

Kurskod: SKDK02  
Termin: Vårterminen 2015  
Handledare: Åsa Thelander  
Examinator: Asta Cepaite Nilsson

## **Att samarbeta i kris**

En kvalitativ fallstudie om kriskommunikation och samarbeten i  
medlemsorganisationer

**JOHANNES JEFFSELL, JOEL OLOFSSON & DENNIS PERSSON**

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen



# Abstract

---

## **To cooperate in crisis**

Football-related violence has been a problem in Sweden for a long time. On 30 March 2014 it reached its climax when a Djurgården supporter was killed in connection with a match against Helsingborgs IF, which started a crisis that affected both Helsingborgs IF and its supporters' association Kärnan. This study, which focuses on member organizations' crisis communication and interorganizational relationships in crisis situations is conducted from a social constructionist perspective. The empirical data consists of semi-structured interviews and text analysis of both organizations communication via their respective websites and Facebook pages of most urgent phase of the crisis. Our study shows how it has become increasingly more complex for sports clubs to identify their main stakeholders in crisis communications, and how social media have become the main channel of crisis communication for smaller member associations. The study's conclusion is that it is not possible to create a model of how non-profit member organizations should handle crisis communication as they may have different goals and different economic conditions and thus also have to focus on different target groups. We can also establish that two linked organizations do not necessarily have to have an expressed cooperation in their crisis communication but it is essential that they work after the same problem definition internally.

*Keywords:* strategic communication, crisis communication, sports clubs, membership organizations, cooperation, organization, interorganizational relationships, social media, crisis cooperations

*Number of characters including spaces:* 93 679

# Sammanfattning

---

## **Att samarbeta i kris**

Våld i samband med fotbollsmatcher har länge varit ett problem i Sverige. Den 30 mars 2014 nådde det sin kulmen när en Djurgårdssupporter misshandlades till döds i samband med en match mot Helsingborgs IF, vilket blev starten för en kris som drabbade både Helsingborgs IF och dess supporterförening Kärnan. Studien, som fokuserar på medlemsorganisationers kriskommunikation och organisations-samarbeten i krissituationer är gjord ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Den empiriska datan utgörs av semistrukturerade intervjuer och textanalys av båda organisationernas kommunikation via sina respektive hemsidor och Facebooksidor under krisens mest akuta fas. Vår studie visar hur det har blivit allt mer komplext för idrottsföreningar att identifiera sina huvudintressenter vid kriskommunikation, och att sociala medier för mindre medlemsföreningar blivit den viktigaste kanalen i kriskommunikation. Studiens slutsats blir att det inte är möjligt att skapa en modell för hur ideella medlemsorganisationer ska hantera kriskommunikation eftersom de kan ha olika mål och olika ekonomiska förutsättningar och därmed också måste fokusera på olika målgrupper i kriskommunikationen. Vi kan också fastslå att två sammanlänkade organisationer inte nödvändigtvis måste ha ett uttalat samarbete i sin kriskommunikation men att det är viktigt att de arbetar efter samma problemformulering internt.

Arbetet kring detta examensarbete har till lika stora delar utförts av samtliga tre författare.

*Nyckelord:* strategisk kommunikation, kriskommunikation, idrottsföreningar, medlemsorganisationer, samarbete, organisations-samarbeten, organisering, sociala medier, krissamarbeten

*Antal tecken inklusive blanksteg:* 93 679

## *Tack till*

Åsa Thelander på institutionen för strategisk kommunikation för värdefulla råd och Julia Olofsson för korrekturläsning. Ett stort tack riktas även till de intervju-personer som bidragit till studien.

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemformulering.....	2
1.2 Syfte och frågeställningar.....	2
1.3 Avgränsningar .....	3
1.4 Disposition.....	3
<b>2. Tidigare forskning .....</b>	<b>4</b>
2.1 Kriser och kriskommunikation .....	4
2.2 Medlemsorganisationer och kriskommunikation .....	6
2.3 Idrott och kriskommunikation .....	6
2.4 Samarbeten i kriskommunikation.....	7
<b>3. Teori.....</b>	<b>9</b>
3.1 Skuld och krisresponsstrategier .....	9
3.2 Kriskommunikation i sociala medier.....	10
3.3 Organisationer .....	11
3.4 Föreningar och relationer.....	12
3.4.1 Fotbollsföreningars relationer .....	12
3.4.2 Boundary spanner .....	15
3.4.3 Förhållande och samverkan med andra organisationer .....	15
<b>4. Metodologi och empiriskt material.....</b>	<b>17</b>
4.1 Vetenskapsteoretisk ansats .....	17
4.2 Textanalys.....	18
4.2.1 Urval .....	19
4.2.3 Reflektion .....	19
4.3 Kvalitativa intervjuer .....	19
4.3.1 Urval .....	20
4.3.2 Tillvägagångssätt .....	20
4.3.3 Reflektion .....	21
<b>5. Analys .....</b>	<b>22</b>
5.1 Helsingborgs IF:s kriskommunikation .....	23
5.1.1 Facebook-inlägg, 2014-03-30.....	23

5.1.2	Pressmeddelande, 2014-03-30.....	23
5.1.3	Text av spelare och ledare, 2014-04-01 .....	24
5.1.4	11 målgivande passningar, 2014-04-02.....	25
5.1.5	Konklusion .....	26
5.2	Supporterföreningen Kärnans kriskommunikation .....	28
5.2.1	Facebook-inlägg, 2014-03-30.....	28
5.2.2	Det räcker nu, 2014-03-30.....	29
5.2.3	Ordförande Martin Nilssons text, 2014-04-01 .....	29
5.2.4	Konklusion .....	30
5.3	Samarbete mellan organisationerna.....	32
5.4	Samarbete i kriskommunikationen .....	35
5.4.3	Konklusion .....	37
5.5	Medlemsorganisationer .....	39
5.6	Syntes .....	41
<b>6.</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>44</b>
6.1	Reflektioner av frågeställning och analys .....	44
6.2	Förslag på vidare forskning .....	45
<b>7.</b>	<b>Referenser .....</b>	<b>47</b>
<b>8.</b>	<b>Bilagor .....</b>	<b>51</b>
	Bilaga 1: Organisationsinformation.....	51
	Bilaga 2: Intervjuguide .....	51
	2.1 Intervjuguide HIF .....	51
	2.2 Intervjuguide Kärnan.....	52
	Bilaga 3.....	53
	Bilaga 4.....	53
	Bilaga 5.....	54
	Bilaga 6.....	54
	Bilaga 7.....	56
	Bilaga 8.....	56
	Bilaga 9.....	57

# 1. Inledning

---

Att våld sker i samband med fotbollsmatcher är ingen ny företeelse – det har hänt i många länder under många år vilket har tvingat såväl fotbollsklubbar som polismyndigheter och politiker att ta till olika grepp för att stävja våldsamheterna (Nordqvist, 2008). Kriskommunikation är en del av strategisk kommunikation som är högst betydelsefull för en organisations anseende, och även om förhoppningen är att aldrig behöva använda en kriskommunikationsplan eller krisberedskap bör det icke desto mindre finnas sådana utformade för potentiella risker som kan drabba organisationen. Kriser kan utforma sig på många olika sätt och således kräva olika förberedelser, allt utifrån vad det är för kris, hur den utvecklar sig, vem som berörs och i vilka medier eventuell kritik yttras. Olika organisationer får således förbereda sig för olika typer av kriser. En kris kan ske bortom organisationens kontroll men ändå kopplas samman med densamma, detta trots att organisationen inte varit direkt delaktig i händelsen som ledde till krisen. Hur går det till om organisationer som har någon slags förhållande till varandra måste samarbeta för att framgångsrikt hantera en kris?

Den 30 mars 2014, i samband med Allsvenskans premiäromgång, tog våldet överhand och en Djurgårdssupporter miste livet efter att blivit misshandlad av en Helsingborgssupporter på väg till matchen mellan de två lagen. Matchen hade föregåtts av våldsamheter redan dagen innan, men dödsmisshandeln blev den definitiva utlösaren för ett par tumultartade dagar för Helsingborgs IF (Andersson, 2014). En mans enskilda handling gav stora konsekvenser för svensk fotboll i allmänhet och Helsingborgs IF i synnerhet (Karlsson, 2014; Karlsson, 2014). Det sattes ett hårt tryck, bland annat från media och allmänhet, på såväl HIF som deras officiella supporterklubb Kärnan. Trycket utifrån blev så hårt att Kärnan valde att under en tid lägga sin verksamhet på is (Johansson, 2014). Det framgår att anledningen också var att Kärnan inte kände att de kunde stå bakom vissa uttalanden HIF publicerade efter händelsen.

## 1.1 Problemformulering

Vi vill med denna uppsats undersöka hur kriskommunikation kan ske i ett fall som står utanför organisationernas makt, men ändå resulterar i att nämnda organisationer får stå till svars för händelsen. Vidare vill vi, med fokus på kommunikationen i digitala medier, undersöka hur de båda organisationerna valde att agera under krisen, då de som medlemsföreningar båda har speciella förutsättningar. Organisationerna står till svars för både lika men även olika intressenter; Helsingborgs IF (HIF) måste stå till svars inför sina sponsorer som investerar i klubben och inte vill förknippas med den negativitet en kris kan innebära, men också sina medlemmar som är grunden till organisationen. Samtidigt blir det föreningen som måste stå till svars för vad som hänt gentemot media och allmänheten. HIF måste således finna en balans i kommunikationen för att sända rätt budskap till såväl medlemmar som sponsorer och allmänheten. Supporterklubben Kärnan i sin tur blir talesperson för HIF-supportrar och får därmed i viss mån representera supportrarna samt ta ansvar för supportrarnas beteende, oavsett om de är medlemmar i Kärnan eller inte.

Vi vill även undersöka om det fanns någon samstämmighet i hur kriskommunikationen hanterades, och vilka svårigheter som finns i att två organisationer hanterar samma kris. Föreningarna är organisationer med speciella förutsättningar – olika från myndigheter och företag – vilket kan göra att kriskommunikationen är ännu mer komplex än för andra organisationer.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att, genom en fallstudie av Helsingborgs IF och Supporterklubben Kärnans kriskommunikation kring våldsamheterna i anknytning till matchen mot Djurgårdens IF den 30 mars 2014, undersöka hur nämnda medlemsorganisationer kommunicerade under den akuta fasen samt hur samarbetet mellan de två sammanlänkande organisationer fungerade i en tid av kris. Vi anser det intressant hur medlemsorganisationer med sina speciella förutsättningar i form av styrande och relationer kommunicerar i tid av kris. Det finns också en brist på tidigare forskning inom ämnet kriskommunikation för medlemsorganisationer och



samarbete i kriskommunikation, och därför finner vi det intressant att undersöka området närmare. Våra frågeställningar är således:

- Hur kommunicerade HIF respektive Kärnan under krisens akuta fas?
- På vilket sätt samarbetade organisationerna och vilka erfarenheter uppkom av samarbetet i kriskommunikationen?
- Vilka särskilda utmaningar har medlemsorganisationer i kriskommunikation?

### **1.3 Avgränsningar**

För att få en bild av organisationernas kriskommunikation har vi valt att analysera Kärnans och HIF:s kriskommunikation (se bilaga 1) under den akuta fasen, 30 mars – 2 april 2014. Vi har valt att analysera kommunikationen som skedde samt de kampanjer som organisationerna genomförde under den valda perioden. Kärnan är en liten och intressant organisation och består av “vanligt” folk utan kunskap inom ämnet kriskommunikation, varför vi anser det lyfta uppsatsen. Till textanalysen har vi samlat in relevant material från perioden från organisationernas Facebook-sidor samt hemsidor, då detta är de två största plattformarna för organisationerna sett till aktivitet och besökarantal (se bilaga 1).

### **1.4 Disposition**

Studien är uppdelad i sex avsnitt: inledning, tidigare forskning, teori, metodologi och empiriskt material, analys och slutligen diskussion. I inledningen presenteras bakgrund, studiens syfte och frågeställningar samt avgränsningar. Följande kapitel avhandlar tidigare forskning inom områden relevanta för studien. Avsnittet om teori redogör för utvalda teorier som appliceras på analysen. Analysen är uppdelad i fyra olika beståndsdelar vilka sedan vidare förklaras och sätts i ett sammanhang i en syntes. Slutligen presenteras och diskuteras studiens resultat i avsnittet diskussion, vilket även ger förslag på vidare forskning.

## 2. Tidigare forskning

---

*I följande kapitel redogörs relevant tidigare forskning inom de fält som rör undersökningen, för att skapa en förståelse för vilken forskning som gjorts och hur studien är relevant. Avsnittet inleds med en bred inblick i tidigare forskning om kriser och kriskommunikation för att sedan fokusera på mer specifika områden som är relevanta och viktiga för vår studie; medlemsorganisationer och kriskommunikation, idrott och kriskommunikation samt avslutningsvis samarbeten i kriskommunikation.*

### 2.1 Kriser och kriskommunikation

Begreppet kris har många betydelser och olika forskare definierar begreppet på olika sätt. Enligt Coombs (2014) är en kris uppfattningen av en oförutsägbar händelse som hotar intressenternas förväntningar och allvarligt kan påverka en organisations resultat samt generera negativa konsekvenser för organisationen. Huruvida det är en kris eller inte avgörs således i den definitionen av intressenternas uppfattningar. Om intressenterna upplever en händelse som en kris kommer de att reagera som om det vore en kris, vilket gör att krisen existerar. Coombs (2014) menar också att en kris är oförutsägbar men inte nödvändigtvis oväntad – vissa kriser kan inträffa plötsligt och utan några varningssignaler, andra innehåller tidiga tecken på att någonting kommer ske. Detta är något även Falkheimer, Heide och Larsson (2009) diskuterar då de menar att en kris kännetecknas av att den kommer som en överraskning, inträffar plötsligt samt att den resulterar i hög osäkerhet och kräver snabb respons. En kris är en händelse som innefattar allvarliga hot och sätter grundläggande värden på spel (Falkheimer, Heide och Larsson 2009) samtidigt som den kan avbryta organisationens normala verksamhet (Fearn-Banks, 2011). En kris kan emellertid också leda till vissa möjligheter, vilket Ullmer, Sellnow och Seeger (2015) diskuterar. Forskarna menar att en kris är en eller flera specifika och oväntade händelser som skapar osäkerhet, samtidigt som den

utgör både möjligheter för och hot mot organisationen. Sammantaget finns det alltså ingen entydig definition av kris, men många som ger en liknande bild. Pearson och Mitroff (1993) beskriver hur krisbegreppet kan sammanfattas av fem karaktärsdrag:

- Kriser är mycket synliga
- Kriser kräver omedelbar uppmärksamhet
- Kriser innehåller ett överraskningsmoment
- Kriser kräver handling
- Kriser står utanför organisationens fullständiga kontroll

(Pearson & Mitroff, 1993)

Forskning inom fältet kriskommunikation delar ofta upp kriser i olika faser. En av de mest refererade indelningarna har utformats av Coombs (2014) som delar in en kris i tre olika faser; före, under och efter krisens inträffande. Som organisation är det viktigt att göra en noggrann avvägning gällande vilka kanaler som ska användas i kommunikationen i de olika faserna. Det är viktigt att vara tydlig och kommunicera korrekt för att undvika missförstånd och felaktig ryktesspridning (Coombs, 2014). Enligt Falkheimer och Heide (2010) är det dessutom viktigt för en organisation att ha ett högt förtroende hos allmänheten för att nå fram med sin kommunikation – om allmänheten inte har förtroende för organisationen blir det svårt för organisationen att nå ut med sitt budskap på rätt sätt.

Coombs (2014) delar upp målgrupperna för kriskommunikation i två delar, offer och icke-offer, vilka skiljs åt genom att fastställa om de är offer för krisen eller inte. Potentiella offer kategoriseras som icke-offer eftersom de inte har drabbats av krisen men kunde ha gjort. Även om offer är den primära målgruppen i kriskommunikationen är det viktigt att inse att även icke-offer spelar roll i kriskommunikationen eftersom en dålig krisrespons kan åsamka skada till förhållandet mellan personerna och organisationen.

