

Kurskod: SKOK01
Termin: Vårterminen 2017
Handledare: Emma Svensson
Examinator: Marja Åkerström

Facket på tunn is

En kvalitativ studie om kriskommunikationens utveckling inom
fackförbundet Kommunal

MICHAEL SUNDBLOM

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Abstract

Swedish union membership has been steadily declining since the early 90's. Communicative crisis preparedness should hence be high on the agenda for Swedish labour unions. Still, this does not seem to be the case. The purpose of this study is therefore to contribute to increased knowledge within the fields of strategic communication and strategic crisis communication within union labour operations. The study seeks to examine how prepared the Swedish labour union Kommunal was in terms of crisis communication ahead of the large investigation made by the media in January 2016, and what the consequences were to the organisation's crisis routines afterwards. Also this study seeks to shine light on broader communicative challenges ahead of Swedish labour unions. The author takes a social constructivist perspective on crisis communication and focus lies on the usage of crisis management. This is a qualitative case-study where the empirical material is collected through semi structured interviews with key people high within the hierarchy of Kommunal. The analysis shows that the crisis communication routines of Kommunal were obsolete and that Kommunal was perceived by internal stakeholders to be an organisation in state of crisis long before the massive investigation made by the media in 2016. Measures were taken that corresponds with the guidelines of modern science. The analysis also shows an awareness of failed connection to the members and a wish for change by internal stakeholders. Finally the author recommends further research in form of a larger survey of the state of crisis communication within Swedish labour unions.

Sammanfattning

Facklig anslutning har avtagit kontinuerligt i Sverige sedan tidigt 90-tal. Kommunikativ krisberedskap torde därmed vara högt på agendan för svenska fackförbund. Ändå förefaller det inte vara fallet. Syftet med denna studie är således att bidra till ökad kunskap inom fälten strategisk kommunikation- och strategisk kriskommunikation inom facklig verksamhet. Studien ämnar undersöka hur det svenska fackförbundet Kommunal var kriskommunikativt förberett inför den omfattande mediala granskning förbundet utsattes för i januari 2016 och vilka konsekvenser det fick för organisationens krisrutiner efteråt. Dessutom ämnar studien även belysa en bredare kommunikativ utmaning för svenska fackförbund. Författaren tar en socialkonstruktiv ställning till kriskommunikation och fokus ligger på bruket av crisis management. Detta är en kvalitativ fallstudie där det empiriska materialet är hämtat genom semistrukturerade intervjuer med högt uppsatta nyckelpersoner inom Kommunal.

Analysen visar att Kommunals kriskommunikativa rutiner var eftersatta och att Kommunal upplevdes som en organisation i kris av interna intressenter långt innan den mediala granskningen utbröt 2016. Åtgärderna som infördes går till stor del hand i hand med riktlinjer satta av aktuell forskning. Analysen visar även en medvetenhet om misslyckad kontakt med medlemmar och en intern önskan om förändring. Författaren efterfrågar slutligen en större kartläggning av krismedvetenhet hos svenska fackförbund.

Nyckelord: *Strategisk kommunikation, Meningsskapande, Kriskommunikation, Crisis Management, Facket, Arbetarrörelsen, Kommunal*

Antal tecken inklusive blanksteg: 90 086

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemformulering	6
1.3 Syfte	7
1.4 Forskningsfrågor	7
2. Tidigare forskning	8
2.1 Tidigare forskning om kriskommunikation och crisis management	8
2.2 Caset Skånes Universitetssjukhus	8
3. Teoretiskt ramverk	10
3.1 Meningsskapande kommunikation	10
3.2 Crisis management och three-staged-approach	11
3.2.1 Anticipation	13
3.2.2 Resilience	15
3.3 Roll i förändring	16
4. Metod	18
4.1 Vetenskapligt perspektiv	18
4.2 Urval	18
4.3 Datainsamling och beskrivning av empiriskt material	19
4.4 Analysmetoder	21
4.5 Metodreflektion	22
5. Analys	24
5.1 Lugnet (?) före stormen	24
5.1.1 Operativ crisis management	24
5.1.2 Verksamhetskris kontra organisationskris	27
5.1.3 Signalspaning och förädling av information	29
5.2 Förändring	30
5.2.1 Organisationslärande	30
5.2.2 Förtroendekampanj	33
5.3 Crisis sensing mechanism	34
5.3.1 Visselblåsning i Sverige	35
5.3.2 Visselblåsarfunktionen på Kommunal	37
5.4 Fackets roll och framtida kommunikativa utmaningar	41
6. Avslutning	45
6.1 Slutsats och diskussion	45
7. Referensförteckning	48
8. Bilagor	51

1. Inledning

1.1 Bakgrund

I den svenska arbetsmarknaden som länge kännetecknats av hög facklig anslutning och hög internationell aktning så har Landsorganisation, LO, varit den ena sidans stora maktfaktor i balansgången mellan näringslivet och arbetarrörelsen. LO som sammanslutning av fackliga förbundsorganisationer har varit tätt förknippat med Socialdemokraterna och har genom detta samarbete haft stor inverkan på utvecklingen av inte bara arbetsrättsliga frågor, men även på annan diverse lagstiftning genom åren. Den svenska arbetsmarknadens modell bygger på en ömsesidig maktbalans mellan arbetstagarna och arbetsgivarna (Kjellberg, 2002). Det i särklass största medlemsförbundet inom LO är Svenska kommunalarbetsförbundet, hädanefter Kommunal. Kommunal har genom landet ca 500,000 medlemmar och företräder framför allt arbetare inom kommun och landsting, men också privat då mycket av den kommunala verksamheten nu tenderar att erbjudas på entreprenad.

I januari 2016 uppdagade Aftonbladet vad som idag är benämnt i media som *Kommunalkrisen*. Aftonbladet kunde avslöja att Kommunals bolag *Lyran konferens* som förbundet bedriver restaurang och konferensverksamhet igenom gått back med 320 miljoner kronor sedan 2002. Dessutom hade en av fastigheterna, klubben *Metropol Palais* hyrts ut till ett eventbolag som bedrivit stripteashow. Det kom även fram att högt uppsatta toppar missbrukat fackets medel för eget bruk vid lyxresor och återkommande representation med alkohol. Aftonbladet visade dokument som pekade på att ledande figurer inom Kommunal nyttjat fackets konferensanläggning Marholmen för privat bruk vid semester med familj. Aftonbladet avslöjar också att Sveriges Utrikesminister Margot Wallström erhållit ett hyreskontrakt i en av Kommunals centralt belägna fastigheter. Ett kontrakt som direkt strider mot det avtal privat näringsidkare gjort med de kommunala fastighetsbolagen då man menar att Margot Wallström gått förbi bostadskön. I ebber av krisen och de intensiva granskningarna som gjordes av Kommunal så kom det även fram att de genom att vara ägare i specifika fonder gjorde stora vinster i välfärden, en företeelse som fackförbundet varit en uttalad motståndare till. (Aftonbladet, 2016)

