränsad. Man kan göra tolkningen att det inte spelar så stor roll om en kris uppkommer eller inte eftersom de förr eller senare gör det ändå. När frågorna ställdes till samtliga respondenter kunde man förstå en tydlighet i att organisationerna inte prioriterar omvärldsbevakningen (eller signaldetektering) utan sättet man väljer att hantera de uppkomna situationerna på.

”Vi försöker vara så transparenta som möjligt och vi försöker också vara proaktiva vid en kris av något slag och ha en bra dialog med olika medier och det handlar väldigt mycket om att leverera fakta och inte lämna fältet fritt för spekulationer bara för att man sitter kanske och inte vill vara öppen och transparent i sin kommunikation.” (Intervju, Preem)

Preems företrädare understryker att dialogen med medierna är viktig och att leverera fakta, vara transparent och vara öppen, precis som de andra respondenterna. Coombs (2012) är tydlig med att det snarare handlar om en process där svårigheten är att dela in krisen i olika faser, från det att något litet händer till att händelsen faktiskt utvecklar sig till en kris. Empirin säger något annat än vad tidigare forskare på området kommit fram till. Det går inte att dra någon gränsdragning mellan de olika forskningsområdena exempelvis *Risk Management* (se 3.5) utifrån respondenternas svar om den förebyggande krishantering. Detta gör det svårt att analysera med hjälp av bland annat Coombs teorier om krishantering som en förebyggande process.

Förhållandet mellan empirin och tidigare gjord forskning är minst sagt oklar men också tydlig på vissa punkter. Respondenterna framhöll att det är viktigt att leverera fakta, vara öppen och transparent och delge andra med information. Coombs (2012) och Mitroff (1994) hävdar att proaktiv krishantering handlar om att se tydliga signaler på möjlig krisutveckling i omvärlden, en slags omvärldsanalys. Empirin som tidigare sagt menar att organisationens uppgift i en krissituation är inte att sitta och vänta utan agera så fort som möjligt.

5.5.1 Kris – en fråga om perception

Analysen vill här påvisa vikten av perception, det vill säga att krisers definition är beroende av vem eller vilka som definierar den. Det här delkapitlet ämnar inte besvara någon av studiens forskningsfrågor direkt utan visa på svårigheten att greppa krisers definitioner.

Samtliga organisationer har uttryckt att kriser är individuella och situationsbaserade. Det innebär att olika organisationer möter sina egna kriser och det är svårt att dra generella slutsatser om vilka kriser som är mest fruktade.

Enligt Pearson och Mitroffs (1993) studie *From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management* kännetecknas kriser av att de är mycket synliga, kräver omedelbar uppmärksamhet, innehåller inslag av överraskning, kräver någon form av handling och ligger utanför organisationens fullständiga kontroll. Den här studiens empiri visar på att dessa kategorier inte behöver vara gällande i för alla fem organisationerna som deltar i studien.

Här gör studien tolkningen att dessa kategorier kan vara giltiga i relation till studien som kom fram till dessa. Resultatet kan möjligen vara föränderligt över tid och bero på olika variabler, olika frågor som ställts till respondenter än vad den här studien har gjort. De kan med andra ord kompletteras och revideras utifrån andra karaktäristiska drag än de som tidigare nämndes då olika forskningstraditioner och metoder har olika sätt att se på hur kunskap kan inhämtas (Bryman, 2008).

”Vi tittar också då på varumärket kriser alltså om det händer någonting som kan påverka varumärket negativt och det kan vara allt ifrån om det är någon produkt som inte skulle fungera eller det kan vara ryktesspridning eller vad som helst. Så att riskbedömning görs utifrån både ekonomi, säkerhet, miljö och varumärke.”

(Intervju, Preem)

”(…) dels om hur det kan påverka systembolagets varumärke och hur det påverkar våran verksamhet och om det är förenat med stora kostnader.”