## 2.2 Medlemsorganisationer och kriskommunikation

Efter att ha gjort omfattande sökningar i ämnet kriskommunikation i medlemsorganisationer alternativt ideella organisationer framgår det att ämnet är förhållandevis sparsamt studerat. Merparten av den forskning som avhandlar kriskommunikation avser sådan inom den privata sektorn alternativt inom statlig verksamhet. Sisco (2012) avhandlar hur ideella organisationer kan hantera sin kriskommunikation utifrån Coombs (2007) modell om Situational Crisis Communication Theory, SCCT. Stora delar av Coombs forskning handlar om huruvida ett företag ska använda kriskommunikation för att inte förstöra sitt rykte eller varumärke. Sisco (2012) menar att modellen för SCCT även är överförbar till andra typer av organisationer, och har bedrivit forskning som utgår från Röda korset som organisation. Forskaren påpekar emellertid att det fortfarande behövs mer forskning inom området för att verkligen se vad som fungerar för sådana typer av organisationer. Frumkin (2005) identifierar tre stora skillnader som han menar skiljer ideella och vinstdrivande organisationer; ideella organisationer ställer inte något krav på deltagande, de verkar utan att dela ut vinster till aktieägare och det finns inte några tydliga riktlinjer kring ägande och ansvar. Liknande resonemang förs även av Forssell & Ivarsson Westerberg (2007) som menar att ideella organisationer, eller föreningar som de har valt att benämna det, drivs utav ett frivilligt engagemang och att det saknas en tydlig uppdelning mellan huvudman och organisation. I Siscos (2012) studie klagörs också skillnaden i att ett företag drivs av vinstintresse samtidigt som en ideell organisation i förlängningen drivs av allmänhetens tilltro, vilket gör denna typ av organisation synnerligen sårbar för kriser.

## 2.3 Idrott och kriskommunikation

Inom forskning som är knuten till idrott och kriskommunikation är det mest utbredda området forskning som rör amerikansk idrott, i synnerhet på college-nivå. Merparten av forskningen fokuserar på hur en organisation kan göra för att försvara sitt varumärke eller återskapa sitt varumärke efter en kris. Det finns ingen egen generell metod för just kriser inom idrottsvärlden, men flera olika forskare påpekar att tidigare nämnda Timothy Coombs' SCCT kan vara applicerbar även när det kommer till idrotten. Bland annat Brazeal (2008) använder sig av teorin

när hon undersöker hur den amerikanska fotbollsspelaren Terrell Owens gjorde för att bygga upp sitt personliga varumärke efter en rad mindre smickrande incidenter. Trots att det inte finns några egna modeller och teorier menar L'Etang (2006) att det måste finnas en förståelse för den säregenhet som finns inom idrottsvärlden när det kommer till PR. Framförallt betonas att merparten av informationen som kommer ut sprids via media, vilket gör att informationen blir svårare att kontrollera än betald reklam eller marknadsföringskampanjer. De positiva aspekterna är att det ger en större trovärdighet och skapar en större gemenskap gentemot allmänhet och supportrar, men de negativa är framförallt att media är mer villiga att plocka upp skandalhistorier vilket kan skada en organisations rykte och popularitet vilket i slutändan kan påverka åskådarantal, souvenirförsäljning och sponsorskap (Shilbury, Quick & Westerbeek, 1998). I Sverige har det gjorts en studie rörande kriskommunikation för en idrottsförening. Leback (2009) tar upp Enskede IK som inte betalat skatt och betalat ut svarta löner och drar slutsatsen att klubben inte hade någon förberedelse för en krishantering. Det gjorde att mediernas bild blev den sanna och att klubben hade svårt att få ut sin version.

## **2.4 Samarbeten i kriskommunikation**

I artikeln *Crises in business markets: implications for interfirm linkages* (Grewal, Johnson, & Sarker, 2007) påpekar forskarna också bristen i tidigare forskning som fokuserar på kriser och företagssamarbeten<sup>1</sup>. Författarna avhandlar i artikeln krisers påverkan på företag och deras samarbetspartners och hur de gemensamt hanterar kriser, men är också medvetna om att olika samarbeten har olika förutsättningar beroende på vilket förhållande de samarbetande organisationerna har till varandra. Slutsatsen av undersökningen i artikeln är att nästan uteslutande alla som deltagit känner att ett nära samarbete minimerar pressen av en krissituation. Samarbeten i kriser är ett område som inte avhandlats speciellt mycket, och merparten av den forskning som finns avhandlar samarbeten och kommunikation vid katastrofer och medicinska akutlägen (Berlin & Carlström, 2008; Tierney, 1985; Zakour, 1996).

---

<sup>1</sup> Författarna använder sig av termen ”interfirm relationships” till skillnad från ”interorganizational

Det finns alltså inte någon större kvantitet tidigare forskning inom de områden vi ämnar undersöka. Krishantering och kriskommunikation inom medlemsorganisationer, och i synnerhet svenska idrottsföreningar, är ett område som till stor del är outforskat. Samarbeten mellan medlemsorganisationer i krissituationer är även det ett ganska litet forskningsområde, varför en studie inom nämnda områden är intressant.

## 3. Teori

---

*Utifrån den tidigare forskning vi funnit har vi valt att utgå ifrån teorier inom skuld och krisresponsstrategier samt kriskommunikation och sociala medier. Därefter behandlar vi teori inom organisationer samt fotbollsföreningars relationer och intressenter.*

### 3.1 Skuld och krisresponsstrategier

När en kris eller olycka inträffar belastas alltid någons konto – någon måste helt enkelt stå till svars och få skulden för det som skett (Lupton, 1999). Det framstår som väldigt viktigt att utdela ansvar i en kris, och det är därför vanligt att inblandade parter skyller på varandra (Lupton, 1999). När en inblandad part – organisation, företag eller privatperson – beskylls för en kris finns det enligt Coombs (2014) olika krisresponsstrategier att ta till. En teori som innefattar många olika responser beroende på krisens karaktär är Image Restoration Theory (IRT). IRT är en teori som baseras på att en kris utgör ett hot mot organisationens rykte och som därför kräver ett utlåtande från organisationen (Benoit, 1997) och innehåller alltså flera olika strategier som har grupperats i fem kategorier (se tabell 1 på sidan 10)<sup>2</sup>. Dessa kategorier är förnekelse, bortförklaring, minska händelsens anstötlighet, korrigerande åtgärd och mortifikation. De två första kategorierna är inriktade på att förneka eller minska organisationens ansvar för krisen, den tredje och fjärde kategorin syftar till att minska uppfattningen om att händelsen är stötande. Den sista kategorin innebär att organisationen försöker återställa sitt anseende genom att be om ursäkt (Benoit, 1997). Samtliga strategier kan således användas av organisationer under en kris i syfte att skydda och försvara sitt anseende och varumärke.

---

<sup>2</sup> Tabellen är ursprungligen på engelska, vilken vi översatt till svenska.

<b>Strategi</b>	<b>Karaktärsdrag</b>
<b>Förnekelse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enkelt förnekande</li> <li>- Förnekande och projicering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hävda oskuld</li> <li>- Skylla på annan part</li> </ul>
<b>Bortförklaring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provokation</li> <li>- Okunskap</li> <li>- Olyckshändelse</li> <li>- Goda avsikter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hävda att någon annan började eller att det inträffade var ett svar på någon annans provokation</li> <li>- Skylla på informationsbrist eller ovana</li> <li>- Hävda att händelsen var en olycka</li> <li>- Understryka att organisationen inte menade något illa</li> </ul>
<b>Minska händelsens anstötlighet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bolstering</li> <li>- Minimering</li> <li>- Differentiering</li> <li>- Hänvisa till ett högre syfte</li> <li>- Attack</li> <li>- Kompensation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uppväga med goda handlingar och egenskaper</li> <li>- Hävda att händelsen inte var så allvarlig</li> <li>- Hänvisa till andra som haft värre kriser</li> <li>- Hävda att ändamålet helgar medlen</li> <li>- Ifrågasätta anklagarens trovärdighet</li> <li>- Ge ersättning eller kompensation</li> </ul>
<b>Korrigerande åtgärd</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tillrättaläggande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ta fram en plan för att utreda fel och hindra återfall</li> </ul>
<b>Mortifikation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tar på sig hela skulden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Be om ursäkt</li> </ul>

Tabell 1: Image Restoration Theory (Benoit, 1997, s. 179)

### 3.2 Kriskommunikation i sociala medier

Safko och Brake (2012) bryter ner begreppet sociala medier till två delar - social och medier. Med "social" menas människors behov att interagera med andra människor, och "medier" syftar till det sätt vi använder oss av för att interagera med andra människor. Sociala medier blir således ett sätt för oss människor att använda de nya internetbaserade teknologierna för att interagera med andra. En mer teknisk definition av begreppet ges av Kaplan & Haenlein som definierar sociala medier som "internet-baserade applikationer som bygger på de ideologiska och teknologiska grunderna till Web 2.0, som tillåter skapande och utbyte av användargenererat innehåll" (Kaplan & Haenlein, 2010). Coombs (2014) diskuterar vikten av att organisationer förstår att sociala medier domineras av just användargenere-



rat innehåll, och att sociala och traditionella medier därför markant skiljer sig åt. Sociala medier handlar om interaktion, dialog och relationsskapande och inte enbart om att förse människor med information. I krislägen avviker den organisatoriska kommunikationen på flera sätt från ordinarie förhållanden. Bland annat ökar människors informationsbehov starkt, ett behov som dessutom infinner sig mycket snabbt (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009). För att kunna tillgodose informationsbehovet snabbt är det viktigt att ha en krisberedskap men på grund av att alla kriser är olika komplexa och utvecklar sig olika kan planen inte vara för detaljerad (Eriksson, 2009). Coombs (2014) menar att en organisation bör använda sig av alla sociala medier de har till sitt förfogande för att på ett så effektivt sätt som möjligt kommunicera i en krissituation men poängterar samtidigt vikten av att kriskommunikationen i samtliga kanaler måste vara samstämmig och enad. På detta sätt ger organisationen ett bra intryck och kan minimera risken för felaktigheter i sin kommunikation. Att som organisation förstå vad kunden vill ha och förse densamma med detta snabbt är viktigt, genom att göra det minskar organisationen risken att intressenter söker alternativa källor som organisationen inte kan kontrollera (Coombs, 2014).

### **3.3 Organisationer**

Forssell & Ivarsson Westerberg (2007) beskriver tre olika typer av organisationer; företaget, förvaltningen/myndigheten och föreningen/frivilligorganisationen. Vidare skriver de att vad som främst skiljer nämnda organisationer åt är syfte och mål samt hur de finansieras eller hämtar sina resurser. Organisationstyperna behöver däremot inte skilja sig särskilt mycket när det gäller samordning, styrning och ledning. För att illustrera skillnaderna använder sig författarna av tre olika samhällssfärer - marknaden, den offentliga sfären och civilsamhället. En idrottsförening är en del av den tredje sfären, det vill säga civilsamhället. I kategorin ingår olika typer av organisationer som kan både vara informella (till exempel en familj eller ett hushåll) eller formella (till exempel fackföreningar, idrottsföreningar eller ett religiöst samfund). Något som för en idrottsförening skiljer sig gentemot organisationer i de andra sfärerna är att idrottsföreningen saknar en tydlig uppdelning mellan huvudman och organisation – om någon anses vara huvudman i en medlemsägd idrottsförening är det kollektivet av medlemmar. Svenska

riksidrottsförbundet, RF, beskriver skillnaden mellan bolag och föreningar som att ”Bolaget kan sägas vara en sluten association, till skillnad från en förening, som i det här sammanhanget ska vara en öppen association, vilket innebär att medlemsantalet (antalet ”delägare”) ska kunna växla utan att samverkansavtalet (stadgarna) måste ändras.” (Pallin, 2004, s. 3).

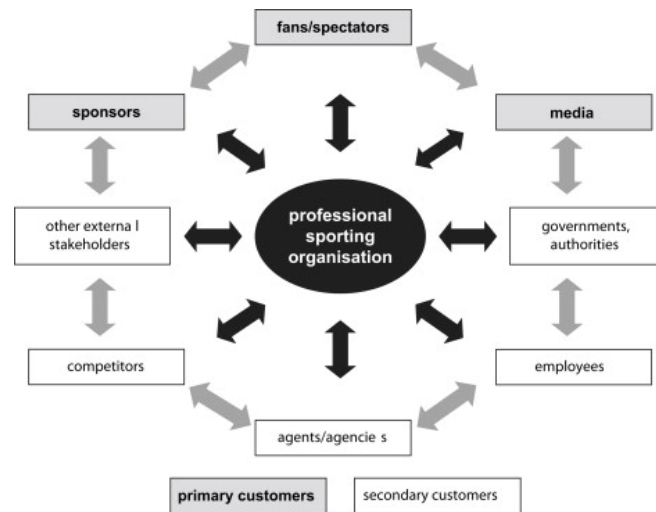
I Sverige blev det 1999 tillåtet att bolagisera inom idrottsföreningar under förutsättning att röstmajoriteten ligger kvar hos medlemsföreningen vilket har ifrågasatts och debatterats frekvent, senast 2013 (Wikström, 2013). En förening ägs och styrs emellertid alltså fortfarande av medlemmarna och det är samma personer som utgör föreningens målgrupp (Forssell & Ivarsson Westerberg, 2007). Medlemmarna väljer till exempel styrelsen på ett årsmöte, och Forssell & Ivarsson Westerberg, (2007) skriver även att en förening inte kan fungera utan sina medlemmar i form av den aktivitet och det bidrag som de genererar. Det finns även föreningar som kan vara hybrider mellan de olika organisationstyperna, hybridorganisationer kan vara företagisering, det vill säga en organisation på väg mot företagsformen eller förenisering, exempelvis en kundklubb (Forssell & Ivarsson Westerberg, 2007). Idrottsföreningar i Sverige är dock ideella medlemsorganisationer eftersom de har ett ideellt mål och en ideell verksamhet, även om en del av verksamheten är ekonomisk då detta krävs för att tjäna det ideella målet (Pallin, 2004).

## **3.4 Föreningar och relationer**

### ***3.4.1 Fotbollsföreningars relationer***

En fotbollsförening, vare sig den är ägd av en privatperson eller driven som en medlemsorganisation, har som främsta mål att nå sportslig framgång och skiljer sig således från vinstdrivande företag i den benämningen att göra ett ekonomiskt vinstresultat inte är högsta prioritet även om det, som nämnts i 3.3 Organisationer går att bolagisera en idrottsförening i Sverige. För att kunna upprätthålla verksamheten och nå resultat sportsligt är det nödvändigt att ekonomin sköts eftersom ekonomin är sammanlänkad till den sportsliga framgången (Bühler & Nufer,

2010). Figur 1 (s. 13) visar hur en professionell idrottsorganisation förhåller sig till sina intressenter och vilka de primära och sekundära intressenterna är.



Figur 1: Professional sporting organisations and their main stakeholders (Bühler & Nufer, 2010, s.53)

Fotbollsklubbar har således tre primära intressenter, fans, sponsorer och media, vilka har som gemensam nämnare att de på olika sätt bidrar ekonomiskt till föreningen. Spelare och anställda ses alltså inte som primära intressenter trots att det är de som måste prestera för att den sportsliga framgången ska vara ett faktum. Fotbollssupportrar följer sitt favoritlag av olika anledning och med olika fanatism; vissa följer ett lag enbart på tv och andra ser varje match, hemma eller borta, på plats. Många faktorer spelar in på supporterskapet, och enligt Bridgewater (2010) behöver inte till exempel geografisk plats eller vilket favoritlag föräldrarna har vara avgörande för vilket lag individer blir supportrar till. Likaså varierar graden av engagemang, men eftersom supporterskap utvecklas över tid är det vanligt att personer som varit supportrar till en förening under en längre tid kategoriserar sig själv som ”större” supportrar än andra. Bühler & Nufer (2010) menar att det är svårt att karaktärisera förhållandet mellan idrottsklubbar och deras supportrar, inte minst på grund av de olika graderna av engagemang. Det är dock ett tvåvägsförhållande eftersom supportrarna ser föreningen som en del av deras liv, och föreningen behöver supportrarna av både ekonomiska och organisatoriska skäl. Således är gruppen supportrar speciell ur en organisatorisk synpunkt eftersom den till skillnad från sponsorer och media till viss del utgör organisationen och har makt att påverka organisationens utformning. Detta gäller emellertid bara supportrar som är medlemmar i föreningen och därmed är röstberättigade.