1.2 Problemformulering

De svenska fackförbunden har sedan 1993 fram till 2016 förlorat facklig anslutning från 85% till 69% (Kjellberg, 2017). I internationella mått är det marginellt då Sverige tillsammans med de skandinaviska länderna har hög facklig anslutning. Det signalerar däremot en trend som inget av fackförbunden verkar kunna råda riktig bot på. Höjningen av avgiften för A-kassa 2007 var ett stort slag för den fackliga anslutningen och sammanlagt lämnade 235,000 medlemmar facket, en minskning på ungefär 8% (Kjellberg, 2009). Dessutom har Kommunal tre år i rad haft lägst förtroende bland sina medlemmar av alla fackförbund enligt SIFO-undersökning (SIFO, 2016). Kort sammanfattat går det att konstatera att ifall fackets kraft på arbetsmarknaden ska vidmakthållas så har förbunden, framför allt med Kommunal och de andra giganterna i spetsen, inte har råd att råka ut för mediala skandaler på det sätt som förtroendekrisen 2016 utspelade sig, än mindre att vara oförberedd ifall en krissituation skulle uppstå. I ett längre perspektiv på 30 år så kan det vi idag ser som en trend, få djupare konsekvenser för framtida generationer av löntagare. I en tid när arbetsmarknadens förutsättningar förändrats mycket på kort tid, med beaktning till korttidsanställningar, gig-ekonomin och diskussioner kring sänkta minimumlöner för enkla jobb så står potentiellt sett mycket på spel när fackets förtroende och anslutningsgrad urholkas.

Valet av fallorganisation grundar sig i faktumet att Kommunals förtroendekris utspelade sig i relativ närtid och att det därför bedömts vara ett rikt fall. Individer som var anställda under krisen fanns fortfarande kvar vid studiens genomförande och kunde därmed vittna om erfarenhet av kriskommunikationsarbete inom facket som förstahandskälla. Kommunal representerar inte alla fackförbund, men kan genom sin storlek och en medial kris såsom den 2016 potentiellt sett sänka förtroendet för facklig verksamhet överlag, vilket gör dem ännu mer intressant som fallorganisation (Coombs, 2014).

1.3 Syfte

På grund av ovan nämnda anledningar så ämnar studien, genom semistrukturerade intervjuer med högt administrativt anställda på Kommunal, undersöka i vilken utsträckning Kommunal arbetade med kriskommunikation före förtroendekrisen 2016, men också hur arbetet förändrats som en konsekvens av krisen. Syftet med studien är att bidra med kunskap till forskningsfälten strategisk kommunikation med fokus på kriskommunikation. Genom att göra det så fyller studien ett samhällsrelevant syfte då den genom sitt resultat har möjlighet att blottgöra en riskfylld brist inom en viktig svensk samhällsaktör.

1.4 Frågeställning

1. Genom lärdomar från krisen, hur har Kommunal utvecklat sin strategiska kriskommunikation?
2. Är fackets roll under förändring, och vad ställer det i så fall för krav på kriskommunikationen i framtiden?

2. Tidigare forskning

2.1 Tidigare forskning om kriskommunikation och crisis management

Studiet av kriskommunikation grundar sig ifrån första början i PR-forskning. Modeller såsom William Benoit's (1995) *image repair theory* utvecklades i förhoppningen att finna en generell lagbunden kunskap som kunde appliceras i alla typer av krissituationer en organisation kunde stå inför. Teorins begränsning var enligt kritiker att den inte instruerade i vilka situationer de olika krisresponsstrategierna skulle användas. Timothy Coombs (2007) byggde vidare på denna teori och utvecklade SCCT, *the situational crisis communication theory* där strategierna kom med tydligare instruktioner om vilka situationer de skulle appliceras på. Timothy Coombs har även skrivit om *crisis management*, praktiken som ska arbeta för att hjälpa organisationer hantera kriskommunikation, med fokus på förhindrandet av- och förberedandet inför kris. Gilpin & Murphy (2008) förkastar däremot tidigare försök till totala lösningar genom *komplexitetsteorin*, som istället menar att kriser är för komplexa för att förstå och än mer att kunna förbereda sig inför. Heide & Simonsson (2016) bygger vidare på Carl Weicks (1995) tankar om meningsskapande och betonar behovet att se inåt i organisationen och söka efter tecken på annalkande kris internt där majoriteten av organisationskriser anses ha sin början enligt denna forskning. Angående fallorganisationens organisationstyp och dess specifika verklighet idag finns ett lågmält utbud av akademisk litteratur. Anders Kjellberg (2002; 2009; 2017) har genomgående under 2000-talet studerat svensk fackrörelse med fokus på den nedåttekande anslutningskurvan. Slutsatserna förändras regelbundet med årens gång med hänsyn till nya företeelser i de svenska fackförbundens situation. Det finns varierade studier publicerade som rör facklig verksamhet, strategisk kommunikation och kriskommunikation men jag identifierar ett kunskapsgap i kombinationen av dessa tre. Då fackförbunden varken tillhör privat eller offentlig sektor och faller utanför denna vanliga uppdelning så kan inte forskning inom strategisk kommunikation som rör någon av dessa två appliceras fullt ut. Därför finns ett behov för en studie som fokuserar specifikt på svensk fackrörelse, strategisk kommunikation och kriskommunikation. Jag har valt att jämföra min egen studie med en annan studie i

kriskommunikation. Det är en studie genomförd inom Skånes Universitetssjukhus, en stor svensk offentlig organisation (Heide & Simonsson, 2013). Det är inte inom ett fackförbund men inom offentlig sektor vilket jag bedömer vara en mer relevant jämförelse än med privat sektor, i brist på studier gjorda inom fackförbund.

2.2 Fallet Skånes Universitetssjukhus

I den vetenskapliga artikeln *Struggling with internal crisis communication: A balancing act between paradoxical tensions* så genomför Mats Heide och Charlotte Simonsson en studie innefattande både intervjuer, gruppintervjuer och observationer på SUS, Skånes Universitetssjukhus. Organisationen beskrivs som stor, komplex och multiprofessionell. I likhet med denna studies fallorganisation så finns en komplex relation mellan hög centralisering men även stora inslag av decentralisering. Sjukhusets personal innefattar många specialistyrken som kräver hög utbildning vilket leder till en hög status bland dem som yrkesgrupp. Detta kan jämföras med Kommunal där vissa är folkvalda och således får högre vikt inom organisationen. Inom SUS identifierade Heide & Simonsson en blind fläck i organisationens krisförberedskap inom frågor som inte hade direkt koppling till det medicinska uppdraget. Situationer som rörde förtroende, arbetsmiljö och ledarskap fanns inte i organisationens egen definition av kris. Samtidigt uttryckte anställda inom SUS i intervjuer en känsla av att organisationen var i en konstant kris på grund utav de brister de upplevde i vården.

3. Teoretiskt ramverk

Följande kapitel redogör för det teoretiska ramverk som har legat till grund för denna studie. Den valda teorin tar avstamp i begreppet *meningsskapande* och det paradigmskifte kriskommunikationsforskningen genomgått. Vidare utvecklas *crisis management*, den managementfunktion som ska hjälpa organisationer att handskas med krisarbete på en heltäckande nivå. Fokus kommer, på grund av studiens karaktär, ligga kring proaktivt kriskommunikationsarbete. Slutligen sätts fackliga organisationers kommunikativa roll i ett större perspektiv.