(Intervju, Systembolaget)

Både Systembolaget och Preems företrädare menar att kriser ur sina organisationers perspektiv kännetecknas av andra saker såsom stora kostnader, varumärke, säkerhet, produktenskaper och ryktesspridning. Frågan vi egentligen kan ställa är varför inte kriser kan vara just kriser utan att de är synliga? En varumärkeskris skulle rent hypotetiskt kunna vara en kris trots att de inte är synliga eller påkallar omedelbar uppmärksamhet. Preem menar att riskbedömningarna görs utifrån ekonomiska, säkerhetsmässiga, miljömässiga och varumärkesmässiga. Utifrån de empiriska exemplen kan vi här påvisa vikten av ytterligare forskning på krisers egenskaper.

6. Diskussion & slutsatser

Analysen av det empiriska materialet visade på en del likheter men också olikheter jämfört med den forskning som gjorts på förkrisfasen och de förebyggande åtgärderna för att helst undvika en kris.

6.1 Ett bekant begrepp

Proaktivitet som begrepp har enligt analys av respondenternas svar gett utslag för att det är ett begrepp som man är medveten om men det finns emellertid exempel på olikheter i respondenternas definitioner på proaktivitet kontra tidigare forskning. En av respondenterna, Swedish Match uttryckte exempelvis ”proaktiv riskanalys” när de genomförde omvärldsbevakning. En annan, Greenpeace hade svårt att definiera vad det betydde.

6.2 Ett snabbt agerande

Studiens resultat visar att tre av de totalt fem tillfrågade personerna definierade proaktivitet som ett sätt att ta initiativ för att arbeta förebyggande när frågor om organisationernas förebyggande krishantering ställdes. Övriga två nämnde inget anmärkningsvärt alls om att ta initiativet utan andra saker (se 6.1). Däremot var samtliga respondenter överens om att öppenhet och vikten av att agera snabbt innan en kris utvecklas för att kunna lyckas med sin krishantering.

Teoretiker som exempelvis Heide och Falkheimer (2008) har på senare tid varit kritiska till huruvida krisplaner är effektiva. Skillnaden i samtliga respondenters svar kring planernas effektivitet kontra träning var ganska tydlig. Att det var träning som var det som respondenterna ville prata om mest.

6.3 Kortfattad slutsats

Utifrån den här studiens syfte, forskningsfrågor och begränsningar har den kunnat komma fram till ett antal saker:

1. Kriser uppkommer oavsett hur förberedd en organisation är
2. Kriser är inte stabila fenomen utan ett händelseförlopp
3. Proaktiv krishantering karaktäriseras som ett snabbt agerande
4. Proaktiv krishantering har sina begränsningar
5. Proaktivitet är ett känt begrepp för personal med kommunikationsansvar

6.4 Skillnaden i teori och praktik

Forskningsfrågan som behandlade sambandet mellan empiri och tidigare gjord forskning är minst sagt oklar men också tydlig på vissa punkter. Forskning har konstaterat att proaktivitet karaktäriseras som ett steg i organisationers förebyggande krishantering med bland annat: signaldetektering, inhämtning och analys av dessa signaler och utvärdering av signalernas hotnivå/sannolikhetsnivå. Analysen kom fram till att dessa teorier inte har någon eller väldigt få beröringspunkter i respondenternas svar. Det kan dels bero på att forskningen som exempelvis Pearson och Mitroff (1993) gjort om hur krisers karaktärsdrag har lite mer än 20 år på nacken. Utan att spekulera för mycket kan den kunskapen som genererades då förändrats över tid men också blivit färgad av en företagskultur då studien genomfördes i endast ett land, dock över hela USA.

6.5 Begränsningarna

Forskningsfrågan som berörde vilka begränsningar som fanns i strävan att vara proaktiv hittades en del intressanta saker. Coombs (2012) utgår från att det är möjligt att förhindra och förebygga kriser, men medger dock att det kan vara problematiskt att göra det påståendet. Empirin visar att det inte är möjligt att förutse alla typer av kriser och ännu svårare att proaktivt förhindra dem. Som Eon uttryckte

sig om sin organisations erfarenheter när de haft et hundratuseantal strömlösa kunder så spelade det ingen roll i hur förberedda man än var.