Relationen till sponsorer är nödvändig för fotbollsklubbar på elitnivå, eftersom sponsorerna bidrar med en tredjedel av klubbarnas intäkter (Bühler & Nufer, 2010). Sponsorer blir lätt förknippade med föreningen de sponsrar, vilket dels innebär att förutom varumärkesexponeringen blir klubbens supportrar mer positivt inställda till varumärket. Men att förknippas med en klubb kan även innebära en risk för sponsorerna, dels för att supportrar till konkurrerande lag kan uppfatta företaget negativt men också för att negativa händelser kring föreningen indirekt kan spegla sig på företaget (Bühler & Nufer, 2010).

Mitchell, Agle & Wood (refererat i Lewis, 2011) menar att intressenter ska bedömas utifrån tre kriterier:

1. Makt - förmågan hos en intressent att få igenom sin vilja
2. Legitimitet - generaliserad bedömning om en intressents handlingar är önskvärda, korrekta eller lämpliga.
3. Brådska - till vilken grad en intressents krav är tidskänsliga eller brådskaande.

De intressenter som kännetecknas av alla de tre kriterierna räknas som "definitiva intressenter". Mitchell et al (refererat i Lewis, 2011) anser att en organisation ska rikta sin största uppmärksamhet och sina resurser mot de definitiva intressenterna.

Lewis (2011) citerar flera olika författare som menar att en organisations intressenter inte är isolerade ifrån varandra utan att de är väl medvetna om varandras existens. De har även koll på till vilken grad de är antingen konkurrenter eller samverkar med organisationens andra intressenter. Rowley (refererat i Lewis, 2011) menar att det bästa för en organisation är att vara centraliserad gentemot sina intressenter men att det inte ska vara ett allt för tätt nätverk av intressenter. Som exempel är det bra för en organisation att vara en "grindvakt" gentemot sina intressenter och hantera informations flöden och hantera de förväntningar som finns för att förmedla vidare till andra intressenter. På detta vis behåller organisationen makten gentemot sina intressenter.

### **3.4.2 Boundary spanner**

Boundary Spanner är enligt Ulmer, Sellnow, & Seeger, (2015) ett synsätt som ser en organisation utifrån perspektivet att de är beroende av sina resurser. En organisation kan helt enkelt inte fungera utan stöd från sin omgivning. Därför gäller det att hålla en god kontakt med sina intressenter och att arbeta kontinuerligt med detta (Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2015). En så kallad "boundary spanner" fungerar som en sorts brobyggare som sammanlänkar organisationen med omgivningen. Det är viktigt för såväl organisationen som intressenterna att ha någon som kan fungera som en länk mellan dem. Det gör att organisationen på ett enkelt sätt kan få reda på vad intressenterna vill, samtidigt som intressenterna kan uttrycka sina tankar och åsikter på ett smidigt sätt (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003). På så sätt kan organisationen och dess intressenter utbyta kunskap och lära sig av varandra. Speciellt i en tid av kris, när en organisation har en förmåga att knyta ihop sig och stänga ute världen, är det viktigt att boundary spannern arbetar med att kommunicera mellan parterna på ett korrekt sätt.

### **3.4.3 Förhållande och samverkan med andra organisationer**

Det finns ett antal fördelar med förhållanden mellan organisationer, exempelvis ökad effektivitet, förbättrad resursanvändning och ökad stabilitet och legitimitet i verksamheten (Babiak, 2007). Misener och Doherty (2013) menar att konsekvens, engagemang, förtroende och balans är viktiga faktorer för att icke vinstdrivande idrottsföreningar ska kunna upprätthålla relationer till andra organisationer, och hävdar att oavsett vilken relation organisationerna har till varandra är det viktigt att den karaktäriseras av sagda värden.

Lindberg (2009) menar att samverkan mellan organisationer måste gå att motiveras. Det kan vara med faktiska orsaker, till exempel hur situationen för organisationen ser ut, eller med argument som i ett led av vad organisationen faktiskt vill uppnå genom att samverka. Oliver (1990) beskriver sex olika orsaker som motiverar olika organisationer till samarbete:

- Nödvändighet - Organisationer som måste samverka. Kan vara påtvingat i form av lagstiftning.

- Asymmetri - En större organisation kan utöva påtryckningar mot en mindre och därmed påtvinga ett samarbete.
- Ömsesidighet - Organisationerna samarbetar mot antingen ett gemensamt mål eller mot ett gemensamt intresse. Genom att samverka kan de uppnå saker de inte kunde på egen hand.
- Effektivitet - Handlar om att bli effektivare genom att dra nytta av varandras kunskaper och erfarenheter.
- Stabilitet - Samverkan mellan organisationer för att säkerställa tillgång till resurser och kompetens. Genom att samarbeta över samhällssektorer kan organisationer öka stabiliteten i krissituationer.
- Legitimitet - Samverkan mellan organisationer sker även för att skapa legitimitet. Genom att synas med andra organisationer skapar man en identitet i förhållande till andra organisationer. Organisationer bedöms inte bara utifrån vad de gör utan även vilka andra organisationer de förknippas med.

Vidare skriver Lindberg (2009) att när verksamheter organiseras, såväl inom som mellan organisationer, strävas det efter att göra en tät koppling mellan organisationsstrukturerna och det arbete som utförs. Det ska avspeglas hur strukturer och arbetsprocesser avspeglar och understödjer varandra. Med en tät koppling menas att det finns en förutsägbarhet mellan de organisationer som kopplas ihop och genom det skapas strukturer för hur samverkan ska organiseras.

## 4. Metodologi och empiriskt material

---

*Följande kapitel redogör för de insamlingsmetoder och tillvägagångssätt som använts för att genomföra studien, samt reflekterar över metodernas för- och nackdelar. Vidare förklaras vilka urval som gjorts samt vilka personer som intervjuats.*

### 4.1 Vetenskapsteoretisk ansats

För att kunna besvara frågeställningarna har vi valt att göra en fallstudie kring dödsfallet som skedde i samband med HIF:s allsvenska premiärmatch 2014. Studien har gjorts ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv, vilket utgår ifrån att verkligheten inte är subjektiv utan måste tolkas och förstås i sin kontext (Falkheimer, 2014). Undersökningen är en icke-experimentell studie i syfte att få en förklaring till hur och varför aktörerna agerat som de gjort och vilken respons de fått, således är det socialkonstruktivistiska perspektivet lämpligt.

För att få bästa möjliga empiriska material använder vi oss av metodologisk triangulering, det vill säga att vi kombinerar olika insamlingsmetoder av empiriskt material. Merriam (1994) skriver att motivet med triangulering är att den ena metodens svagheter är den andras styrkor. Analysen utgår således för att få ett så brett och djupt empiriskt material som möjligt från textanalys och semistrukturerade intervjuer. Larsson (2010) skriver att för att nå en större kunskap om kontexten är det bra om intervjuer kombineras med annan form av insamling som kan ge bakgrunds- och faktaupplysningar. Därför har vi valt att använda flera metoder för att samla in vårt empiriska material.

En viktig fråga som Merriam (1994) tar upp angående fallstudier är huruvida resultat stämmer överens med verkligheten och om det som ämnas mätas verkligen studeras. Vidare skriver Merriam (1994) att validiteten bedöms utifrån de tolkningar som forskaren har genom sina egna erfarenheter i stället för i termer av verkligheten. Det innebär att det är viktigt för oss att ta oss det insamlade materialet förutsättningslöst och inte låta våra personliga uppfattningar spegla analysen.

Ekström & Larsson (2010) skriver att tolkningar inom vetenskapen har utvecklats via metodregler och kriterier på vetenskaplighet. De nämner olika regler som gör det möjligt att bedöma ett vetenskapligt värde i tolkningar. Koherens innebär att en tolkning bör hänga ihop i sina olika delar och vara konsistent. Öppenhet är viktigt för att en tolkning aldrig ska vara förutsägbar, det gäller att vara öppen för nya alternativa tolkningar. Det ska finnas ett djup i tolkningen och inte stanna vid det ytliga. Intersubjektiviteten innebär att genom att göra en korrekt tolkning kan ska en oberoende forskare kunna göra en liknande tolkning av samma fenomen. Det sista är viktigt för att kunna göra studien generaliserbar. Det innebär enligt Ekström & Larsson (2010) att resultaten av en enskild studie inte bara ska ge en förståelse om just det fallet utan även ge en mer generell kunskap. Vi är därmed medvetna om att vårt resultat inte kommer vara generaliserbart på alla organisationer och händelser, men vi anser att det är applicerbart på liknande situationer.

## **4.2 Textanalys**

För att få en förståelse kring hur föreningarna valde att kommunicera utåt i en tid av kris har vi även valt att göra en textanalys av deras samlade kommunikation på sin hemsida och Facebook. Vi väljer att analysera texterna efter den kommunikationssituation där textens deltagare interagerade, vilket Ledin och Moberg skriver i Larsson & Ekström (2010). De säger att alla texter skapas i en social situation och konstrueras utifrån specifika syften, och i syfte att klargöra dessa syften är en textanalys ett bra medel. Vidare påstår Ledin och Moberg (2010) att svårigheten med masskommunicerade texter är att de är riktade till många läsare samtidigt. För att kunna få reda vad som verkligen sägs i en text behöver den dekonstrueras, vilket görs genom att ställa frågor till texten. Eftersom vi vill få reda på vem texten riktar sig till och vilka retoriska strategier som används i texten använder vi följande övergripande frågor som stöd vid våra textanalyser:

- Vem riktar sig texten till?
- Vad är textens budskap?
- Vilken ton är det i texten?



#### **4.2.1 Urval**

Textanalyserna är gjorda på samtliga uttalanden som HIF och Kärnan gjorde mellan den 30 mars och den 2 april 2014 via sina respektive hemsidor och Facebook-sidor. I analysen har representativa och intressanta exempel valts ut för att presenteras närmare.

#### **4.2.3 Reflektion**

Utifrån sina referensramar skapar läsaren av en text egen uppfattning (Ledin & Moberg, 2010). Bryman (2011) menar att risken vid en kvalitativ undersökning är att tolkningar görs utifrån forskarens eget synsätt och tidigare erfarenheter, därför är det viktigt för oss att angripa frågorna med ett öppet sinne samt att arbeta efter frågor för att dekonstruera texten. Frågorna ska fungera som ett schema för att få fram de retoriska aspekterna i texterna och är viktiga att följa för att få fram textens retoriska aspekter (Vigsø, 2010). Detta gör även att samtliga texter dekonstrueras på samma sätt.

### **4.3 Kvalitativa intervjuer**

*Den kvalitativa forskningsintervjun försöker förstå världen från undersökningens personernas synvinkel, utveckla meningen ur deras erfarenheter och avslöja deras levda värld som den var före de vetenskapliga förklaringarna*

(Kvale & Brinkmann, 2014, s. 17)

Genom vår frågeställning vill få reda på hur medlemsstyrda organisationer som är separerade, men ändå beroende av varandra, kommunicerar och samarbetar i kriser. För att få kunskap om hur föreningarna tänkt kring sin kriskommunikation runt händelserna vid dödsfallet, samt för att få en inblick i föreningarnas samarbete, har vi valt att genomföra intervjuer med representanter från både HIF och Kärnan samt en person som var medlem i båda föreningarna under 2014.

Ekström & Larsson (2010) beskriver intervjun som ett sätt att skaffa sig en större förståelse för redan inträffade händelser. Vi har valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att intervjun utgår från en intervjuguide

varpå det finns olika teman och frågor som ska ge svar på frågeställningen (Bryman, 2011). Frågorna behöver inte ställas i ordning och även frågor som inte står med i intervjuguiden (bilaga 2) får ställas, vilket gör att intervjun kan anpassas efter hur respondenten svarar och gör att nya frågor kan uppkomma under intervjuens gång. Detta kan vara gynnsamt eftersom det tillåter intervjupersonerna att utveckla sina svar så mycket de vill, och det tillåter även följdfrågor som kan ge en fördjupad kunskap eller förtydliga ett otydligt svar (Bryman, 2011).

Transkriberingen av intervjuerna och citaten i analysen har anpassats för att bli mer skriftspråkliga, men andemeningen och helheten har bibehållits.

#### ***4.3.1 Urval***

Intervjupersonerna har valts ut strategiskt baserat på den information som ämnas undersökas. För bästa resultat valde vi att genomföra intervjuer med personer som vid tidpunkten för fallet som undersöks hade betydande och för undersökningen relevanta positioner inom de respektive föreningarna. Ursprungligen var Helsingborgs IF ganska restriktiva till en intervju, mycket beroende på den tunga arbetsbördan i samband med inledningen av 2015 års allsvenska. Vi lyckades emellertid boka in en intervju med två representanter för HIF; Frederik Ericsson som var kommunikationschef under tidsperioden vi undersöker, och Alexander Ström som var Supporter Liaison Officer. Från Kärnan intervjuade vi Martin Nilsson, som var ordförande och Petter Engvall som var medlem i båda föreningarna 2014 och vid tidpunkten för uppsatsen hade blivit styrelsemedlem i Kärnan.

#### ***4.3.2 Tillvägagångssätt***

Intervjuerna genomfördes mellan den 22/4 och den 28/4 2015, på olika platser som valdes tillsammans med intervjupersonerna. Vid intervjuer är det viktigt att ta hänsyn till etiska principer (Bryman, 2011), varför vi har varit noga med att poängtera syftet med studien (speciellt med tanke på händelsens känsliga natur), vad materialet kommer nyttjas till, att intervjuerna spelas in och transkriberas, deltagarnas rätt att ta del av materialet samt att eftersom de intervjuades i egenskap av sina positioner inom respektive förening inte kunde vara anonyma. Deltagarna har också fått ta del av materialet och informerats om att de vid vilken tidpunkt som helst innan publicering har full rätt att återta sitt samtycke till medverkan.

### **4.3.3 Reflektion**

Giltigheten vid en kvalitativ intervju utgörs enligt Ekström & Larsson (2010) från att man har intervjuat rätt person i en relevant organisation. En viktig del vid intervjuer är att få materialet tillräckligt fylligt. Det innebär att en mättnad uppstår genom att tillräckligt många personer har intervjuats. När ingen ny information kommer fram från respondenterna har ett fylligt material uppnåtts (Larsson, 2010). Ett lämpligt urval är 15 (+/- 10) intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2014), vi genomförde fyra intervjuer vilket innebär att vi ligger precis under vad de anser är nödvändigt. Samtidigt säger Kvale & Brinkmann (2014) att det finns fördelar med ett mindre antal, exempelvis kan mer tid då läggas på förberedelser och analys. Vi förstår dock att om vi hade haft tiden och tillträdet att göra fler intervjuer skulle vi kunna få ett ännu djupare material för analys, men anser också att eftersom vi kunnat intervju de nyckelpersoner vi sökte har vi inte varit i behov av ytterligare intervjuer.

Eftersom det i viss mån rör sig om så kallade elitintervjuer har såväl intervjuernas planering som genomförande och analys tagit hänsyn till de svårigheter som kan finnas relaterade till en intervju med till exempel en kommunikationschef, vilket kan vara allt från tidsmässig planering (se 4.3.1 Urval) till att intervjupersonen ger så kallade ”policysvar” (von Platen & Young, 2014).

## 5. Analys

---

*Inledningsvis i analysen definieras krisen enligt olika karaktärsdrag för att ge en god inblick. Analysen utgörs sedan av fyra olika beståndsdelar, vilka avhandlar olika delar av frågeställningen. Först analyseras Helsingborgs IF:s respektive Supporterklubben Kärnans kriskommunikation. Detta följs upp av en analys av föreningarnas samarbete allmänt och inom kriskommunikationen. Därefter analyseras kriskommunikation för medlemsorganisationer. Slutligen görs en syntes av samtliga analysens beståndsdelar.*

Händelsen, som inträffade den 30 mars 2014 och fick ett långt efterspel, klassificeras som en kris enligt de karaktärsdrag Pearson och Mitroff (1993) presenterar:

*Krisen var mycket synlig* – den fick stor uppmärksamhet i såväl traditionella som sociala medier.