3.1 Meningsskapande kommunikation

Kriskommunikation är ett forskningsfält som likt många andra discipliner inom strategisk kommunikation genomgått ett paradigmskifte från en enkelriktad, transmissionsbaserad syn på kommunikation till ett mer komplext och kommunikativt symmetriskt tankesätt. Heide och Simonsson (2016) kallar det för en övergång från ett snävt, informationsbaserat synsätt till ett brett, meningsorienterat sådant. Inom det förstnämnda synsättet så strävar praktikerna efter ett "best practise", det vill säga en generaliserbar, lagbunden kunskap. Den vetenskapliga grunden är positivistisk, fokus finns på den akuta fasen av en kris och tyngden ligger på begrepp som *damage controll* och *image repair*. Det finns även en dimension av *managerialism* (Deetz, 1992) vilket innebär att organisationen likställs med ledningen, och andra intressenter och humanresurser tas inte i märkvärdig beaktning. Krisen ses som ett isolerat, oväntat och plötsligt event med en klar början och ett klart slut (Rosenthal, Boin & Comfort, 2001). Hanteringen av krisen börjar först när den anses ha utbrutit. Målet enligt detta synsätt är att återställa så mycket av det tidigare skicket av organisationen som möjligt och att återgå till status quo (Heide & Simonsson, 2016).

Det breda, meningsorienterade synsättet målar istället upp bilden av kriser ur ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Kriser är perceptuella fenomen och är ofta konsekvenser av djupa sociala strukturer. De sociala strukturerna som utgör organisationen är producerade och reproducerade av medlemmarna som utgör den (Falkheimer & Heide, 2009). Snarare än att inträffa plötsligt utan organisationens möjlighet till påverkan så anses organisationskriser i tre av fyra fall långsamt växa

fram internt (James & Wooten, 2005). Dessutom upplever och tolkar intressenter som påverkas krisen olika och är inte överens om vad som händer och hur krisen ska förstås (Alpaslan & Mitroff, 2011). Enligt denna devis finns anledning att beakta sociala processer bland interna intressenter såsom anställda, medlemmar, förtroendevalda och andra då kriser definieras i termer av människors tolkningar snarare än som konkreta händelser med en uppenbar betydelse (Heide & Simonsson, 2016). Enligt det breda, meningsorienterade synsättet så kännetecknas krissituationer av förvirring, mångtydighet och en känsla av desorientering. Det beskrivs av Weick (1993) som som en kosmologisk episod vilket är en är en djup känsla av att universum inte längre är ett rationellt system och att den stabila tillvaron avviker från det normala. De vanliga tolkningsramarna sätts ur spel och behovet av kommunikation och meningsskapande är stort. Krissituationer är däremot ett bra tillfälle för lärande, och Weick påpekar däremot att intensivt organisationslärande är det enda sättet att återhämta sig från en upplevd kris (Heide & Simonsson, 2016).

3.2 Crisis Management and three-staged-approach

Historien visar att kriser inte längre är möjliga att undvika, och därför måste organisationer kontinuerligt förbereda sig för dem. Den devisen lägger Timothy Coombs (2014) som grund för behovet av *crisis management*. Crisis management definieras som ”the conceptualization, implementation, maintenance and activation of the crisis preparedness systems” (Frandsen, Johansen & Coombs, 2017). Uppdraget för dessa förberedelsesystem är att:

1. Identifiera, analysera och utvärdera signaler som indikerar att en kris kan vara annalkande.
 2. Förhindra en kris från att bryta ut.
 3. Att förbereda för att hantera att en kris bryter ut i vilket fall.
 4. Att så snabbt som möjligt avsluta krisen och minimera skadan för organisationen, industrin men även interna och externa intressenter.
 5. Att lära från krisen och att komplettera förändringar som lärdomarna krävt.
- Både mjuka och finansiellt grundade värden på spel för organisationer under kriser. Studier visar bland annat att börsnoterade företags aktier återhämtar sig snabbare för de företag som förbereder sig för kris jämfört med de som inte gör det (Frandsen, Johansen & Coombs, 2017). Immateriella tillgångar såsom image,

rykte, status och legitimitet är speciellt hotade under kris. Ett fördelaktigt rykte kopplas till att attrahera kunder, generera intresse från investerare, attrahera talangfulla anställda, motivera arbetare, öka jobbnöjdheten, generera positiv publicitet och ge positiva kommentarer från finansiella bedömare. Crisis management ska ses som ett sätt att skydda dessa värdefulla immateriella tillgångar (Coombs, 2014).

Dessutom, framförallt för större organisationer, måste crisis management vara ett uppdrag för minst en heltidsanställd specialist, istället för att bli ett sekundärt ansvarsområde som fördelas mellan anställda med andra huvuduppgifter. Coombs (2014) poängterar även att majoriteten av forskningen är studier i större organisationer, därför är kunskapen om kriser i mindre organisationer inte lika stor.

Som övergripande anledningar till att kriser bryter ut i organisationer så identifierar Heide & Simonsson tre kategorier;

- Normala misstag och interaktiv komplexitet
- Brister i varningssystem, riskperception och förutseende
- Kollaps av vaksamheten (grupptänkande)

Den första kategorin är framför allt relevant inom så kallade komplexa högriskorganisationer, t.ex. processindustri. Teorier som t.ex. NAT (Normal Accident Theory) beskriver hur små misstag kan få betydande konsekvenser. Den andra kategorin utreds mer utförligt senare i detta kapitel. Den tredje kategorin, framtagen av Janis (1982), påpekar risken med grupptänkande i grupper som arbetat tillsammans under en längre tid. Det innebär att medlemmarna strävar efter konsensusbeslut och konformitet, varpå det blir svårare för enskilda gruppmedlemmar att komma med alternativa synpunkter och uppfattningar. Ett likartat sätt att uppfatta saker utvecklas och möjligheterna att kritiskt bedöma information blir sämre (Sellnow & Seeger, 2013).

En mer övergripande dimension av det strategiska arbetet med kriskommunikation är att kommunikatörer med direkt koppling till en organisations kriskommunikativa arbete bör vara representerade i ledningsgruppen (Coombs, 2014; Frandsen, Johansen & Coombs, 2017). Detta går i linje med PR-forskningens *excellence theory* (Grunig & Hunt, 1984) som understryker vikten av effekten som kan uppnås genom att kommunikativ kompetens finns representerat i

en organisations ledningsgrupp.

Timothy Coombs (2014) trestegsmodell delar upp krisen i tre separata faser; före-, under- och efterkrisfasen. Enligt det breda, meningsskapande synsättet på kriskommunikation (Heide & Simonsson, 2016) så måste det kriskommunikativa arbetet inledas under den första fasen, långt innan en kris kanske ens verkar trolig, än mindre har brutit ut. Denna fas erbjuder även två olika prioriteringsalternativ för en krismanager; *anticipation* (förutspående) och *resilience* (resiliens) (Frandsen, Johansen & Coombs, 2017; Heide & Simonsson, 2016). En krisförberedd organisation bör arbeta med båda men kan välja att fokusera mer på den ena eller andra, beroende på hur pass krisbenägen en organisation eller dess omständigheter anses vara.