6.6 Kritiska reflektioner

En av den här studiens mål var att tillhandahålla en hög tillförlitlighet, eller reliabilitet och därför är den också kritisk till sina egna slutsatser. Å ena sidan var det tre av fem respondenter som svarade att proaktivitet är ett snabbt agerande vilket är en majoritet. Å andra sidan finns det en möjlighet att frågorna inte varit tillräckligt tydliga, därav avsaknaden av ett enhälligt svar på frågan vad proaktivitet är. Men givetvis kan det bero på att empiriskt material inte är tillräckligt för att utesluta slumpen, men det är inte heller målet med en kvalitativ studie utan målet är att skapa en förståelse.

Studien vill dock göra läsaren uppmärksam på att studiens syfte inte varit att ta reda på en generell ”sanning” om hur proaktiv krishantering kan tolkas. Däremot har det gett en fingervisning på hur det kan förstås och hur det är relaterat till organisationers förebyggande krishantering.

Det har varit svårt att analysera proaktiv krishantering eftersom personer som jobbar på olika organisationer har olika erfarenheter, utbildning, uppfattning kring ämnet etcetera. En annan svårighet ligger i att identifiera de parametrar som gör proaktiviteten undersökningsbar. Proaktivitet kanske även finns i en medial form där organisationerna arbetar för att föra ut sitt budskap på ett sätt som gynnar dem.

6.7 Förslag till vidare forskning

En rekommendation för vidare forskning är att ytterligare titta på organisationers förebyggande krishantering då det finns ytterligare kunskaper att hämta. En annan är att titta på hur proaktiviteten förekommer i media, där man tittar på organisationers snabba ageranden och hur de kan förstås. Möjligen kan det även vara intressant att undersöka hur allmänheten uppfattar organisationers proaktiva krishantering då de utgör en viktig målgrupp för organisationer. Det kan vara intressant eftersom det kan bredda förståelsen för hur medborgare uppfattar organisationers krishantering

Bilaga 1(1). Intervjuguide krishantering

Till dessa frågor tillkommer ytterligare ett tema innehållande *verksamhetsutveckling* och ett antal följdfrågor, beroende på vad respondenten svarar.

Tema 1. Krishantering internt

Hur förebygger ni att kriser uppstår?

Vilka förberedelser görs?

Arbetar organisationen med särskilda krisplaner?

Tema 2. Krishantering och media

När händelsen utvecklats till en kris som uppdagas av medierna hur hanterar ni krisen då?

Finns det några strategiska utgångspunkter att förhålla sig till när skadan väl är skedd?

Vilka är era primära källor som ni hämtar information ifrån om händelsen?

Är man beredd på alla typer av frågor?

Vilka frågor prioriteras lägre samt högre?

Vilka kommer till tals från organisationens sida?

Är det alltid kommunikationschefen, informationschefen eller pressjouren som svarar på mediernas frågor?

Kommunicerar ni med hjälp av sociala medier vid en pågående kris för att kommunicera med era intressenter?

Tema 3. Vilka kanaler använder man för att kommunicera under en kris?

Sociala medier?

Tidigare erfarenheter?

Referenser

- Anthonissen, P. F. (Red.). (2008). *Crisis communication: practical PR strategies for reputation management and company survival*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. New York: State University of New York Press.
- Brown, K. A., & Ki, E.-J. (2013). The Effects of Crisis Response Strategies on Relationship Quality Outcomes. *Journal of Business Communication*, 50(4), 403-420.
- Brown, K., & White, C. (2011). Organization-public relationship and crisis response strategies: Impact on attribution of responsibility. *Journal of public relations research*, 23, 75-92.
- Bryman, A. (2008). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2 uppl.). Malmö: Liber AB.
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2014). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*(67), 182-189.
- Coombs, T. (2012). *Ongoing Crisis Communication. Planning, managing and responding* (3 uppl.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Coombs, T. W. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3).
- David, G., & Chiciudean, I. (2011). *A Prodromal Checklist to Diagnose Crisis Preparedness of Business Organizations*. Istanbul: International Association for Media and Communication Research.
- Ekström, M., & Larsson, L. (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (L. Larsson, Red.) Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: En bok om organisationers relationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2011). *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J., Heide, M., & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Malmö: Liber AB.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York: American Management Association.