*Krisen krävde omedelbar uppmärksamhet* – eftersom det snabbt uppstod diskussioner om vad som hänt och vilka parter som varit inblandade gällde det för föreningen att snabbt kommunicera ut vad de ville förmedla. Även Kärnan tvingades agera omedelbart, vilket förklaras närmre senare i denna analys.

*Krisen innehöll ett överraskningsmoment* – ingen kunde föreställa sig att något som detta skulle kunna hända och därför fanns exempelvis ingen kriskommunikationsplan framtagen för Helsingborgs IF vid tillfället (F. Ericsson, personlig kommunikation, 28 april, 2015). Inte heller Supporterföreningen Kärnan hade någon plan för sin krishantering.

*Krisen krävde handling* – HIF var direkt tvungna att agera direkt eftersom de var den största inblandade parten i fallet och därför hade stora krav på sig att ge information och kommunicera med omvärlden. Eftersom det i media snabbt började skrivas om ”supportrar” och ”supportervåld” valde Kärnan också att agera direkt.

*Krisen stod utanför organisationens fullständiga kontroll* – även om krisen påverkade många och många parter var inblandade fick HIF ta den största smällen som syndabock, något de också tog på sig medvetet. HIF säger i intervju:

*Vi tog till viss del också på oss syndarocken, just mot sponsorer, publik, helsingborgare och så vidare. Någon var ju tvungen att stå där och hade inte vi gjort det hade trovärdigheten mot oss varit noll. På något sätt – hade vi inte haft en premiär den dagen mot Djurgården hade det inte hänt, så någonstans fanns det en koppling till fotbollen – även om vi inte var skyldiga till det.*

Frederik Ericsson (personlig kommunikation, 28 april 2015)

## **5.1 Helsingborgs IF:s kriskommunikation**

Med över 30 000 följare på Facebook fyller Helsingborgs IF en viktig funktion med sin närvaro. Dels ska de snabbt ge korrekt information till sina följare, dels ska de på ett formellt sätt kommunicera med, samt informera, sin omvärld. Precis som Coombs (2014) diskuterar är det viktigt för HIF att inte bara förse människor med information, utan även skapa dialog och relationer. Speciellt i krislägen ökar människors informationsbehov starkt (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009), och därför ställdes det vid tiden för dödsmisshandeln höga krav på att HIF skulle agera som informatör. Detta gjorde bland annat att HIF i ett tidigt skede valde att ta in en extern expert (F. Ericsson, personlig kommunikation, 28 april, 2015).

### ***5.1.1 Facebook-inlägg, 2014-03-30***

Omedelbart när matchen avbrutits gjorde HIF ett kort inlägg (bilaga 3) på Facebook. Inläggets funktion var att informera om att matchen var avbruten, och endast detta. Eftersom det vid tillfället fortfarande inte var helt klart vad som hade hänt valde föreningen att endast publicera detta korta inlägg. Genom att göra på detta sätt informerade HIF allmänheten om att matchen var avbruten samtidigt som de inte på något som helst sätt diskuterade vad som hade hänt. Detta gjorde att föreningen intog en neutral ställning och minimerade risken att utsättas för kritik utifrån.

### ***5.1.2 Pressmeddelande, 2014-03-30***

Information om vad den bakomliggande faktorn till att matchen avbrutits var kom senare samma dag och publicerades på HIF:s hemsida samt HIF:s Facebook-sida under rubriken ”En sorglig dag för idrotten” (se bilaga 4). Detta inlägg finner vi särskilt intressant, då det är författat så pass kort tid efter händelsen. Att skriva om ett så komplext och känsligt ämne med så kort varsel är svårt, eftersom det måste formuleras på ett väldigt speciellt sätt och utan att blanda in för mycket känslor. Innehållet i texten är väldigt tydligt; en supporter har avlidit, föreningens tankar går till den avlidnes anhöriga samt en tydlig markering att föreningen tar avstånd från allt våld. Ledin och Moberg (2010) diskuterar att svårigheten med masskommunicerade texter är att de är riktade till många läsare samtidigt. Texten riktar

sig till i princip alla som är intresserade eller inblandade i situationen. På ett kort och koncist sätt försöker HIF nå ut till en så stor skara som möjligt med ett tydligt budskap. Det går bland annat att läsa:

*Vi tar naturligtvis kraftfullt avstånd från allt våld och imorgon skall vi åter samla alla krafter i kampen mot det meningslösa våldet. Svensk fotboll står enade i denna kamp*  
(Bilaga 4)

Även detta inläggs funktion är alltså att informera och klargöra och läsaren bjuds därför inte in till någon dialog. Svar mottogs i kommentarsfälten, men utan någon respons från föreningen. I enlighet med Coombs (2014) teori använder sig Helsingborgs IF av tydlighet och korrekthet för att undvika missförstånd och felaktig ryktesspridning. Just i ett fall som detta är dessa faktorer extra viktiga, då få personer vet vad som egentligen hände och många rykten florerar om vad som egentligen hänt och vem som varit inblandad. I motsats till Benoits (1997) Image Repair Strategy (IRT) kan det därmed konstateras att de två första inläggen efter händelsen endast hade som syfte att informera, och HIF valde alltså inte att redan i detta tidiga stadiet försöka skydda sitt anseende. Detta trots att F. Ericsson (personlig kommunikation, 28 april, 2015) menade att det fanns en koppling till fotboll men att de inte var skyldiga till vad som hänt.

### ***5.1.3 Text av spelare och ledare, 2014-04-01***

Två dagar efter dödsmisshandeln författade spelare och ledare i Helsingborgs IF en text som publicerades på föreningens Facebook-sida (bilaga 5). Texten riktade sig till ett helt fotbollssamhälle i allmänhet, men föreningens egna supportrar i synnerhet. Spelare och ledare i HIF skriver på ett, till skillnad från tidigare inlägg, mer känslösamt sätt hur det nu är dags att samtliga parter sluter upp och hjälps åt att stävja våldsamheter. Författarna förklarar hur de inte längre tänker acceptera kränkningar och hot, och uppmanar supportrar att agera på samma sätt.

*En skrivelse som denna kommer troligen resultera i hot mot oss. Därför måste alla goda krafter agera nu!*  
(Bilaga 5)

Fördelen med att låta spelare och ledare författa en sådan här text är att det blir mer personligt gentemot läsaren. Svart på vitt förklarar de som förknippas allra mest med föreningen, och de som supportrarna hejar på varje match, den nuvarande situationen och vad som måste göras. Det blir därmed en större tyngd i inlägget än om exempelvis en ordförande eller en kommunikationsansvarig hade skrivit detsamma. ”Vi spelare i HIF känner oss idag fullständigt maktlösa” ger intrycket av att spelarna framställer sig som offer i krisen och försöker få till en attitydförändring från fotbollspubliken.

#### ***5.1.4 11 målgivande passningar, 2014-04-02***

”11 målgivande passningar” (se bilaga 6) var en villkorstext som Helsingborgs IF i samband med sin externa krishanteringskonsult tog fram den 2 april 2014. Texten riktade sig till föreningens supportrar och var grundade sig i de ordnings- och förhållningsregler som fanns. Den var inget revolutionerande, utan baserades på sunt förnuft menar Frederik Ericsson (personlig kommunikation, 28 april, 2015). Enligt Ericsson blev det i början uppskattat bland supportrar och allmänhet, men kort därefter fick texten stor negativ respons. Ericsson säger bland annat:

*Det blev väl en medial grej efter ett dygn vill jag påstå när man började kalla det för ett ”kontrakt” istället för en ”villkorstext”. Det fick då en helt annan innebörd än vad tanken var från början. Det var olyckligt.*

Frederik Ericsson (personlig kommunikation, 28 april, 2015)

De 11 målgivande passningarna väckte stort intresse och fick över 1 miljon visningar när det publicerades på HIF:s hemsida, vilket kan jämföras med att ett inlägg normalt har 15 000 – 20 000 visningar. Under de första 10 timmarna var det nästan enbart positiva kommentarer, mail och samtal – bland annat från andra fotbollsföreningar i Allsvenskan som menade att HIF var på rätt väg och att det var bra att någon äntligen vågade sätta ner foten (F. Ericsson, personlig kommunikation, 28 april, 2015). Det var först efter att uttrycket om att det rörde sig om ett kontrakt situationen förändrades och folk, framförallt föreningens egna supportrar, vände sig emot HIF.

*När kontraktshanden kom in i bilden kände vi att hela världen var emot oss*

Frederik Ericsson (personlig kommunikation, 28 april, 2015)

I enlighet med Benoits (1997) IRT kan vi konstatera att de 11 målgivande passningarna räknas som en korrigerande åtgärd från HIF:s sida. Genom att ta fram denna villkorstext skulle återfall hindras och liknande situationer undvikas. Hur de 11 målgivande passningarna mottogs av supportrarna fördjupas senare i analysen (del 5.4).

### **5.1.5 Konklusion**

För att få hjälp i sin kriskommunikation valde HIF att i ett tidigt skede, redan samma dag som dödsmisshandeln inträffade, alltså att ta kontakt med en extern expert inom kriskommunikation (F. Ericsson, personlig kommunikation, 28 april, 2015). Experten ledde därefter krishanteringen och allt HIF kommunicerade kontrollerades av honom. Genom att göra på detta vis hoppades föreningen att kommunicera med sina intressenter på ett så professionellt sätt som möjligt. Frederik Ericsson (personlig kommunikation, 28 april, 2015) fastslår att HIF i sin kriskommunikation vid tillfället valde att vara väldigt breda. På så sätt hade föreningen en chans att nå och kommunicera med samtliga av sina intressenter. Föreningen anlidade även en präst för att ta hand om personalen, vilket indikerar att de ansträngde sig för att hantera krisen även internt.

Externt fokuserade HIF mycket på kommunikation till två målgrupper; allmänheten och sponsorerna. I enlighet med Bühler och Nufers (2010) teori är relationen till sponsorer nödvändig för föreningar på elitnivå då de bidrar med en tredjedel av föreningarnas intäkter (se 3.4.1), och sponsorer blir lätt förknippade med föreningen de sponsrar för såväl positiva som negativa händelser. HIF:s strategi för att skydda och stå upp för sina sponsorer och samarbetspartners var att ta på sig skulden för det inträffade (F. Ericsson, personlig kommunikation, 28 april, 2015). Enligt Lupton (1999) måste det alltid vara någon som står till svars för det inträffade och HIF tog enligt Frederik Ericsson (personlig kommunikation, 28 april, 2015) på sig den rollen för att behålla sin trovärdighet gentemot sina intressenter. Att ta på sig skuld på detta vis är enligt Benoits (1997) IRT ett exempel på mortifikation. HIF var tydliga gentemot sina samarbetspartners som krävde en



förklaring – det gjordes bland annat besök hos sponsorer för att förklara vad som hänt och vad som skulle ske. Innehållet riktades och varierades efter vilken målgrupp det var ämnat för, men källinnehållet var detsamma (F. Ericsson, personlig kommunikation, 28 april, 2015). Fallet var väldigt komplext och invecklat, vilket gjorde att det inte alltid var enkelt för HIF att hitta rätt nivå på budskapet.

*Såklart var det svårigheter, men på vilken nivå är svårt att svara på. På något sätt känns det som att det var en svart bubbla eftersom vi alla var rätt så tagna. Vi blev bara en part i det hela och vi lutade oss väldigt mycket på den externa konsulten*

(Frederik Ericsson, personlig kommunikation, 28 april, 2015)

De kanaler HIF främst använde sig av för att kommunicera var sin hemsida, sociala medier samt e-postlistor i olika format riktade mot olika intressenter. När det gäller sociala medier arbetade föreningen väldigt brett och försökte även här ringa in en så stor målgrupp som möjligt. (F. Ericsson, personlig kommunikation, 28 april, 2015). Genom att använda sociala medier kan HIF nå ut gratis och framförallt snabbt till önskad målgrupp. Detta spelade stor roll i den akuta krisfasen då det ställdes höga krav på HIF att informera och tydliggöra vad som hänt. Det finns också ett stort intresse för föreningen hos traditionella medier – exempelvis har den lokala tidningen Helsingborgs Dagblad ett stort intresse för nyheter rörande HIF (F. Ericsson, personlig kommunikation, 28 april, 2015).

Vid tillfället för krisen hade HIF ingen tydlig kriskommunikationsplan vilket de förklarar med att vad som inträffade aldrig hade kunnat förutspås (F. Ericsson, personlig kommunikation, 28 april, 2015). Man erkänner dock i efterhand att det hade varit bra att vara förberedda för det allra värsta och att en plan för vad som skulle göras och hur hade varit bra (F. Ericsson, personlig kommunikation, 28 april, 2015). Fördelen med att ha en kriskommunikationsplan är att det blir en tydlig handledning där de inblandade vet hur de ska gå tillväga direkt (Eriksson, 2009). Istället tvingades HIF nu samla sig och sedan kontakta en extern rådgivare som de skötte sin kommunikation igenom, vilket gjorde att tydligheten inte blev den bästa. Många aktörer var inblandade i händelserna – bland annat har HIF tillsammans med polisen tagit fram en modell för hur en eventuell evakuering ska ske och där alla ska veta sin roll. Gällande kriskommunikationen har föreningen fortsatt på den inslagna vägen med en extern konsult som de tar hjälp av såväl till

vardags som vid krishantering (F. Ericsson, personlig kommunikation, 28 april, 2015). Genom att göra på detta sätt lägger HIF således ansvar och arbetsuppgifter på en person med rätt kompetens, vilket gör att en effektivisering och en förtroendehöjning sker.

HIF var alltså till en början väldigt informativa i sin kriskommunikation. De två första inlägg som publicerades omedelbart efter händelsen var skrivna på ett formellt vis med ett tydligt syfte att informera och upplysa om den rådande situationen. Viktigt att belysa är att det vid denna tidpunkt fortfarande var oklart exakt vad som hänt. Först när spelare och ledare författade en text blev kommunikationen mer personlig. Enligt IRT (Benoit, 1997) använde föreningen sig av strategier i form av mortifikation då de tog på sig skuld, samt korrigerande åtgärd då de tog fram de 11 målgivande passningarna i syfte att hindra liknande situationer från att ske i framtiden. HIF har emellertid fortfarande, trots att de i intervju säger att det hade varit bra att ha, ingen kriskommunikationsplan utformad (F. Ericsson, personlig kommunikation, 28 april, 2015). Detta motiveras av att de istället anpassar sina handlingar efter varje situation samtidigt som de tar hjälp av en extern expert vid frågor gällande krishantering. De kanaler de främst använder sig av är sociala medier, sin hemsida samt e-postlistor i olika format. Genom att använda dessa kanaler kan föreningen nå ut till önskad målgrupp snabbt och i de flesta fall kostnadsfritt.

## **5.2 Supporterföreningen Kärnans kriskommunikation**

Supporterklubben Kärnan har över 3500 följare på Facebook och liksom analysen av HIF:s kriskommunikation har i textanalysen samtliga inlägg gjorda mellan den 30 mars och den 2 april 2014 studerats, för att skapa en helhetsbild över hur Supporterföreningen Kärnan skötte sin kriskommunikation. Även i denna del av analysen har representativa inlägg från tidsperioden valts ut, för att sammanfatta och förklara kriskommunikationen från föreningen.

### ***5.2.1 Facebook-inlägg, 2014-03-30***

Texten (bilaga 7) publicerades på Supporterklubben Kärnans Facebook-sida under namnet "En sorgens helg" och författades av föreningens styrelse. I enlighet med

Ledin och Moberg (2010) dekonstrueras texten och det blir tydligt att texten riktade sig till de följare Kärnan hade på Facebook vid tillfället. Texten är väldigt tydlig och rakt på sak; det är dags att få slut på det meningslösa våldet och för att nå dit måste samtliga parter agera tillsammans. Texten uttrycker dock också en viss uppgivenhet. Det skrivs bland annat:

*Det är nu man ska ha kraft att formulera något långt och konstruktivt, men vi har slut på ord. Slut på tankar. Vi har ingen ork”*

(Bilaga 7)

Det uttrycks en önskan om att fotbollssverige ska sluta sig samman, men det finns inga tankar eller idéer på hur man ska nå dit. Texten framför kondoleanser till den avlidnes anhöriga och genom att använda vi-form blir texten personlig och förknippad med de som står som författare – nämligen Kärnans styrelse. Denna text skiljer sig således från de första texter HIF publicerade som var mer informativa.