3.2.1 Anticipation

En svår och resurskrävande del av det proaktiva arbetet inom crisis management är *signal detection*, upptäckandet av information som signalerar risker och faror mot organisationen, och i längden en potentiell kris. Den stora riskfaktorn är enligt Charles Perrow (1984) i klar majoritet mänskliga misstag. Han menar att så mycket som 70 % av organisationskriser beror på mänskliga misstag och att de snarare ska ses som en naturlag istället för undantag. I många organisationer finns dessutom en kultur som förespråkar nolltolerans för misstag, vilket i sin tur leder till att många misstag döljs (Heide & Simonsson, 2016). Ofta pekas en syndabock ut, men misstagen beror oftast på komplexa kedjor av faktorer som spelar in, vilket gör det till ett systemfel i grunden. Problematiken ligger ofta i beslutsprocessen där vi utgår ta fullt rationella beslut utifrån all tillgänglig information. Snarare ter det sig omöjligt att vara fullt rationell och beslutsfattare får istället fatta beslut utifrån begränsad information som försöks göras meningsfull för att förstå situationen (Weick, 1995). Nils Brunsson (1982) tar det ännu längre och tycker att det måste finnas en viss mängd irrationalitet i organisationers beslut för att de ska kunna vara handlingskraftiga. Tillslut kan vi bara vara fullt rationella i efterhand, med alla korten på bordet, och först då skapa mening (Weick, 1995).

Istället för att kompromisslöst bestraffa misstag och därmed bidra till att de döljs och inte uppdagas så kan misstagen ses som en resurs för krishantering. Leon Festinger (1983) påstår rakt av att all utveckling är en produkt av mänskliga

misstag (vilket i förlängningen går hand i hand med komplexitetsteorin (Gilpin & Murphy, 2008) som föreslår att organisationskriser är för komplexa för att förstå, rationellt reducera, men även att komplett förhindra).

Bisel och Arterburn (2012) t.ex. ser medarbetarnas återkoppling som en av de bästa resurserna i ett varningssystem och poängterar dess vikt för att kunna utveckla organisationens krisberedskap. I en idealsituation finns det goda möjligheter för dialog mellan medarbetare och ledning, men verkligheten tenderar att se annorlunda ut (Heide & Simonsson, 2016). Det måste finnas en grundtrygghet hos personal för att avvikelser och misstag ska rapporteras, och ledare måste aktivt uppmuntra rapporteringen utan hot om konsekvenser för misstag. Annars finns en risk för *organisationstystnad* som innebär en självcensurering i en sluten, negativ och icke-demokratisk kultur. Elisabeth Noelle-Neumann (1993) talar om *the spiral of silence*, ett fenomen som beskriver hur känsliga människor är för vilka uppfattningar som dominerar i ett sammanhang och hur snabbt vi anpassar oss. I längden är det avgörande för framgångsrika organisationer att motstridig information når ledningen (Cheney, Zorn & Ganesh, 2011).

Inom organisationen och i dess omgivning existerar enorma mängder information som kan ge återkoppling kring hur en situation ser ut. Utmaningen är däremot inte bara att samla in informationen, men även att tolka, förädla och skapa kunskap och förståelse. Som en del av det första (proaktiva) momentet i Timothy Coombs (2014) trestegsmodell för kriskommunikation så beskrivs begreppet *crisis-sensing mechanism*, eller CSM. Det är metoder för att upptäcka och konvertera varningar och signaler till faktisk kunskap som kan användas i krisförebyggande arbete.

Momentet består av tre steg:

1. Lokalisera källan för riskinformationen.
2. Förflytta informationen till en central plats.
3. Se till att informationen blir analyserad och konverterad till kunskap.

Ifall information kring en risk erhålls i tid så kan det till och med användas för att förbättra organisationens rykte genom att agera tidigt och i allmänhetens bästa. Ju större en organisation är desto viktigare är det att resurser investeras i fungerande CSM. Signalerna delas upp i starka signaler och svaga signaler, varpå de starka kan ses som trender som är lätta att upptäcka och därför ska hanteras av den

ansvarige för issues management (Palm, 2006). De svaga däremot är enligt Frandsen, Johansen & Coombs (2017) de verkligt intressanta och uppstår uteslutande före varje organisationskris. Det är därmed kritiskt att de svaga signalerna, enligt stegen i Coombs (2014) CSM, förs till en central plats för analys.

3.2.2 Resilience

När en uppfattad kris står för dörren så finns vissa strategiska förberedelser en organisation bör ha vidtagit för att minimera eventuell skada och förhoppningsvis hjälpa organisationen att förändras till det bättre.

En nästintill hygienfaktor inom crisis management är att det finns ett utnämnt kristeam med specifika roller. Kristeamet i sig behöver fullt stöd från ledning och general- eller verkställande direktör (Frandsen, Johansen & Coombs, 2017).

Utöver att ha ansvaret över det taktiska krisarbetet så har kristeamet även en viktig uppgift efter krisen. För att organisationens crisis management ska ha bästa förutsättningar att utvecklas positivt efter en kris så bör processen loggas noggrant i loggbok.

Dessutom bör krissimuleringar genomföras regelbundet för att ge medlemmar i kristeamet en möjlighet att få uppleva en hypotetisk krissituation, men även för att få sin givna roll helt klar för sig (Frandsen, Johansen & Coombs, 2017).

Krissimuleringar kan hjälpa både ledning och kristeam att upptäcka bristande resurser i en organisations krisförberedelser. Det finns däremot kritik som anklagar krissimuleringar för att vara förutsägbara och inte särskilt lärorika. Övningarna anses även av kritikerna dra förutfattade meningar om hur en kris hade utspelat sig.

En vanlig komponent i organisationers formella krisförberedelser är en krisplan.

En formell krisplan är ett dokument som är tänkt att vara en kollektiv hjärna men delar ändå många skilda uppfattningar bland forskare. Ett vanligt fenomen tenderar vara att en formell krisplan utformas noggrant med mycket omsorg men blir en så kallad hyllvärmare som i praktiken i värsta fall blir oanvänd. Istället är det tidigare erfarenhet hos ansvariga som blir den avgörande nyckelresursen.

Marra (2004) går så långt som att påstå att organisationer med krisplaner presterar sämre under kris än de utan. En annan kritik är att krisplaner görs i stabila och förutsägbara kontexter (Frandsen, Johansen & Coombs, 2017). Weick (2009)

poänterar att krisplaner skapar förväntningar som påverkar vad vi uppfattar, vilket i sig inte är organisationen till gagn. Samstämmigt bland forskarna är att krisplaner inte uppdateras tillräckligt ofta och därmed blir föråldrade men framförallt irrelevanta oanvändbara. Personal, yrkesroller och teknologiska förutsättningar kan variera kraftigt över tid, vilket kräver att krisplanen görs till ett levande dokument som uppdateras regelbundet. Heide och Simonsson (2016) anser att krisplanen bör hjälpa till med de initiala faserna för att sedan fungera som ett ramverk med utrymme för improvisation.