- Haigh, M., & Dardis, F. (2008). Impact of crisis on corporate social responsibility and organization-public relationships. Paper presented at the annual meeting of the Montreal, Quebec, Canada, Montreal, Quebec, Canada.
- Hamilton, G. (1996). *Risk Management 2000*. Lund: Studentlitteratur.
- Heath, R. L. (1990). 'Corporate issues management: Theoretical underpinnings and research foundations'. (Grunig, & J. E. Grunig, Red.) 2.
- Heath, R. L. (1997). *Strategic Issues Management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Heath, R. L., & O'Hair, D. H. (2009). Historical Trends of Risk and Crisis Communication. i J. Bryant, & D. Zillman, *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York and London: Routledge.
- Heath, R., & O'Hair, D. (2009). *Handbook för risk and crisis communication*. (R. L. Heath, & H. O'Hair, Red.) New York and London: Routledge.
- Heide, M., & Falkheimer, J. (2006). *Kriskommunikation - att improvisera under kaos*. Sveriges informationsförening.
- Heide, M., & Falkheimer, J. (2008). *Kriskommunikation i ett globalt samhälle*. Krisberedskapsmyndigheten.
- Hellspong, L. (o.å). *Källkritisk analys*. Hämtat från Studentlitteratur: www.studentlitteratur.se/metoderforbrukstextanalys
- (Eon). Intervju. (M. Asp, Intervjuare)
- Intervju. (Greenpeace).
- Intervju. (Preem).
- Intervju. (Swedish Match). Swedish Match.
- Intervju. (Systembolaget).
- Jacquette, D. (2002). *Ontology*. Chesham: Acumen.
- Kim, S., & Sung, K. (2014). Revisiting the Effectiveness of Base Crisis Response Strategies in Comparison of Reputation Management Crisis Responses. *Journal of Public Relations Research*, 26, 62-78.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Vol. 2). Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L.-Å. (2008). *Kris och lärdom: riskkommunikation från tjernobyl till tsunamin*. Örebro: Örebro Universitet.
- Marra, F. J. (1998). Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations. *Public Relations Review*, 24(4), 461-474.

- Mitroff, I. I. (1994). Crisis management and environmentalism: A natural fit. *36(2)*, 101-113.
- Moloney, K. (2000). *Rethinking Public Relations: The spin and the substance*. London: Routledge.
- O'Reilly, T. (den 30 09 2005). *What Is Web 2.0*. Hämtat från O'Reilly: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Palm, L. (2006). *Kommunikationsplanering: En handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Palm, L., & Falkheimer, J. (2005). *Förtroendekriser: Kommunikationsstrategier före, under och efter*. ingen uppgift: Krisberedskapsmyndigheten.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*.
- Regester, M., & Larkin, J. (2005). *Risk Issues and Crisis Management: A casebook of Best Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Seeger, M., Sellnow, T., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and Organizational Crisis*. London: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2007). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand oaks: Sage .
- Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D., & Miglani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, *25*, 285-303.
- Slabbert, Y., & Barker, R. (2011). An integrated crisis communication framework for strategic crisis communication with the media: A case study on a financial services provider. *South African Journal for Communication Theory and Research*.
- Sora, K., Johnson, A. E., & W, L. R. (2009). Are crisis communicators practicing what we preach?: An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 to 2009. *Public Relations Review*, *35*, 446-448.
- Svenska Dagbladet*. (den 14 08 2014). Hämtat från Brandflyg i Sverige kan bli aktuellt: http://www.svd.se/nyheter/inrikes/kraftig-skogsbrand_3797298.svd?sidan=58
den 23 08 2014
- Vetenskapsrådet*. (o.å). Hämtat från Forskningsetiska principer: <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> den 23 08 2014