### **5.2.2 Det räcker nu, 2014-03-30**

”Det räcker nu” (bilaga 8) var en kampanj som Kärnan gick ut med redan samma dag som dödsfallet inträffade. Kampanjen skulle inledas med en manifestation mot våldet dagen efter dödsfallet. I samband med manifestationen tog Kärnan fram hashtagen #deträckernu vars syfte var att uppmärksamma att våldet kring fotbollen skulle upphöra. Meddelandet som lades ut på såväl Facebook som Kärnans hemsida har ett tydligt budskap och inleds med ”Vi har bestämt oss. Nu är det slut på våldet inom svensk fotboll”. I texten lyfts även att trots uppgivenheten måste de blicka framåt samt problematiken kring att det är ett problem för hela fotbollssverige, inte bara Kärnan. De menar att fotbollen egentligen är en positiv kraft för samhället vilket går att tolka utifrån Benoit (1997) som en form av bostering där man försöker kompensera det negativa med positiva händelser.

### **5.2.3 Ordförande Martin Nilssons text, 2014-04-01**

Texten (bilaga 9) är skriven av Kärnans ordförande Martin Nilsson och publicerades på föreningens hemsida den 1 april 2014 – dagen efter den stora manifestationen mot våldet. Den riktar sig till alla HIF-supportrar men även fotbollsfans i

hela Sverige. Till skillnad från den föregående texten är innehållet skrivet på ett mer hoppfullt sätt, och för första gången blandas också gärningsmannen in i textens innehåll. Martin Nilsson diskuterar i texten hur det nu ligger ett stort ansvar hos alla inblandade parter. Genom att förklara hur supporterklubben är uppbyggd och vilka resurser de har lär läsaren känna organisationen och får en bra inblick i densamma.

*Vi i supporterklubben Kärnan har ett ansvar, precis som alla engagerade supportrar i Sverige har. Men vi kan inte göra allt, vi kan inte dra lasset själva.*

(Bilaga 9)

Innehållet syftar också till att berätta för läsaren om att supporterklubben inte kan ta ansvar för vad alla supportrar gör, men att man kan ta ansvar för sin egen kommunikation och sina egna värderingar.

#### **5.2.4 Konklusion**

Eriksson (2009) menar att det inte är en självklarhet för alla organisationer att förbereda sig för kriser och att det vanligen krävs en händelse med märkbara effekter för att en kriskommunikationsplan ska utarbetas. Så var fallet för Kärnan som enligt ordförande Martin Nilsson (personlig kommunikation, 22 april 2015) inte hade någon kriskommunikationsplan utformad, varken för en händelse liknande det inträffade eller någonting annat. Nilsson uppger att det inte fanns någonting liknande att jämföra med och att krisen fick hanteras utan en plan genom att supporterföreningens styrelse kommunicerade med varandra och tog ställning till vad som behövde göras (personlig kommunikation, 22 april 2015). Att inte ha en kriskommunikationsplan eliminerade dock den potentiella svårigheten i att planen skulle vara svår eller omöjlig att tillämpa i och med situationens oförutsägbara natur (Eriksson, 2009). Trots detta har Kärnan, likt HIF, fortfarande ingen utarbetad kriskommunikationsplan. Föreningens vice ordförande Petter Engvall uppger att föreningen inte har utarbetat en kriskommunikationsplan utan tillförlitar sig till de kunskaper och lärdomar som sittande styrelse skaffade sig i krishanteringen (personlig kommunikation, 24 april 2015). En uppenbar risk med att inte dokumentera

dessa kunskaper är att de försvinner i takt med att medlemmarna slutar, vilket gör att föreningen får börja om på nytt.

Av intervjuerna att döma kan det konstateras att supporterklubben stod inför flera stora utmaningar under denna period. Bland annat fick de, utan expertkunskap eller utbildning inom området, hantera kriskommunikation och kontakt med medier.

*Allt var egentligen en utmaning för ingen av oss hade varit med om något liknande tidigare. Ingen var beredd på att något sådant skulle kunna hända, att vi skulle behöva ta i det.*

(Martin Nilsson, personlig kommunikation, 24 april 2015)

Genom intervjuerna framgår det också att snabbhet var viktigt – hade Kärnan väntat en vecka med manifestationen hade det känts påhittat och uppdiaktat. Nu gick de tidigt ut och visade ställningstagande och drivkraft, vilket ledde till att kampanjen fick stor genomslagskraft.

De kanaler Kärnan främst använder i sin kommunikation är sociala medier. De huvudsakliga anledningarna är att det är enkelt, billigt och det går att sprida information snabbt. Den grupp som sköter kommunikationen i Kärnan består av fyra stycken medlemmar (M. Nilsson, personlig kommunikation, 24 april 2015). En stor del av dessa medlemmars tid i föreningen läggs på att diskutera sociala medier och vad som ska publiceras, när det ska publiceras och hur det ska få viral spridning.

Kärnan består av engagerade och drivna supportrar till HIF. Genom att studera föreningens kommunikation under den akuta fasen framgår det att de har fått arbeta under väldigt hård press. Från att publicera en första relativt uppgiven text gick det snabbt till att föreningen tog tag i problemet och visade sin ståndpunkt. Det skrevs bland annat genom en längre text av ordförande Martin Nilsson som på ett personligt sätt förklarade situationen och vad som nu skulle hända. Därefter anordnade man en kampanj i sociala medier, vilket är deras främsta kanal för att nå ut till sin målgrupp. Hashtagen #deträckernu och manifestationen blev uppmärksammade även i nationell media (Roström Andersson, Forsberg, & Tagesson, 2014). Denna manifestation är ett tydligt användande av bolstering då man uppväger en negativ situation med ett positivt handlande (Benoit, 1997).

Nackdelen med en mindre förening som Kärnan är att medlemmarna arbetar helt ideellt och på sin egen fritid, vilket för att tidsbrist ofta infinner sig. fördelarna med en mindre organisation är emellertid att det vid snabba och viktiga beslut går snabbt att kontakta alla inom styrelsen och därmed få samtligas tankar och idéer om vad som bör göras för att agera snabbt.

### **5.3 Samarbete mellan organisationerna**

Enligt Bühler & Nufer (2010) har en fotbollsklubb tre primära intressenter; supportrar, sponsorer och media. Följande avsnitt fokuserar på att analysera hur HIF samarbetar med sina supportrar och Kärnan, vilket följs av en analys av hur samarbetet såg ut vid krishantering.

Kärnan är officiell supporterförening till HIF, vilket enligt Kärnans ordförande Martin Nilsson (personlig kommunikation, 22 april, 2015) innebär att de representerar HIF och därmed måste följa de riktlinjer som finns inom HIF. Som officiell supporterförening är det bland annat viktigt att ta avstånd från aktiviteter som ger HIF böter samt att ha en tydlighet utåt att man tar avstånd från alla olagligheter (M. Nilsson personlig kommunikation, 22 april, 2015). Detta helt i enlighet med vad Misener och Doherty (2013) menar – en idrottsförenings relationer till andra organisationer måste karakteriseras av liknande värden.

*Det är ändå vi som är officiella och vi får vara tydliga med att vi inte kan stötta olagligheter*

Martin Nilsson (personlig kommunikation, 22 april, 2015)

Kärnans främsta kanal för att kommunicera med HIF är via SLO, Supporter Liaison Officer. Att vara SLO innebär att inta rollen som en länk mellan klubben och dess supportrar och det är ett krav från Svenska Fotbollförbundet att varje allsvensk förening ska ha en sådan (Helsingborgs IF, u.å). En SLO är alltså anställd av fotbollsföreningen men jobbar som en länk till supportrarna och passar således in i rollen som boundary spanner (se 3.4.2 Boundary spanner). I HIF:s fall har Alexander Ström varit föreningens SLO sedan 2012 (Helsingborgs IF, u.å). Ström anser att det är en roll som verkligen behövs och säger att han har en daglig kontakt med Kärnan men även andra enskilda supportrar. Arbetet som SLO innebär

att till stor grad försöka hitta konstruktiva delar av den kommunikation som förs bland supportrar, främst i sociala medier men även till exempel kring matcher (A. Ström, personlig kommunikation, 28 april, 2015).

*Folk får gärna säga vad de tycker och tänker så drar jag ur de fina och konstruktiva delarna i det*

Alexander Ström (personlig kommunikation, 28 april, 2015)

Petter Engvall (personlig kommunikation, 24 april, 2015) menar att även om Kärnan och SLO inte alltid håller med varandra i sakfrågor har de en ganska bra relation, och även att rollen som kontaktyta och medlare mellan organisationerna sköts bra. Engvall ser emellertid ett problem i att SLO ibland får hantera arbetsuppgifter som egentligen ligger bortom att sköta kommunikationen med supportrarna, vilket han menar tar tid från det som är de faktiska arbetsuppgifter en SLO ska utföra (personlig kommunikation, 24 april, 2015). Även om kommunikationen med supporterföreningen är god anser Alexander Ström (personlig kommunikation, 28 april, 2015) att en av de främsta utmaningarna för honom i rollen som SLO är att nå ut till ”marginalåskådaren”, med vilket han menar de supportrar som bara ser ett fåtal matcher per säsong.

Genom att anställa en SLO, oavsett om det beror på en förbundsregel eller inte, visar fotbollsföreningar och dess överordnade förbund att supportrarna tas på allvar, och att de är måna om att bygga en bra relation med dem. Bühler & Nufer (2010) menar att supportrarna är en av de viktigaste intressenterna för en fotbollsförening och att de, till skillnad från media och sponsorer, har en faktisk möjlighet att påverka hur föreningen sköts (förutsatt att de är medlemmar i föreningen). Därför är det viktigt för en idrottsförening att ta denna intressentgrupp på allvar. I enlighet med Mitchell, Agle & Wood (refererat i Lewis, 2011) uppfyller supportrarna kraven som en ”definitiv intressent”:

1. Makt – Genom att vara medlemmar i organisationen har supportrarna stor makt, men även utan medlemskap kan supporterskap medfölja ett stort inflytande eftersom föreningen är i behov av supportrarna både ekonomiskt och organisatoriskt (Bühler & Nufer, 2010). Är supportrarna missnöjda kommer de inte på matcherna vilket genererar mindre intäkter – såväl kortsiktigt direkt på matchen som långsiktigt då sponsorer inte vill inve-

stera för att de inte kommer nå ut till tillräckligt många med sitt varumärke.

2. Legitimitet – En supporters legitimitet skapas genom att de behövs för att bidra till föreningen ekonomiskt och organisatoriskt. Det finns även aspekter av supporterskap som inte kan anses lämpliga eller korrekta, exempelvis händelsen som föranleder denna uppsats.
3. Brådska – Att en supporters åsikter är viktiga och brådskande tydliggörs inte minst genom SLO-rollen; det är ett krav på att det finns en anställd länk mellan organisationerna.

Med supportrar som en definitiv intressent finns det klara motiv för att samverka med varandra i enlighet med vad Lindberg (2009) skriver. Ett samarbete mellan organisationerna kan motiveras med flertalet utav Olivers (1990) olika motiv:

- Ömsesidighet – Båda organisationerna jobbar för att HIF som organisation ska nå sportslig framgång, vilket är det primära målet för en idrottsförening (Bühler & Nufer, 2010).
- Effektivitet – Organisationerna har olika kunskaper som kan gynna varandra. Till exempel har HIF ett större nätverk och en större plattform att nå ut till fler personer med information från Kärnan om det behövs (F. Ericsson, personlig kommunikation, 28 april, 2015). Kärnan har en möjlighet att prata direkt till sina supportrar med information från HIF som en starkare röst mot mottagaren.
- Stabilitet - Kärnan kan vara en mer trovärdig röst till supportrarna än HIF, eftersom det är en supporterförening. Stabiliteten är viktig framförallt i krissituationer.
- Legitimitet – Kärnan skapar sig en större legitimitet genom att samarbeta med HIF, men även HIF:s legitimitet ökar om de kan kommunicera till supportrar med Kärnans inblandning.

Ett problem som kan uppstå bygger på att rollen som SLO innehas av en person anställd av idrottsföreningen, vilket kan leda till att hen får arbetsuppgifter som inte är de tilltänkta eller att rollen påverkas för mycket av arbetsgivarens åsikter. Även arbetsuppgiften att kommunicera med ”marginalåskådarna” är en av svårigheterna enligt Bridgewater (2010) då engagemanget mellan supportrar är så pass olikt att de som är med i Kärnan kan uppleva att för lite uppmärksamhet riktas mot dem, samtidigt som marginalåskådarna riskerar att falla i glömska om SLO inte fokuserar på kontakten även med dem. För att komma tillrätta med ett sådant problem är det viktigt att arbetet som SLO utför är transparent och att det finns tydliga arbetsbeskrivningar.



## 5.4 Samarbete i kriskommunikationen

I följande avsnitt kommer vi att redogöra för och analysera hur Kärnan och HIF samverkade i kriskommunikationen, huvudsakligen utifrån de två mest uppmärksammade kampanjerna, ”Det räcker nu” och ”11 målgivande passningar”.

### 5.4.1 Det räcker nu

Av intervjuerna framgår det att det inte fanns något uttalat samarbete mellan organisationerna direkt från början, men att det växte fram efter hand. Alexander Ström (personlig kommunikation, 28 april, 2015) förklarar att det skedde ett samarbete organisationerna emellan men att det inte var planerat från början. Frederik Ericsson (personlig kommunikation, 28 april, 2015) instämmer i att det fanns ett samarbete mellan organisationerna men att det inte var grundat eftersom det inte fanns någon färdig krishanteringsgrupp utan att det istället formades under arbetets gång. Han menar vidare att de presenterade och förankrade idéerna hos Kärnan för att höra deras resonemang. Även Kärnan ansåg att det fanns ett samarbete under kriskommunikationen (M. Nilsson, personlig kommunikation, 22 april, 2015).

*I den direkta kommunikationen är det att vi spontant säger att ”detta händer”.  
Samma kväll bara så ”vi måste göra någonting” och det blir manifestationen Det  
räcker nu, och i den tar vi kontakt med HIF.*

Martin Nilsson (personlig kommunikation, 22 april, 2015)

HIF hjälpte sedan till att sprida och stötta manifestationen genom att få med sig spelare och ledare under själva manifestationen. Alexander Ström (personlig kommunikation, 28 april, 2015) är noga med att poängtera att manifestationen och kampanjen ”Det räcker nu” var Kärnans initiativ och att HIF bara var med och stöttade och spred information kring den.

*Men vi var ju inte själva drivande i den utan vi stöttade den. Jag tycker i alla fall  
att den skulle komma från supportrarna och inte vara som en stämpel från HIF.*

*Alltså, det var ett bra steg från Kärnan som vi stöttade. Det var gynnsamt.*

Alexander Ström (personlig kommunikation, 28 april, 2015)

I fallet med manifestationen menar M. Nilsson (personlig kommunikation, 22 april, 2015) att SLO fick reda på initiativet genom att han hade tillgång till Kärnans forum. Via SLO nådde sedan informationen den dåvarande ordföranden i HIF som involverade föreningen i manifestationen. Vidare säger M. Nilsson (personlig kommunikation, 22 april, 2015) att det var lättare för dem att snabbt få ut informationen eftersom de är en liten organisation som kan kommunicera snabbt internt via telefoner och gruppchattar. Detta till skillnad från HIF som måste arbeta med sina anställda, motståndarlaget, polisen och med staden. Han menar att det blir lätt för HIF att glömma eller prioritera bort Kärnan i det fallet. Även om föreningarna inte kommunicerade direkt med varandra, kommunicerade de ändå ut samma budskap.