3.3 Roll i förändring

Bakom stora organisatoriska förändringar ligger ofta tekniska innovationer. Tekniken i sig möjliggör dessutom utan att kunna bestämma (Ahrne & Papakostas, 2002). Detta förstärker i längden idén om att en organisation inte kan undvika förändring (Heide & Simonsson, 2016). Detta gäller både privat och offentlig sektor, men även andra organisationstyper såsom ideella föreningar och medlemsorganisationer. Fackföreningar, sprungna ur arbetarrörelsen och betecknade som ideologiskt präglade medlemsorganisationer, har en tendens att ideologisera även själva organisationsstrukturen och andra mönster. Detta leder till att ”heliga” gamla rutiner blir svåra att kritisera (Nygren, 2010). Det har även historiskt sett, både för fackförbund och politiska partier, existerat en så kallad ”slut leden!-kultur”. Rörelseorganisationers styrka har traditionellt varit förmågan att mobilisera människor vilket krävdes för att göra avtryck i det centraliserade industrisamhället. Framgången byggde på att medlemmarna stod eniga bakom vilket ställde krav på lojalitet (Nygren, 2010). Det utvecklades dessutom ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan organisationen och medlemmen, och organiseringen i sig var nödvändig för att samordna likasinnade människors ansträngningar, ansträngningar som organisationen var beroende av (Ahrne & Papakostas, 2002). Med informationstekniken har förutsättningarna förändrats, men många organisationskulturer i de tidigare folkrörelserna finns kvar vilket skapar en diskrepans (Nygren, 2010). Mänskligt arbete behövs inte längre för att förmedla budskap och fungera som länk mellan organisationens kärna och medlemmarna, och tillhörighetssambanden mellan organisationen och dess medlemmar har försvagas. Istället har de frivilliga insatserna ersatts av professionella konsulter och massmedieplattformar (Ahrne & Papakostas, 2002).

Mellan 1993 till 2016 sjönk den svenska fackliga anslutningsgraden från 85% till 69%, vilket i internationella mått är marginellt men alltjämt en oroväckande varningsklocka för de svenska fackförbunden (Kjellberg, 2017; Kjellberg, 2009). Denna försvagade kontakt sätter de ideologiskt grundade medlemsorganisationerna i ett sämre förberett läge under en kris, då högre närkontakt mellan en organisation och en intressent innebär högre möjlighet till dialog under eventuell kris (Frandsen, Johansen & Coombs, 2017). Istället rationaliseras medlemskapet och begreppet ”stödmedlem” har blivit en konsekvens av denna rationalisering, då vissa medlemmar enbart betalar men inte deltar aktivt. Ytterligare en faktor som särskiljer ställningen för de ideologiskt grundade medlemsorganisationerna är resurstillförsel och finansiering. Resursernas lokalisering utanför organisationen har i regel konsekvenser och associeras starkt med beroendeförhållande och motprestation (Ahrne & Papakostas, 2002).

4. Metod

Följande kapitel har för avsikt att presentera studiens vetenskapliga utgångspunkt och process för insamling av empiriska materialet i form av intervjuer. Utöver detta diskuteras det strategiska urvalet och den valda formen av analys. Slutligen förs en reflektion över den valda metoden samt etiska aspekter kring studien.

4.1 Vetenskapligt perspektiv

Denna studie utgår ifrån ett kvalitativt socialkonstruktivistiskt perspektiv, vilket innebär att den inte ämnar beskriva en objektiv bild av verkligheten, utan betrakta verkligheten som perceptiv och som en konsekvens av mänsklig interaktion (Bryman, 2011). Istället för att beskriva verkligheten som ett mätbart fenomen så betraktas verkligheten som subjektiv och enbart tolkningsbar (Merriam, 1994). Då studiens syfte är att undersöka den upplevda verkligheten för högt uppsatta individer i Kommunals administrativa sfär så är ambitionen att söka individuella nyanseringar i den insamlade empirin för att på så sätt nå ny kunskap och en djupare förståelse kring den valda fallorganisationen. Förutom den valda kvalitativa metoden tillämpas en abduktiv metodik genomgående i studien. Genom att använda sig av ett abduktivt angreppssätt, en kombination mellan induktivt och deduktivt, så finns möjligheten att växla mellan valda teorier och den insamlade empirin (Eksell & Thelander, 2014).

4.2 Urval

Då ambitionen är att kombinera en studie av en större svensk facklig organisation och dess förhållningssätt till kriskommunikationspolicy så framstår Kommunal som ett passande, men framför allt rikt fall på grund av den medialt uppmärksammade förtroendekrisen 2016. För att besvara på frågeställningen så finns först och främst en begränsad mängd individer med tillräcklig insikt i organisationens kommunikationsarbete, policyförfattande och högsta beslutsprocesser för att ge relevant empiriskt intervjumaterial. Av denna anledning krävs en kombination av två urvalsmetoder för att uppnå önskad empiri. Först och främst baseras urvalet på ett kriterieurval (Dalen, 2015) vilket innebär

att intervjupersonerna väljs efter specifika kriterier. Kriterierna i detta fall är att personerna i fråga, som tidigare nämnt, bedöms ha tillräckligt hög position för att ha relevant kunskap inom önskade områden i case-organisationen Kommunal. Det andra kriteriet är att personerna även arbetade i organisationen under perioden som krisen ansågs vara som mest påtaglig, under januari 2016.

Den andra urvalsmetoden som krävdes för att komma i kontakt med de relevanta personerna inom Kommunal var snöbollsmetoden (Patton, 1990). Genom en god kontakt med en välvilligt inställd presskommunikatör på Kommunal fick jag tillgång till kontaktuppgifter men även avsatt tid med högt uppsatta administrativt anställda på Kommunal. Vissa gallrades bort på grund av de tidigare nämnda kriterierna. Titlarna för de tre som slutligen valdes för intervju var pressansvarig, webbansvarig och kanslichef.

Då det finns varierade rekommendationer kring hur brett ett intervjumaterial bör vara i en kvalitativ studie så ställde jag mängden intervjuer i relation till Kvale & Brinkmans (2014) rekommendation om 5-25 stycken. Tre intervjuer förhåller sig smalt gentemot detta förslag men mängden individer som kvalificerar sig som lämpliga för intervju i denna studie och uppfyller de uppsatta kriterierna ter sig i förhållande lika smalt, och därmed uppstår en mättnad. Då de tre är högt ansvariga inom separata områden finns dessutom möjlighet för individuella och unika observationer och insikter.