#### **5.4.2 11 målgivande passningar**

En större spricka går att uppdaga när det kommer till samarbetet angående HIF:s ”11 målgivande passningar”. Martin Nilsson (personlig kommunikation, 22 april, 2015) menar att det inte skedde någon dialog mellan organisationerna innan HIF lanserade de 11 målgivande passningarna och att de kom som en överraskning för Kärnan, precis som för alla andra. Frederik Ericsson (personlig kommunikation, 28 april, 2015) har en annan minnesbild och säger att innan de målgivande passningarna lanserades gick HIF igenom dem med Kärnan, som tyckte att det var sunt förnuft. Påståendet slås tillbaka av Petter Engvall (personlig kommunikation, 24 april, 2015) som är hård i sin kritik gentemot de 11 målgivande passningarna. Han ansåg att de var ”helt vansinniga” och att HIF genom dessa valde att skuldbelägga varenda Olympiabesökare för det som hände i samband med premiärmatchen (P. Engvall, personlig kommunikation, 24 april, 2015).

*Då har man ju gyllene tillfälle nu att säga ”nu är det vi mot den lilla klicken, alla vi andra mot den här lilla, lilla klicken som slåss utanför matcherna”. Nu delar man istället upp mellan de som är för supporterkontraktet och de som är mot supporterkontraktet. Man splittrar den enigheten, och sen enskilda saker i supporterkontakten som också var helt, helt vansinniga.*

Petter Engvall (personlig kommunikation, 24 april, 2015)

Frederik Ericsson (personlig kommunikation, 28 april, 2015) menade att det blev en medial angelägenhet vilket gjorde att det ändrades från en villkorstext till ett

kontrakt som varje supporter var tvungen att skriva på, något som kan relateras till teorin om att media gärna plockar upp skandaler (se 2.3 Idrott och kriskommunikation). Martin Nilsson (personlig kommunikation, 22 april, 2015) framhåller dock att det blev bättre efter att det ventilerats i media och att HIF bjöd in till möten med styrelsen för att diskutera kontraktet. Därefter gick det ifrån att vara ett krav för att få komma in på Olympia till att bli ett dokument som visade att man som åskådare tagit del av de regler som gäller inne på arenan. I fallet med ”Det räcker nu” fanns alltså inget konkret samarbete i kommunikationen, det växte fram under tiden (se 5.4.1). Samarbetet skadades emellertid när HIF lanserade ”11 målgivande passningar” utan att Kärnan på förhand fått möjlighet att påverka.

### **5.4.3 Konklusion**

Trots att det inte funnits något uttalat samarbete i kriskommunikationen fanns det ett underliggande samarbete som växte fram och förändrades akutfasen. Inledningsvis fanns det ett tydligt problem som de båda föreningarna ville adressera, det vill säga dödsfallet och våldsamheterna. Problemformuleringen från Kärnans håll var få stopp på våldet i allmänhet och våld i samband med fotboll i synnerhet. Detta var en problemformulering även HIF kunde relatera till, trots att de båda föreningarna aktivt inte har uttalat det med varandra. Genom att de båda huvudaktörerna tog ett kraftigt ställningstagande mot våldet blev det ett tydligt budskap utåt, och föreningarna visade sin ståndpunkt i frågan. Manifestationen hade kunnat genomföras på ett bra sätt även om HIF valt att inte aktivt delta, men genom att de ställde sig bakom den fick den extra tyngd. Frederik Ericsson (personlig kommunikation, 28 april, 2015) menar att det var viktigt att supportrarna stod som avsändare för manifestationen. Även för andra intressenter är det viktigt att de båda föreningarna visar sig starka ihop. Lewis (2011) konstaterar exempelvis att en organisations intressenter inte är isolerade ifrån varandra. För HIF:s del är det viktigt att de visar krafttag utåt för att behålla sina inkomster från sponsorer, som står för en tredjedel av förenings intäkter (se 3.4.1 Fotbollsföreningars relationer). Sponsorererna är beroende av supportrarna för att ha konsumenter att nå ut till, samtidigt påverkar negativa handlingar från supportrar sponsorerna genom att handlingarna svärtar ner föreningens varumärke (Bühler & Nufer, 2010). Senare under veckan uppstod problem när problemformuleringen ändrades. Från att handla om

fotbollsvåld ändrade HIF problemformuleringen utan att först diskutera det med Kärnan. Genom att införa ”11 målgivande passningar” flyttades diskussionens fokus från fotbollsvåld till hur supportrarna skulle agera. Från att ha haft en gemensam ståndpunkt blev nu fokus flyttat direkt mot supportrarna. Istället för att fortsätta göra något med supportrarna gjorde HIF något som orsakade slitningar gentemot dem. I detta fall går åsikterna isär gällande hur sprickan uppkom. HIF menar att de fört dialog med Kärnan och att bilden blev felaktig via media medan Kärnan påstår att det hela ”bara dök upp” (M. Nilsson, personlig kommunikation, 22 april, 2015). Motsättningarna uppstod på grund av att en av parterna valde att ändra problemformuleringen utan att den andra parten varit med och beslutat om det.

Kampanjerna visar prov på både bra och dåligt samarbete mellan organisationerna. Skillnaden mellan fallen är hur kommunikationen mellan organisationerna sköttes – vid kampanjen ”Det räcker nu” informerades HIF men vid ”11 målgivande passningar” fick Kärnan veta samtidigt som allmänheten. En problematik som kan konstateras, precis som M. Nilsson (personlig kommunikation, 22 april, 2015) säger, är att Kärnan uppfattade att de blev bortglömda eller bortprioriterade. Även om utfallet med manifestationen blev bra finns risken att det vid ett liknande fall i framtiden inte går lika bra. Det beror till stor del på vilken styrelse som sitter i Kärnan och vilken kunskap dessa personer innehar eftersom det är en ideell organisation som bedrivs helt på fritiden av personer med vanliga jobb. Därför kan pressen och arbetsbördan på en sådan organisation bli stor.

HIF lade under denna period även ut ett meddelande på sin hemsida och sin Facebook-sida med ett öppet brev från två andra supportergrupperingar utan någon officiell koppling till HIF via SLO. Alexander Ström (personlig kommunikation, 28 april, 2015) säger att det var lite känsligt med tanke på att HIF officiellt bara har kontakt med Kärnan medan han som SLO har kontakten med alla supportrar. Kärnan nämns bara en gång under de inlägg som HIF lägger upp på hemsidan eller Facebook och det är när HIF uppmanar folk till att komma på manifestationen. Därför är det lätt att uppfatta det som att det inte var någon gemensam kommunikation från organisationerna utåt, i synnerhet inte när Kärnan ställde sig tveksamma till de 11 målgivande passningarna i media (Ferm & Gravlund, 2014).

Det har efter dödsfallet blivit en bättre kommunikation och ett bättre samarbete mellan organisationerna. M. Nilsson (personlig kommunikation, 22 april,

2015) menar att händelsen tvingat fram en förbättrad kommunikation. Även om han ansåg att den var god innan har den förbättrats under processen men han medger samtidigt att han inte är säker på om det är själva händelsen som gjorde förbättringen eller om det är den nya organisationen som kommit in i HIF.

## 5.5 Medlemsorganisationer

Både HIF och Kärnan är medlemsorganisationer och enligt Forssell & Ivarsson Westerberg (2007) en del av civilsamhället. Båda föreningarna är formella och styrs av en medlemsvald styrelse. HIF kan anses vara en förening som är en hybrid, vad Forssell & Ivarsson Westerberg (2007) benämner företagisering. Genom att de har en anställd klubbdirektör, som kan likställas vid en VD, samt att de har flera anställda tjänstemän går det att dra paralleller till ett företag. Dessa tjänster tillsätts av HIF:s styrelse, som i sin tur är vald av föreningens medlemmar. HIF har trots möjligheten att bolagisera föreningen valt att avstå från det och är ännu en i juridiska termer ideell förening (se 3.3 Organisationer). I Kärnan är det däremot styrelsen som står för det operativa arbetet och de kan om de vill delegera arbetsuppgifter till sina medlemmar (M. Nilsson personlig kommunikation, 22 april, 2015).

Sisco (2012) menar att en medlemsförening drivs av allmänhetens tilltro och att de är väldigt sårbara för en risk. Alla typer av organisationer är sårbara för risker, men det som gör det än mer påtagligt för idrottsföreningar är att det ligger ett annat medialt fokus på dem (L'Etang, 2006). Trots att HIF juridiskt sett är en ideell organisation är man i behov av att skapa en vinstdrivande verksamhet för att kunna behålla sin elitlicens och nå sportsliga resultat, vilket enligt Bühler & Nufer (2010) är drivkraften för en elitförening. En komplex situation om vilka man behöver kommunicera mot uppstår därför. Forssell & Ivarsson Westerberg (2007) fastslår att det är bidrag och aktiviteter från en förenings medlemmar som gör det möjligt för en medlemsorganisation att bedriva sin verksamhet. I HIF:s fall är det sponsorer och samarbetspartners som utgör den ekonomiska majoriteten. Medlemmars aktivitet och bidrag är fortfarande viktiga för HIF, men mindre föreningar som till exempel Kärnan är mer beroende av sina medlemmar och deras aktivitet. HIF måste anpassa sin kommunikation efter flera olika intressenter; medlemmar, sponsorer, supportrar och allmänheten. Det ställer höga krav på kommuni-

kation utåt eftersom inte alla intressenter har samma intresse i föreningen. När det kommer till kriser och händelsen i samband med premiären i synnerhet skapas även ett allmänintresse. Precis som Bühler & Nufer (2010) hävdar är det svårt att karakterisera förhållandet supportrar emellan eftersom det kan vara stor skillnad i engagemanget. Samtliga aspekter måste tas i beräkning när föreningen ska kommunicera under en kris. Kärnan, som en mindre förening, kommunicerar i regel emellertid bara till sina medlemmar men när de påverkas av en kris ställs de inför större kommunikativa utmaningar vilket sätter nya krav på organisationen. Petter Engvall (personlig kommunikation, 24 april, 2015) menar dock att det även kan vara till en fördel att vara en mindre förening. Som exempel nämner han att genom att de har jobb vid sidan av kan de om media ringer be om att få ringa tillbaka när de slutat. På så sätt hinner de kommunicera vad de ska säga inom styrelsen innan och sedan ringa upp igen, en fördel som större organisationer HIF rimligtvis inte kan använda sig av.

Som medlemsstyrd organisation är huvudmannen för föreningen medlemmarna (Forssell & Ivarsson Westerberg, 2007). Trots det kunde ingen av intervjupersonerna minnas om HIF kommunicerade speciellt till sina medlemmar. Frederik Ericsson (personlig kommunikation, 28 april, 2015) vill minnas att de varierade innehållet lite för att anpassa till rätt målgrupp men att huvudbudskapet var samma. Petter Engvall (personlig kommunikation, 24 april, 2015) minns inte heller om det var någon speciell kommunikation till medlemmarna direkt efter händelsen. Att ingen av intervjupersonerna minns om det skedde någon speciell kommunikation med HIF:s medlemmar tyder på att det inte varit något speciellt riktat mot dem, även om det inte kan sägas med säkerhet.

Organisationerna var överens om att det skilde sig åt i hur de hanterade kris-kommunikationen. Alexander Ström säger att Kärnan gjorde det ”mer med hjärtat medan HIF även var tvungna att ta med hjärnan i kommunikation” och att det var lättare för Kärnan att agera mer med hjärtat eftersom de är en mindre organisation med en styrelse som arbetar väldigt operativt (A. Ström, personlig kommunikation, 28 april, 2015). Kärnan kunde under den akuta fasen i krisen snabbt kommunicera med varandra via digitala kanaler för att få fram ett meddelande. Detta samtidigt som HIF hade ett större ansvar och en större organisation att koordinera. I och med att HIF var tvungna att ta mer ansvar innebar att de var tvungna att noggrant tänka igenom vad de skulle kommunicera och via vilka kanaler. En av

anledningarna till att det blir ”mer hjärna än hjärta” från HIF var att de använde sig av en extern konsult för att leda krishanteringen. Det finns en risk att kunskap om föreningskulturen försvinner i kommunikationen och att den skiljer sig från hur den vanligtvis hanteras vilket kan leda till förvirring hos mottagaren. Samtidigt hjälper det till att minimera misstagen som annars kan uppstå.

En svårighet för mindre organisationer kan vara att kommunicera till en stor massa med begränsad budget. Därför menar Petter Engvall (personlig kommunikation, 24 april, 2015) att sociala medier blir en allt viktigare kanal för Kärnan att använda sig av i sin kommunikation. Det var även fallet med kampanjen ”Det räcker nu”. Martin Nilsson (personlig kommunikation, 22 april, 2015) menar också att sociala medier är det främsta verktyget för kommunikation och att det var tack vare dem som ”Det räcker nu” föll väl ut. Han menar att budskapet måste vara kort, enkelt och engagerande för att få folk att dela det. Coombs (2014) menar att organisationer måste förstå att sociala medier, till skillnad från traditionella medier, domineras av användargenererat innehåll. Därför är det viktigt att kampanjen har ett budskap som folk kan relatera till i sin kommunikation för att det ska få spridning och genereras om och om igen av andra användare. Kärnans kommunikation fick även genom kampanjen en röd tråd som hela tiden återkom till hashtaggen #deträckernu, vilket Coombs (2014) menar är viktigt för att organisationer under kriser ska uppfattas som trovärdiga.

## 5.6 Syntes

HIF är en idrottsförening, men som Pallin (2004) nämner kan även en idrottsförening ha visst ekonomiskt fokus för att nå de sportsliga målen (se 3.3 Organisationer). Även om det sportsliga kan påverkas av krisen är det således viktigt för föreningen att tänka på det ekonomiska perspektivet i kriskommunikationen vilket gör att HIF befinner sig i gränslandet mellan förening och företag. Inledningsvis i krisen valde HIF att ansluta till Kärnans kampanj ”Det räcker nu”, för att lite senare fokusera på att vårda relationen med sponsorerna. Supportrar och sponsorer är två av idrottsföreningens primära intressenter (Bühler & Nufer, 2010), således är det två relationer föreningen bör vara noga med att vårda i en kris. Intressentgrupperna skiljer sig på det vis att HIF kunde samarbeta med Kärnan för att hantera krisen, men hanterade relationen med sponsorerna mer likt en kundrelation.

HIF kommunicerade inte specifikt till sina medlemmar, men valde att underhålla relationen till sponsorerna i kriskommunikationen vilket inte går i linje med vad Forssell & Ivarsson Westerberg (2007) skriver om att medlemmarna är den främsta målgruppen. Fokus har skiftat från vad Forssell & Ivarsson Westerberg (2007) hävdar – att en modern elitidrottsförening är beroende av medlemmarnas bidrag och aktiviteter. HIF arbetade med krishantering internt med sponsorerna men medlemmarna fick ta emot kommunikationen externt. Detta skapade problemet med ”11 målgivande passningar” vilket HIF påstår att media förstörde men Kärnan hävdar att det var ett problem att de inte hade blivit informerade på förhand. Föreningarnas komplexitet har förändrats och teorin om vilka som är primära målgrupper i kriskommunikation skiljer sig, enligt Bühler och Nufer (2010) finns det finns tre primära målgrupper; supportrar, sponsorer och media, medan Coombs (2014) hävdar att det finns två stycken; offer och icke-offer. För idrottsföreningar i kriskommunikation istället ett nytt ramverk användas då det har skett ett skifte som nu gör sponsorer och media till de primära målgrupperna. En förening utan vinstintresse drivs av allmänhetens tilltro (Siscos, 2012) men för HIF har relationen till sina sponsorer vuxit sig starkare och således blir de en primär målgrupp under en kris. Genom att kommunicera via media når information såväl medlemmar som allmänheten, men risken finns att medlemmarna känner sig bortprioriterade. Vid en krissituation blir det istället viktigt att vårda relationerna med de intressenter som bidrar mest till föreningens verksamhet vilket för en elitidrottsförening inte nödvändigtvis är medlemmarna. Medlemsorganisationer utan ekonomiska målsättningar har emellertid inte samma ramverk då de inte är beroende av sponsorer på samma vis. Kärnan är en helt ideell förening och har inga ekonomiska mål förutom överlevnad. Följaktligen är föreningen inte beroende av sina samarbetspartners, varför de hade större möjlighet att agera med hjärtat (A. Ström, personlig kommunikation, 28 april 2015).