4.3 Datainsamling och beskrivning av empiriskt material

Det lämpligaste sättet för att nå den empiri som krävdes för att svara på forskningsfrågorna bedömde jag vara intervjuer, då intervjuer ämnar förstå verkligheten ur respondentens synvinkel (Kvale & Brinkmann, 2014). I och med att den önskade empirin var unika insikter hos nyckelpersoner i Kommunals administrativa sfär så valdes semistrukturerad intervju som insamlingsmetod. Detta då den ger möjlighet för följdfrågor och sidospår som potentiellt sett kan ge mer nyanserade svar och därmed bidra till djupare förståelse, vilket är av värde i en kvalitativ studie. De tre intervjuer som genomfördes gjordes över telefon och spelades in för att sedan transkriberas till text. Jag valde att inte hålla respondenterna anonyma då jag ansåg att deras yrkestitlar hade ett stort värde för studiens betydelse.

De tre personer som intervjuades satt alla på chefsposition och var del av Kommunals kanslistyrelse. Detta i sin tur gjorde att intervjuerna kan betraktas som elitintervjuer, intervjuer med individer som kan tyckas ha symbolisk- eller ekonomisk makt (von Platen & Young, 2014). Problematiken med dessa elitintervjuer anses vara att dessa personer kan vara svåra att nå, ett problem som inte uppstod tack vare den tidigare nämnda snöbollsmetodiken. Ytterligare en aspekt av elitintervjun är hur maktsymmetrin kan spela en tydligare roll. Risken finns att den intervjuade ofta blir ”den kunniga” i ämnet, och att intervjun möjligtvis tar skada av detta. Dessutom tenderar individer med högre roller i organisationer förhålla sig lojalare gentemot sin organisation och kanske därför talar mer som talespersoner för organisationen snarare än utifrån ett enskilt individuellt perspektiv (von Platen & Young, 2014).

Då antalet individer som skulle delta i intervjun var så pass lågt så anpassades intervjuguiden för att ge få, men relativt öppna frågor, även för att också uppmana till öppna svar. De öppna, breda frågorna utformades just i detta syfte för att inte respondenterna skulle styras av frågorna (Eksell & Thelander, 2014). Då alla tre individer som intervjuades var verksamma inom så pass egna fält inom Kommunals kansli så eftersträvades den unika vetskapen de besatt. En del av denna vetskap kunde möjligtvis gått förlorad i en mer strukturerad intervju. Sedan har intervjuerna genomförts med regelbundna uppföljningsfrågor för att kunna gå in djupare på spår som framstått värdefulla för studien, men även för att ge respondenten möjlighet att uttrycka sina upplevelser, erfarenheter och känslor (Kvale & Brinkmann, 2014). Trots strävandet efter öppna svar så kräver en semistrukturerade intervju och en tillhörande intervjuguide trots allt en nivå av standardisering, varpå intervjuguidens (se bilaga 1) grundfrågor är de samma för alla respondenter.

Ytterligare en form av empiri som bidragit till denna studie är formella dokument hämtade från Kommunals hemsida. Jag efterfrågade fler dokument men lyckades inte nå somliga på grund av min position som utomstående.

På grund av den mycket intensiva granskningen som gjordes av Kommunal och många av deras högt uppsatta medarbetare så lades stor vikt i att understryka för respondenterna att syftet med denna studie inte var att jaga syndabockar eller att över huvud taget studera sakfrågorna i mediala skandalerna. Syftet med studien

klargjordes i början av intervjun för att respondenterna skulle få en tidig uppfattning av intervjuaren så att de skulle känna sig så bekväma som möjligt i att berätta om känslor, upplevelser och erfarenheter (Kvale & Brinkmann, 2014).

4.4 Analyismetoder

Som metod för att analysera det insamlade empiriska materialet så tillämpas den analytiska abstraktionsstegen, rekommenderad av Eksell och Thelander (2014) för studier i strategisk kommunikation. En sekundär metod som använts för denna studie är textanalys för de formella dokument som hämtats från Kommunals hemsida. Denna metod används i en lägre grad och är enbart ett stöd för den huvudsakliga metoden.

Den analytiska abstraktionsstegen anses som en lämplig metod för strategisk kommunikation på grund av det systematiska sätt som empiriskt intervjumaterial hanteras på. Det bör poängteras att själva analysarbetet i sig inleds redan under genomförandet av intervjuerna då respondenterna diskuterar och reflekterar över sina egna insikter i saken i fråga, men lejonparten av det stora analysarbetet sker i efterhand (Rennstam & Wästerfors, 2015).

Den analytiska abstraktionsstegen delar upp analysprocessen i tre separata moment (Eksell & Thelander 2014);

- 1. Summera och förpacka empirin**
- 2. Återförpacka och aggregera empirin**
- 3. Utveckla ett förklarande ramverk**

I linje med det första steget så ska det skapas en överblick av den insamlade empirin. I och med att empirin i detta fall är inspelade intervjuer så ska de först transkriberas för att sedan struktureras. Som tidigare nämnt så tillämpas ett abduktivt förhållningssätt till analysen, det vill säga en kombination mellan ett induktivt och deduktivt förhållningssätt. Det är rekommenderat inom strategisk kommunikation och de kategorier som tas fram bör därmed kunna kopplas både till innehållet i empirin men också den valda teorin (Eksell & Thelander, 2014). Kategorierna togs sedan fram för att i största möjliga mån vara relevanta för att så effektivt som möjligt kunna svara på de uppsatta frågeställningarna.

Under det andra steget så tolkas den förpackade empirin i ett större och mer övergripande perspektiv. Snarare än att närstudera i detaljnivå så tolkas det empiriska materialet och sätts i ett djupare sammanhang. Kategorierna från det

första steget sätts i relation till varandra för att se vilka eventuella kopplingar som finns. Genom att observera kategorierna, relationerna mellan dem och genom att skapa en slags helhetsbild så blir uppgiften att bryta ner materialet i teman lättare (Eksell & Thelander, 2014). De teman som identifierades i denna fas av abstraktionsstegen var: *upplevd verklighet, signalspaning, förändrad verklighet och roll*. I denna studie använde jag mig utav färgkodning vilket gav mig möjligheten att på ett systematiskt sätt fördela och få en överblick över intervjuernas innehåll.

I det tredje och avslutande steget av abstraktionsstegen så ska det materialet tolkas ytterligare ett steg för att identifiera djupare strukturer och fenomen som finns inbäddade i de kategorier och teman som sammanställts. I detta steg har mina teman ställts i relation till det teoretiska ramverket för att genom en slutgiltig noggrann analys försöka svara på mina valda frågeställningar och skapa ny kunskap. I detta steg ska empirin granskas noggrant och både styrkor och brister ska belysas. På grund av de relativt få intervjuerna så ansåg jag att en tematisering utifrån begrepp och termer inte skulle vara det effektivaste sättet att genomföra analysen. Istället fick en mer övergripande innehållstematisering styra analysarbetet. Tack vare detta sista moment kan djupare empirins djupare strukturer synliggöras och samtidigt ges mening och sammanhang i förhållande till det valda teoretiska ramverket. Analysen är strukturerad på så vis att citat som belyser intressanta aspekter som bidrar till ökad förståelse presenteras regelbundet i analysen och sätts i kontrast till de andra respondenternas kommentarer inom samma tema. Dessutom presenteras motsägande citat som kan illustrera skilda uppfattningar men även motsatta förståelser av sammanhanget i fråga (Eksell & Thelander, 2014).

4. 5 Metodreflektion

Jag betraktar den valda metoden som den mest lämpliga för att uppnå svaret på mina forskningsfrågor. För att försäkra mig om att studien producerar giltiga och hållbara resultat har jag strävat efter hög reliabilitet och hög validitet. Dessa två mått är oftast förekommande vid kvantitativa studier men används även vid kvalitativa. Merriam (1994) delar upp validitet i inre och extern validitet där den inre syftar till ifall resultatet motsvarar verkligheten och ifall forskaren lyckats mäta det som ska mätas. Extern validitet ämnar beskriva i vilken mån studiens

resultat kan appliceras på andra situationer. Enligt Merriam (1994) innebär hög reliabilitet att studien ska kunna göras om och ge samma resultat. Reliabilitet och validitet är däremot sammankopplat och Guba & Lincoln (1981) menar att en högre inre validitet även resulterar i en hög reliabilitet. Empiriinsamlingsmetoden har bedömts lämplig då jag ansåg att människors uppfattningar om fenomen inom organisationen berättar mer i en kvalitativ studie än vad t.ex. enbart dokument hade kunnat.

Kvale och Brinkman (2014) påpekar även vikten av att säkra respondenternas konfidentialitet ifall respondenternas svar skulle kunna komma att påverka dem i efterhand. I denna studie utgör deras identitet, men framför allt yrkesroll relevans för studien. Därför har jag muntligt försäkrat mig om samtycke att respondenternas namn nämns i studien.

5. Analys

I följande avsnitt behandlas resultatet av den genomförda studien. Analysen är uppdelad kronologiskt i fyra delar utefter de kategorier som intervjuerna strukturerats utefter. Det empiriska materialet citeras regelbundet och ställs mot den teoretiska referensramen för att så tydligt som möjligt urskilja mönster och diskrepanser i relationen mellan empiri och teori.

Den första delen av analysen ämnar att undersöka hur respondenterna generellt upplevde att Kommunal arbetade med proaktiv crisis management före förtroendekrisen 2016. Jag vill i denna del inte bara måla upp en bild av vilka styrkor eller brister som kan identifieras i det strategiska arbetet, men även genom att granska Kommunals fall söka eventuella brister i riktlinjerna inom crisis management. Vidare undersöker de två nästföljande delarna av analysen vilka lärdomar och förändringar som följt som en direkt konsekvens av krisen. Den första utav dem med ett bredare och mer omfattande perspektiv, och det nästföljande med fokus på signalspaning och *crisis-sensing mechanisms*. Slutligen belyser analysens fjärde och avslutande del den specifika typ av organisation Kommunal är som fackförbund och varför de kommunikativa förutsättningarna ser ut som de gör, och vilka utmaningar facket har kommunikativt i framtiden.

5.1 Lugnet (?) före stormen

Samtliga respondenter beskriver Kommunals krisberedskapsarbete strax före förtroendekrisen 2016 med många av de karaktäristika som Coombs (2014) tillskriver en icke krisberedd organisation. Bland annat en bristande uppdatering av krisplan, obefintliga krisrutiner, en icke fungerande krisledningsgrupp och tydliga indikationer på toppstyrning. Alla respondenterna är även eniga i att den medialt uppmärksammade krisen bara var kulmen av en problematisk situation som pågått under en betydligt längre tid.

5.1.1 Operativ crisis management

I linje med tanken om att tre fjärdedelar av organisationskriser inte anses inträffa plötsligt utan snarare pyr fram sakta (James & Wooten, 2005) så beskriver samtliga respondenter en bild av situationen under åren före förtroendekrisen

2016 som en starkt bidragande faktor till den situation som utlöstes. Tre år i rad med lägst förtroende av alla fackförbund enligt SIFOs årliga undersökningar, med bottenrekord 2016 illustrerar en bild av Kommunal som en organisation i akut behov av förändring (SIFO, 2016). Sådär beskriver Robin Ljungqvist, pressekreterare, sin syn av bakgrunden till Kommunals förtroendekris:

”...den största delen av, inom citationstecken krisen, för oss som fackförbund är väl snarare det här dåliga förtroendet vi har från allmänheten som vi haft tre år, vi har haft lägst förtroende i SIFOs mätning i tre år, det var ju långt innan krisen!

Så vårat såhär, komma tillbaka och bygga upp förtroendet som en stark samhällsaktör skulle jag ju säga består av mycket mer av än det här som nystades upp i media...” ”... Jag skulle säga att vår problematik var mycket bredare och mycket djupare än det som hände där och då”.

Robin Ljungqvist, pressekreterare

Med tanke på alla de positiva effekter (Frandsen, Johansen & Coombs, 2017) som förknippas med ett högt anseende så finns god anledning att ta de potentiella negativa effekterna av det i sammanhanget mycket låga förtroende Kommunal hade bland svenska fackmedlemmar på stort allvar. Kanslichef Kristina Mårtensson beskriver hur Kommunal före krisen inte hade någon anställd med övergripande ansvar för crisis management och hur ansvaret för underhållandet av krisförberedningen istället fördelades ut bland andra administrativt anställda på kansliet, något som går rakt emot Coombs (2014) rekommendation för en organisation av Kommunals storlek. Kristina Mårtensson beskriver hur detta uppenbarade sig när mediadrevet väl var igång:

”Alltså man kan väl säga att det inte riktigt fanns några inarbetade rutiner för hur man skulle jobba utan det blev väldigt ad-hoc när krisen hände. Och sedan fanns inte en fungerande krisgrupp eftersom den krisgruppen som fanns, där ingick inblandade personer och det ska det aldrig göra i en krisgrupp.”

Kristina Mårtensson, kanslichef

En av de mest fundamentala delarna av crisis management under själva krisfasen, en fungerande krisgrupp, gick alltså i lås på grund av att en eller flera granskade personer själva ingick i den tilltänkta krisgruppen. Detta är en situation som inte beskrivs i den i övrigt detaljerade trestegsmetoden av Timothy Coombs (2014). Kristina Mårtensson berättar även hur hon inte är medveten om att några övningar eller krissimuleringar ska ha gjorts för att ge medlemmar i den tilltänkta krisgruppen möjlighet att få uppleva en hypotetisk krissituation. Gällandes en formell krisplan poängterar Kristina Mårtensson att en krisplan ska ha funnits, men som inte gick att använda. Robin Ljungqvist beskriver sin upplevelse av Kommunals formella krisplan:

”Det fanns ju ett dokument men jag skulle säga att... Det kan man väl säga nu i efterhand att det är nog ganska viktigt att man uppdaterar det där dokumentet regelbundet, även om det känns relevant när man skriver det. När det väl blir skarpt läge så blir det ändå liksom personernas, de som jobbar med det, deras kunskap och erfarenhet som spelar mest roll. Jag vet inte i efterhand hur vi förhöll oss till det där dokumentet...”