Det skapades slitningar föreningarna emellan när det uppstod meningsskiljaktigheter om HIF:s försök till korrigerande, ”11 målgivande passningar”, vilket försvårade arbetet med att bedriva kriskommunikationen men även tog bort en del fokus från den faktiska krisen vilket både kan ses som en fördel och en nackdel. Ur ett samarbetsperspektiv var det dock negativt då Kärnan i egenskap av officiell supporterförening måste stå bakom det HIF gör (M. Nilsson, personlig kommunikation, 22 april, 2015) vilket blir svårt när de inte accepterar budskapet. L’Etang



(2006) menar att media är mer villiga att plocka upp skandalhistorier vilket gör att en idrottsförening måste vara noggrann i sin kommunikation. Framförallt i detta fall måste kommunikationen mellan organisationerna ske internt och inte via media som målade upp en spricka. Erfarenheten är emellertid att samarbetet mellan föreningarna har blivit bättre - i samtliga intervjuer framgår att kontakten och kommunikationen mellan föreningarna förbättrats sedan krisen inträffade. Kärnan har blivit en mer integrerad del av HIF, men uttrycker samtidigt en osäkerhet huruvida detta beror på en bättre relation eller om det beror på den omorganisation HIF arbetat med sedan krisens inträffande (M. Nilsson, personlig kommunikation, 22 april, 2015).

## 6. Diskussion

---

*Studiens frågeställning syftar till att förstå hur HIF och Kärnan har kommunicerat i samband med krisen kring premiärmatchen 2014, hur de har samarbetat i kriskommunikationen samt vilka utmaningar som har funnits relaterade till att de är medlemsorganisationer. I diskussionen redogörs och diskuteras studiens resultat och slutligen ges förslag på vidare forskning.*

### 6.1 Reflektioner av frågeställning och analys

HIF kommunicerade inledningsvis väldigt informativt, samtidigt som Kärnan valde att adressera problemet genom att ta ställning direkt genom att initiera manifestationen ”Det räcker nu”. Båda organisationerna använde sig av sociala medier, vilket var viktigt speciellt för Kärnan eftersom de inte har samma möjlighet som HIF att få spridning av sitt budskap i traditionella medier. Genom studien kan vi konstatera att sociala medier blir den viktigaste kommunikationskanalen för mindre ideella medlemsorganisationer i en krissituation då de har möjlighet att nå en stor publik snabbt och med begränsade medel.

Kampanjen ”Det räcker nu” initierades förvisso av Kärnan, men plockades snabbt upp av Helsingborgs IF och gav ett resultat som var långt över det förväntan vilket visar på att en gemensam hantering av krisen kan vara mycket gynnsam. Det finns en risk med att ta in extern hjälp som inte är väl insatt i organisationen och deras intresser, därför är det möjligt att Kärnans kommunikation uppfattades som mer genuin och av den anledningen var det gynnsamt för HIF att ansluta till ”Det räcker nu”. Det finns givetvis övervägande fördelar med att anlita expert-hjälp i en krissituation, varför tillgång till konsulten som anlätades av HIF hade kunnat ge ytterligare djup till analysen. Även om organisationerna inte hade någon gemensam krisberedskap – Kärnan hade ingen alls – verkar de alltså ha hittat ett samarbete som initialt fungerade bra. Det visas emellertid också av ”11 målgi-vande passningar” hur viktig den interna kommunikationen är i krissamarbeten, eftersom brister i detta orsakade stora slitningar mellan föreningarna. Även om

organisationerna arbetade med liknande mål fanns det inget uttalat samarbete, men analysen visar att det växte fram ett samarbete mellan de båda organisationerna. Detta hade gått att göras bättre genom att det fanns ett etablerat och uttryckt samarbete. Det fanns en överhängande risk att det skulle kunna gå fel när en organisation väljer att agera på eget håll utan att först stämma med den andra när organisationerna gemensamt arbetar för att stävja en kris. När HIF genom ”11 målgivande passningar” ändrade problematiseringen kring vad de faktiskt kommunicerade om skiftade fokus från fotbollsrelaterat våld, ett skifte som emellertid kanske inte var helt negativt eftersom det i viss mån avstyrde fokus från den ursprungliga krisen. Skiftet i fokus visar komplexiteten som finns för medlemsföreningar som har delvis ekonomiska mål och således måste ta hänsyn till samarbetspartners som bidrar ekonomiskt.

Något förvånande är att båda föreningarna, som är medlemsorganisationer, valde att ha såpass lite kommunikation direkt riktad till sina medlemmar. I HIF:s fall är situationen komplex eftersom de är tvungna att ta hänsyn till fler intressenter än Kärnan. Även om Forssell & Ivarsson Westerberg (2007) påstår att en förenings främsta inkomster kommer från deras medlemmar stämmer det inte med HIF som finner sig i gränslandet mellan förening och företag. Där utgör sponserna en väldigt viktig del som huvudsaklig finansiär. Vår studie visade att medlemmarna kom i skymundan, vilket bland annat Martin Nilsson (personlig kommunikation, 22 april, 2015) resonerade kring. När det väl uppstår en kris är det inte i första hand supportrarna man fokuserar på utan det är andra mer mäktiga intressenter som kräver direkt uppmärksamhet.

Trots att båda organisationerna räknas som ideella medlemsorganisationer går det inte att skapa en generell modell för hur kriskommunikationen ska hanteras eftersom de har olika mål och olika ekonomiska förutsättningar och därmed också måste fokusera på olika målgrupper i kriskommunikationen.

## **6.2 Förslag på vidare forskning**

Eftersom det har forskats förhållandevis lite kring samarbeten mellan organisationer i krissituationer (undantaget katastrofsamarbeten som vi nämnde i 2.3) finns det stort utrymme till vidare forskning inom området. Även hur medlemsorganisationer hanterar kriser är ett intressant område som med fördel kan avhandlas yt-

terligare, då det kan vara intressant att se till exempel en jämförelsestudie av hur olika medlemsorganisationer hanterar kriser eller hur medlemsorganisationer hanterar kriser jämfört med företag. Detta också med tanke på vilka likheter och skillnader det finns i olika organisationers intressentgrupper.

Under uppsatsens fortlöpande har vi också lagt märke till ett område som hamnar utanför undersökningens gränser eftersom det uppmärksammas i informell kommunikation. Icke desto mindre ser vi att det finns ett potentiellt intressant forskningsområde i hur lokala medier uppmärksammar och behandlar lokalområdets idrottsföreningar på elitnivå – hur skrivs det om föreningarna och vilken påverkan har det?

## 7. Referenser

---

- Andersson, J. (2014, 5 april). Helgen då våldet tog över. *Helsingborgs Dagblad*. Hämtad 2015-03-24 från <http://www.hd.se/lokalt/helsingborg/2014/04/05/helgen-da-valdet-tog-over/>
- Babiak, K. (2007). Determinants of Interorganizational Relationships: The Case of a Canadian Nonprofit Sport Organization. *Journal of Sport Management*, 21, 338-376.
- Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Berlin, J. M., & Carlström, E. D. (December 2008). The 90-Second Collaboration: A Critical Study of Collaboration Exercises at Extensive Accident Sites. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 16(4), 177-185. doi:10.1111/j.1468-5973.2008.00548.x
- Brazeal, L. M. (2008). The image repair strategies of Terrell Owens. *Public Relations Review*, 34(2), 145-150. doi:10.1016/j.pubrev.2008.03.021
- Bridgewater, S. (2010). *Football brands*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder (2:5 uppl.)*. Stockholm: Liber.
- Bühler, A., & Nufer, G. (2010). *Relationship marketing in sports*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. doi:10.1057/palgrave.crr.1550049
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding (4. uppl.)*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Ekström, M., & Larsson, L. (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap (2. uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, M. (2009). *Nätens kriskommunikation (1. uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.

- Falkheimer, J. (2014). Att blanda metoder utan att blanda äpplen och päron. i J. Eksell, & Å. Thelander, *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (1. uppl., ss. 183-195). Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2010). Crisis Communicators in Change: From Plans to Improvisations. I W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Red.), *The handbook of crisis communication* (ss. 511–526). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Falkheimer, J., Heide, M., & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation* (1. uppl.). Malmö: Liber.
- Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis communications: a casebook approach* (4. uppl.). New York: Routledge/Taylor and Francis Group.
- Ferm, P., & Gravlund, W. (2014, 12 april). HIF-familjen är sams igen . *Helsingborgs Dagblad*. Hämtad 2015-03-24 från <http://www.hd.se/lokalt/helsingborg/2014/04/12/hif-familjen-ar-sams-igen/>
- Forsell, A., & Ivarsson Westerberg, A. (2007). *Organisation från grunden* (1. uppl.). Malmö: Liber.
- Frumkin, P. (2005). *On being nonprofit : a conceptual and policy primer*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Grewal, R., Johnson, J. L., & Sarker, S. (2007). Crises in business markets: implications for interfirm linkages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(3), 398-416.
- Helsingborgs IF. (u.å). *Vad är en SLO?* Hämtad 20 april 2015 från Helsingborgs IF: <http://www.hif.se/StandardPage.aspx?id=b9b02f40-3898-40d5-aa9b-43887206fd2c>
- Johansson, E. (den 9 april 2014). *Kärnan lägger verksamheten på is*. Hämtad 2015-03-24 från Helsingborgs Dagblad: <http://www.hd.se/sport/2014/04/09/karnan-lagger-verksamheten-pa-is/>
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Karlsson, K. (2014a, 31 mars). "Det är möjligt att det tar lite längre tid". Hämtad 2015-03-24 från Aftonbladet: <http://www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/sverige/allsvenskan/article18636505.ab>

- Karlsson, K. (2014b, 9 maj). *Hansen: "Vi har fan inte mördat någon"*. Hämtad 2015-03-24 från Aftonbladet: <http://www.aftonbladet.se/sportbladet/fotboll/sverige/allsvenskan/helsingborg/article18854192.ab>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3:2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Ledin, J., & Moberg, U. (2010). Textanalytisk metod. I M. Ekström, & L. Larsson (Red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap* (2. uppl., ss. 153-177). Lund: Studentlitteratur.
- L'Etang, J. (2006). Public relations and sport in promotional culture. *Public Relations Review*, 32(4), 386-394. doi: 10.1016/j.pubrev.2006.09.006
- Leback, H. (2009). *Kriskommunikation eller kris i kommunikationen? [Elektronisk resurs]*. <http://idrottsforum.org/articles/leback/leback091021.pdf>
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Lindberg, K. (2009). *Samverkan* (1. uppl.). Malmö: Liber.
- Lupton, D. (1999). *Risk*. London: Routledge.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Misener, K., & Doherty, A. (2013). Understanding capacity through the processes and outcomes of interorganizational relationships in nonprofit community sport organizations. *Sport Management Review*, 16, 135-147. doi:10.1016/j.smr.2012.07.003
- Nordqvist, L. (2008). *Strategier mot fotbollsrelaterade ordningsstörningar: en kunskapssammanställning [Elektronisk resurs]*. Stockholm: Brottsförebyggande rådet (BRÅ). [https://www.bra.se/download/18.cba82f7130f475a2f180007401/1371914724216/2008\\_20\\_fotbollsrelaterade\\_ordningsstorningar.pdf](https://www.bra.se/download/18.cba82f7130f475a2f180007401/1371914724216/2008_20_fotbollsrelaterade_ordningsstorningar.pdf)
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265. doi: 10.5465/AMR.1990.4308156
- Pallin, C. (den 18 Januari 2004). *Svensk idrotts organisation och uppbyggnad - ur ett associationsrättsligt perspektiv [Elektronisk resurs]*. [http://www.svenskidrott.se/ImageVaultFiles/id\\_30923/cf\\_394/Svensk\\_idrotts\\_organisation\\_och\\_oppbyggnad\\_v2.PDF](http://www.svenskidrott.se/ImageVaultFiles/id_30923/cf_394/Svensk_idrotts_organisation_och_oppbyggnad_v2.PDF)

- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Executive*, 7(1), 48-59.
- Roström Andersson, S., Forsberg, O., & Tagesson, P. (2014, 31 April). Misstänkt avskrivs – polis vädjar om hjälp. *Aftonbladet*. Hämtad 2015-03-24 från <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article18636434.ab>
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Westport, Conn.: Praeger.
- Shilbury, D., Quick, S. & Westerbeek, H. (1998). *Strategic sport marketing*. (2. uppl.) Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.
- Sisco, H. F. (2012). Nonprofit in Crisis: An Examination of the Applicability of Situational Crisis Communication Theory. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 1-17. doi:10.1080/1062726X.2011.582207
- Tierney, K. J. (1985). Emergency Medical Preparedness and Response in Disasters: The Need for Interorganizational Coordination. *Public Administration Review*, 45, 77-84.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2015). *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity* (3. uppl.). Los Angeles: SAGE.
- Vigsø, O. (2010). Retorisk analys. I M. Ekström & L. Larsson (Red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap* (2. uppl., ss. 215-241). Lund: Studentlitteratur.
- Wikström, P. (2013, 25 maj). *51-procentsregeln blir kvar*. Hämtat 2015-03-24 från Dagens Nyheter: <http://www.dn.se/sport/51-procentsregeln-blir-kvar/>
- von Platen, S., & Young, P. (2014). Att intervjua chefer med kommunikationsansvar. I J. Eksell, & Å. Thelander, *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (ss. 27-42). Lund: Studentlitteratur.
- Zakour, M. J. (1996). Geographic and social distance during emergencies: A path model of interorganizational links. *Social Work Research*, 20(1), 19-29.



## 8. Bilagor

---

### **Bilaga 1: Organisationsinformation**

#### **Helsingborgs IF**

Helsingborgs IF, i dagligt tal kallat HIF, är en professionell svensk fotbollsklubb från Helsingborg som grundades 1907. Föreningen spelar i Allsvenskan och har idag cirka 3500 medlemmar och 31 000 gillningar på Facebook.

[www.hif.se](http://www.hif.se)

#### **Supporterklubben Kärnan**

Supporterklubben Kärnan är Helsingborgs IF:s officiella supporterklubb och grundades 1998. Föreningen är helt ideell och har idag cirka 1000 medlemmar och 3500 gillningar på Facebook. I styrelsen sitter 8 personer.

[www.karnan.nu](http://www.karnan.nu)

### **Bilaga 2: Intervjuguide**

#### ***2.1 Intervjuguide HIF***

##### *Om HIF*

Hur fungerar det operativa arbetet i HIF?

##### *Samarbete mellan organisationerna*

Samarbetade Supporterföreningen Kärnan med Helsingborgs IF i kriskommunikationen? Var det planerat i så fall?

Hur upplevde ni Kärnans hantering av kriskommunikationen?

Har händelserna kring premiärmatchen förändrat förhållandet mellan HIF och Kärnan? I så fall hur?

Hur uppkom kampanjen ”Det räcker nu”?

Vad var syftet med ”11 målgivande passningar”?

Fanns det något samarbete med mindre, inofficiella supportergrupper? (t.ex. publiceringen av brev från Sundsbusarna och Bortom Sans)

### *Kriskommunikation*

Hade HIF någon kriskommunikationsplan utformad som sattes i verket när händelserna i samband med premiären utspelade sig?

Upplövde ni att ni fick stå till svars för händelser som stod utanför er makt? Hur hanterade ni det?

Vad var, enligt dig, den största skillnaden i hur HIF och Kärnan hanterade kriskommunikationen?

Vilken hänsyn tog ni samarbetspartners i er kriskommunikation?

Vad var den största utmaningen i kriskommunikationen?

## **2.2 Intervjuguide Kärnan**

### *Om Kärnan*

Hur fungerar det operativa arbetet i supporterföreningen Kärnan?

Vad innebär det att vara officiell supporterförening till HIF?

Var Helsingborgssupportern som dömts för misshandeln medlem i Kärnan?

### *Samarbete mellan organisationerna*

Samarbetade Supporterföreningen Kärnan med Helsingborgs IF i kriskommunikationen? Var det planerat i så fall?

Hur upplövde du samarbetet med er SLO?

Hur upplövde ni HIF:s hantering av kriskommunikationen?

Har händelserna kring premiärmatchen förändrat förhållandet mellan HIF och Kärnan? I så fall hur?

Hur uppkom kampanjen ”Det räcker nu”?

Hur ställde sig Kärnan till ”11 målgivande passningar”? Var detta någonting ni hade diskuterat med HIF i förhand?

Fanns det något samarbete med mindre supportergrupper?

### *Kriskommunikation*

Hade supporterföreningen Kärnan någon kriskommunikationsplan utformad som sattes i verket när händelserna i samband med premiären utspelade sig?

Upplövde ni att ni fick stå till svars för händelser som stod utanför er makt? Hur hanterade ni det?

Vad var, enligt dig, den största skillnaden i hur HIF och Kärnan hanterade kriskommunikationen?

Vilken hänsyn tog ni samarbetspartners i er kriskommunikation?

Vad var den största utmaningen i kriskommunikationen?

En tid efter händelserna valde Kärnan att lägga verksamheten på is. Vad låg bakom beslutet? Vad hände sedan? Fanns det en dialog med HIF både före och efter ni kom tillbaka.

*Media*

Hur använde sig supporterföreningen Kärnan av olika mediekkanaler för kriskommunikationen?

Var pressen stor från media? Hur upplevde ni det?

Fick ni någon hjälp av HIF?

## **Bilaga 3**

*Facebook-inlägg 2014-03-30*

*Helsingborgs IF - officiell*

den 30 mars 2014 ·

Matchen på Olympia är tillfälligt avbruten på grund av inspringande supportere.

## **Bilaga 4**

*Pressmeddelande, 2014-03-30*

### **EN SORGLIG DAG FÖR IDROTTE**

Vi var många som såg fram emot den allsvenska premiären idag. Det väntade en fotbollsfest runt hörnet. Den festen förbyttes i sorg strax innan pausvilan då meddelandet om att en fotbollssupporter avlidit kom oss tillkänna.

Våra tankar går till dennes familj, släkt och vänner och vi beklagar djupt sorgen.

Just nu känner vi en enorm tomhet och tröstlöshet över det inträffade. Vi tar naturligtvis kraftfullt avstånd från allt våld och imorgon skall vi åter samla alla krafter i kampen mot det meningslösa våldet. Svensk fotboll står enade i denna kamp.

Helsingborgs IF

## Bilaga 5

*Text av spelare och ledare, 2014-04-01*

Helsingborgs IF - officiell

den 1 april 2014 ·

Det räcker nu!

Vi spelare i HIF känner oss idag fullständigt maktlösa. Vi har tränat hårt, offrat mycket och förberett oss väl. Allt för att vi älskar fotboll!

Men vår arbetsplats har förändrats radikalt de senaste åren. Samtidigt som stämningen på plan mellan spelarna har blivit allt bättre, har stämningen runt omkring blivit allt mer hätsk. Detta beteende nådde sin kulmen i söndags under den Allsvenska premiären i Helsingborg som resulterade att en människas liv togs ifrån oss. Detta är fullständigt oacceptabelt.

Samtidigt är det viktigt att vi som spelarkollektiv delar med oss av våra upplevelser på vår arbetsplats. Vi, som står mitt på scen kan vittna om en allt hårdare attityd runt fotbollen. Man kan få intrycket av att denna attityd präglas av klackarna men det har blivit allt vanligare att de hårdaste orden och attackerna kommer från publiken. Med glåpord, könsord och svordomar som tillmälen anfaller en grå massa. Detta ger oss ett kvitto på den allt hårdare attityd som finns på våra arenor och i samhället. Detta kombinerat med bristande respekt för varandra gör att vi idag ser svart på framtiden. En skrivelse som denna kommer troligen resultera i hot mot oss. Därför måste alla goda krafter agera nu!

Det handlar om en grundläggande attitydförändring mot varandra. Det är svårt att veta vilket som är värst. Är det de onda människornas gärningar – eller är det de goda människornas tystnad?

Vi som spelare i HIF kommer i alla fall inte vara tysta längre. Vi kommer agera mot alla former av kränkningar när vi spelar. Vi kommer agera mot alla hot mot oss och våra nära och kära. Vi kommer att ta alla tillfällen vi kan för att motarbeta de mörka krafterna och stå upp för det ljusa. Det börjar med denna korta skrivelse men fortsätter i vardagen tills vi har förändrat attityden så att alla barn, familjer, vänner och alla andra vill komma och se och njuta av vår sport. Vi måste inse allvaret. Hjälp oss du också och säg ifrån nästa gång du hör andra kränka vår sport.

På vägnar av Spelare och ledare i HIF.

[#DetRäckerNu](#)

## Bilaga 6

*11 målgivande passningar, 2014-04-02*

Helsingborgs IF - officiell

den 2 april 2014 ·

*Elva målgivande passningar*

*Vi har bestämt oss. Det räcker nu! Den senaste tidens händelser i Helsingborg och på andra platser i Sverige har visat att gårdagens lösningar för att komma tillrätta med våld och en allt hårdare attityd runt och på fotbollsarenorna inte räcker till.*

*Vi har rannsakat oss själva, våra initiativ och kan helt enkelt konstatera att vi måste göra mer. Våra spelare, ledare, medlemmar och supportrar – alla som älskar fotboll - står enade i att det nu ska bli en ändring. Vi vet också att alla inte kommer att gilla vår nya inriktning men vi är övertygade att kärnan i vår klubb kommer hjälpa oss i vårt arbete med att få tillbaka kärleken till sporten och ett trivsammare klimat före, under och efter våra hemmamatcher.*

*Styrelse, ledning, personal, tränare, spelare, ideella krafter och sponsorer vill att det är Elva Målgivande Passningar som gäller före, under och efter match. Vi vill se en omedelbar varaktig förändring. Vi kommer att arbeta mer aktivt med arrangörsavstängningar för de som inte klarar av att följa detta. Nästa steg är ytterligare drastiska åtgärder som att exempelvis inte välkomna bortapublik, ta bort ståplats. Hjälp oss att undvika det!*

*Vi hoppas och tror att alla supportrar kommer hjälpa oss att skapa en positiv och glädjefull stämning för att stötta fortsatta framgångar – på och utanför plan.*

- 1. Vi hejar på vårt lag – och avstår från att nedvärdera domarna, motståndarna och deras supportrar*
- 2. Vi stöttar våra spelare i med- och motgång*
- 3. Vi respekterar och följer klubbfunktionärernas, ordningspersonalens och polisens uppmaningar*
- 4. Vi har ett språkbruk som vi vill att våra barn och unga ska använda – vi använder inte hatiska ramsor och slogans*
- 5. Vi accepterar inte pyroteknik, inkastade föremål och andra spelförstörande inslag*
- 6. Vi vill se varandra och är aldrig maskerade*
- 7. Vi tar avstånd från rasism, våld, droger och diskriminering och alla former av kränkande behandling*
- 8. Vi respekterar vår klubb och vårt klubbmärke samt visar förståelse för att våra samarbetspartners är en viktig del av verksamheten*
- 9. Vi är goda ambassadörer och förebilder för vår klubb och vår stad*
- 10. Vi bidrar till att skapa en trevlig stämning för alla på vår arena*
- 11. Vi tar aktivt avstånd mot alla som bryter mot ovanstående. Vi som publik gör det genom att visa vårt missnöje med ett tydligt ställningstagande; Det räcker nu!*

*#DetRäckerNu*

## Bilaga 7

*Facebook-inlägg 2014-03-30*

### Supporterklubben Kärnan

den 30 mars 2014 · Har redigerats ·

En sorgens helg

Vi kan inte med ord beskriva de känslor vi har nu. En människa har återigen avlidit i samband med en fotbollsmatch. En fotbollsmatch. Det är nu man ska ha kraft att formulera något långt och konstruktivt, men vi har slut på ord. Slut på tankar. Vi har ingen ork.

Vår önskan nu är att hela fotbolls-Sverige sluter sig samman för att få ett slut på det meningslösa våldet. Det har gått för långt. Alldeles för långt.

Gårdagens våldsamma attack på The Headless Swan, och dagens händelser i samband med matchen, har fått oss att tappa lusten. Vi känner att vi har slut på energi och vi vet inte hur vi ska hitta motivation till att gå vidare. Allt känns meningslöst.

Alla våra tankar går till den avlidne och hans anhöriga. Våra tankar är med Djurgårdsfamiljen som förlorat en vän och medsupporter. Det är en ofattbar tragedi som vi förmodligen aldrig kommer förstå.

Vi vet inte idag hur vi går vidare. Vi måste sörja, begrunda och känna efter.

Styrelsen för supporterklubben Kärnan

## Bilaga 8

*Det räcker nu, 2014-03-30*

### **Manifestation mot fotbollsvåldet.**

**Stortorget i Helsingborg, måndag 31 mars 19:00.**

Vi har bestämt oss. Nu är det slut på våldet inom svensk fotboll. Den allsvenska premiärhelgen som skulle bli en efterlängtd fest mynnade ut i kravaller, överfall och dödsfall. Det är oacceptabelt och det måste få ett slut.

Vi är många som helst av allt vill slänga säsongskortet och ta avstånd från fotbollen för all framtid. Men nu, mer än någonsin tidigare, behöver fotbollen oss. Fotbollen är i grunden en positiv kraft i samhället som för människor samman. Den skapar glädje, gemenskap och kärlek.

Men dessa ord är långt borta när vi summerar helgen.

Mitt i all sorg och uppgivenhet försöker vi nu staka ut möjliga vägar framåt. Vi hoppas att fotbollssupportrar i hela landet kan sätta ner foten en gång för alla. Det räcker nu. Vi har fått nog.

Imorgon önskar vi att alla som vill fotbollen väl samlas på Stortorget i Helsingborg för en manifestation mot våldet. Oavsett klubbtilhörighet så sammanstrålar vi för fem tysta minuter. Vi tänds ljus och lämnar halsdukar för att hedra den avlidne Djurgårdssupportern. Och vi gör det för svensk fotbolls framtid.

Låt oss visa att vi är många. Låt oss visa att vi inte vill se mer våld i samband med våra klubbars matcher. Och låt oss göra det tillsammans.

**#DetRäckerNu**

## Bilaga 9

*Ordförande Martin Nilssons text, 2014-04-01*

# Reflektioner, ansvar och framtiden

Publicerat den 1 april, 2014 av Kärnan



Igår när jag stod på Kärnantrapporna och blickade ut över de tusentals människor som samlats på Stortorget kände jag att vi stod vid ett viktigt vägskäl. Jag såg unga, gamla, tjejer och killar stå med sorgsna blickar och tunga sinnen. Känslorna inom mig var många. Sorg, tomhet, skam men också hopp. Sorg och tomhet över den gångna helgen och de fruktansvärda våldsdåden som resulterade i ett dödsfall. Skam för att man på något sätt är en del i den infekterade supporterkultur som spridit sig över landet. Det här är inte ett problem som kan viftas bort med att det är några få som bråkar. Det är ett mer komplext problem som handlar om värderingar och attityder inom svensk fotboll.

Hopp kände jag när jag såg att vi var många som tog avstånd från våldet. Vi satte ner foten och markerade att det är slut nu. Det räcker nu. Det har för längesedan gått alldeles för långt.

Gårdagens manifestation var värdig och fin. Idag kan jag känna stolthet, mitt i all bedrövelse. Jag känner även lättnad över att gärningsmannen överlämnat sig till Polisen. Det var viktigt, inte minst för Stefans familj och anhöriga.

Men det är nu det riktiga arbetet startar. Många har hört av sig till oss och påpekat att en manifestation inte leder till förändringar. Det finns givetvis sanning i sådana uttalanden men jag väljer inte att se manifestationen som ett snabbt botemedel utan som en startpunkt för det omfattande arbete som ligger framför oss.

Vi i supporterklubben Kärnan har ett ansvar, precis som alla engagerade supportrar i Sverige har. Men vi kan inte göra allt, vi kan inte dra lasset själva. För er som inte riktigt vet hur vår Supporterklubb är uppbyggd så är vi 10 personer som gör allt, på kvällar och helger när vi har tid över. Vi gör detta för att vi vill bidra till en positiv supporterkultur kring Helsingborgs IF. Genom att ordna resor och andra aktiviteter som kan sammanföra supportrar till klubben.

Hur ser då vårt ansvar ut? Det är en svår fråga som mår bäst utan förenklade svar. Vi kan inte ta ansvar för vad människor gör på stan i samband med HIF:s matcher. Vi kan inte ta ansvar för vad människor skriker eller sjunger på våra läktare. Det vi kan ta ansvar för är våra egna värderingar och sättet vi förmedlar dem på. Det är uppenbart att vi måste skärpa tonen och bli tydligare i vår kommunikation kring hur vi vill att supporterkulturen kring Helsingborgs IF ska vara. Det är ett arbete som redan startat.

Vi vill inte ha mer våld. Vi vill inte ha fler hot och vi är trötta på hatet. Ni som inte är där för HIF:s bästa är inte längre välkomna.

När händelser som denna inträffar är det lätt att peka finger. Det finns en stark önskan att hitta förklaringar och orsaker till det som hänt och det är en fullt naturlig reaktion. Men jag tror att vi ska akta oss för att dra förhastade slutsatser och lägga skuld på varandra. Då riskerar vi att fastna i en ond argumentationsspiral som tar för mycket energi från det som är viktigt här och nu. Att hitta vägar framåt.

Jag tror att många har fått sig en tankeställare efter det som hänt. Många som tidigare tyckt att fotbollsvåld varit ganska oskyldigt och att hat och hot på läktarna är en del av spelet inser nog idag hur fel de haft. Att gränsen mellan det "oskyldiga" och död är tunnare än man tror. Därför måste vi även ta krafttag mot dessa bitar av supporterkulturen, för det bidrar till att skapa ett klimat som skadar fotbollen. Detta gäller både på läktaren och vad som skrivs på olika forum på internet. Vi måste börja tänka efter.

Min önskan, som ordförande i Kärnan, är att alla ni som befann er på stortorget igår, och alla andra fotbollssupportrar i Helsingborg, stöttar oss i vårt arbete. Vi behöver er när vi ska skapa ett bättre klimat. Det kommer bli en tung tid framöver, men tillsammans måste vi gå vidare. Jag vet att HIF berör väldigt många och att fotbollen i staden bidrar till mycket glädje. Vi får inte ge vika, vi måste kämpa för det som faktiskt är vårt.

Redan nu på söndag åker vi till Norrköping. Vi gör det för fotbollens skull. Tanken var en festlig resa med över 1000 HIF:are på plats, men nu har resan fått ett annat syfte. Resan handlar om att ta tillbaka fotbollen och visa att det finns gott om människor som vet vad positiv supporterkultur handlar om. Därför är det viktigt att vi blir många.

Konkreta saker som vi i Kärnan gjort inför resan är dessa

- Vi har sänkt priset på resan från 350 kronor till 200 kronor
- Vi undersöker möjligheterna till gemensam marsch till arenan tillsammans med Norrköpings supportrar
- Vi har tydliggjort att de som sympatiserar med hat, hot och våld, ska hålla sig hemma. De är inte välkomna
- Vi inleder matchen med 10 tysta minuter. Därefter vill vi visa vad positiv supporterkultur handlar om.

Min uppmaning till dig som läser detta är enkel. Ta dig till Norrköping på söndag. Matchen startar klockan 15:00. Gör det till en heldagsutflykt med familjen eller vännerna. Det vore fantastiskt mäktigt och en tydlig signal till hela fotbollssverige om vi kunde samla 1000 HIF-supportrar som står för positiv supporterkultur. Jag tror att det är möjligt om vi agerar gemensamt, precis som vi gjorde igår. Det är då vi är som starkast och det är då vi kan uppnå en förändring. Vi behöver dig.

Det räcker nu.

Hälsningar

Martin Nilsson, ordförande i supporterklubben Kärnan