Robin Ljungqvist, pressekreterare

Kristina och Robins kommentarer angående en formell krisplan går att tolka åt flera riktningar, vilket belyses av de skilda uppfattningarna om krisplaner som presenterades i det teoretiska ramverket. Kristina Mårtensson klargör även att den existerande krisplanen i det här fallet blev oanvändbar. En bristande uppdatering ledde till att instruktionerna och riktlinjerna i dokumentet inte var relevanta och därmed gav hela arbetet i att ta fram dokumentet från första början ingen avkastning i slutändan. Däremot påpekar Robin Ljungqvist att erfarenheten och kunskapen hos de som var involverade i krisarbetet blev nyckelresursen i slutändan, vilket det generellt sett tenderar att bli i vilket fall (Coombs, 2014). Kristina Mårtensson belyser även med en kort kommentar ett strukturellt kommunikativt problem inom Kommunal:

”Däremot hade detta ju kommit fram på olika sätt men locket lagts på för att ledningen inte tyckte att det var någon fara.”

Kristina Mårtensson, kanslichef

Det blir klart och tydligt att Kommunals ledning hade satt sig i en problematisk situation med tydliga inslag av *managerialism* (Heide & Simonsson, 2016). Det är ett fall av toppstyrning i en organisation där den uppåtgående informationen fungerade i den mån att ledningen åtminstone fick ta del av den skadliga informationen kring misskötsel. Det blir tydligt att Kommunals dåvarande lednings kriskommunikativa förhållningssätt går i linje med Heide & Simonssons (2016) snäva, informationsbaserade synsätt, och förberedelsen blir reaktiv snarare än proaktiv (Frandsen, Johansen & Coombs, 2017). Denna analys utgår från ett socialkonstruktivistiskt perspektiv, med tanken att kriser är perceptuella fenomen som grundutgångspunkt. Då utgår jag ifrån ståndpunkten att intressenter upplever och tolkar en kris olika, och att de inte är överens om hur krisen ska förstås (Alpaslan & Mitroff, 2011). Utifrån detta perspektiv så frånsäger sig ledningen möjligheten att själva få styra tolkningen av tveksamma ageranden till viktiga intressenter, interna liksom externa. När det sedan blir tydligt att styrelsen känt till och tystat händelser så sjunker förtroendet men även möjligheten till dialog med nyckelintressenter under eventuell kris (Frandsen, Johansen & Coombs, 2017). En definitiv motivering till ledningens agerande och därmed den förstärkta krisrisken kunde inte utrönas genom de genomförda intervjuerna, varpå enbart spekulationer kan göras i denna studie. Enligt Heide & Simonssons (2016) tre kategorier av anledningar till varför kriser sker så kan *kollaps av vaksamhet*, och därmed grupptänkande misstänkas vara en faktor.

5.1.2 Verksamhetskris kontra organisationskris

En parallell som går att dra till undersökningen om Skånes Universitetssjukhus (SUS) av Heide & Simonsson (2013) är ett tydligt funktionalistiskt synsätt på krisfrågor, med en syn på kris som ett tillfälligt, isolerat och episodiskt event. De krissituationer som fanns formulerade i SUS formella krisplan bestod alla av potentiella händelser kopplade till den direkta verksamheten. Däremot rymdes inte

krisfrågor relaterade till förtroende, arbetsmiljö och ledarskap vilket i så fall förväntades hanteras av gruppleddare inom leden för den medicinska personalen. Författarna beskriver att konsekvenserna för SUS kristolkning blev en blind fläck för kriser som inte hade direkt koppling till det medicinska uppdraget. Sådär säger pressekreterare Robin Ljungqvist gällandes Kommunals fokus inom kriskommunikation:

”När vi har pratat inom citationstecken ”kris”, eller vad som skulle kunna bli en medial uppmärksammas fråga så handlar det ju oftast om något som är avtalsrelaterat. Att någonting i avtalsrörelsen, som faktiskt är facketts huvuduppgift att skriva avtal för sina medlemmar på något sätt blir negativt, att man gjort ett dåligt avtal eller att media gör så att vi på något sätt gjort bort oss.”

Robin Ljungqvist, pressekreterare

På samma sätt som det saknades krismedvetenhet utanför det medicinska uppdraget inom SUS så går det genom Robin Ljungqvists kommentar att identifiera en liknande brist på krismedvetenhet utanför det fackliga avtalsjuridiska uppdraget för Kommunal. De regelbundna vardagssituationerna av bristfällig vård på SUS behandlades enligt det formella krisdokumentet som enstaka händelser som saknar större sammanhang. De anställda upplevde istället situationen som ett konstant krisläge. Detta kan ställas i relation till Robin Ljungqvists tidigare kommentar om en kris i Kommunal som pågått i tre år snarare än under de veckor då de granskades av media 2016. Anställda som Robin Ljungqvist har alltså haft uppfattningen om en organisation i kris under en längre tid parallellt med att ledningen gjort bedömningen att det inte finns någon fara. Det finns en tydlig diskrepans i upplevd verklighet mellan ledning och övriga interna intressenter. Genom denna insikt framträder klara brister i riskbedömning på ledningsnivå, men också tydliga element av enkelriktad transmissionssyn på kommunikation från ledningen (Heide & Simonsson, 2016). Oavsett vad uppfattningen är i andra delar av organisationen så förväntas ledningens synvinkel accepteras utan att övriga intressenter lyckas göra sig hörda. Det kan även möjligtvis innebära en brist inom den uppåtgående informationen i

organisationen. Trots att ledningen har fått veta att vissa saker har inträffat så har möjligtvis viss information förvridits eller gått förlorad genom brus (Frandsen, Johansen & Coombs, 2017). Detta för analysen in på nästa punkt, vilket är signalspaning och i vilken mån rimliga kanaler för krissignaler fanns.

5.1.3 Signalspaning och förädling av information

Signalspaning, den kritiska funktionen av att samla in, förädla och tolka information inom organisationen är, som tidigare behandlat i det teoretiska ramverket, en viktig aktivitet för en organisation som vill arbeta förebyggande med kriskommunikation (Coombs, 2014; Frandsen, Johansen & Coombs, 2017; Heide & Simonsson, 2016). Mot bakgrund av de åren av lägst förtroende bland alla fackförbund för Kommunal så bör tillgång till feedback från missnöjda medlemmar, förtroendevalda och anställda ha funnits tillgängligt för insamling. Frågan är snarare hur högt intresset var för att faktiskt ta del av denna information, som av Bisel & Arterburn (2012) ses som den enskilt viktigaste resursen i ett varningssystem för en krisförberedd organisation. Ifall intresse och kunskap fanns om det på riktigt bör även kanalerna varit utvecklade i den mån att information kunde röra sig från individuella medlemmar eller anställda till granskande ögon och eventuellt vidare till högsta ort. Sådär beskriver Robin Ljungqvist och Kristina Mårtensson sin syn på Kommunals signalspaning före 2016:

”Det hade vi ingen, sådan funktion där man på ett enkelt sätt... i så fall det som fanns innan i så fall är ju då att man skulle lyckats förmedla det till rätt person på förbundet eller på någon avdelningsnivå som i så fall ska ta detta på allvar, eller det är klart att allt tas på allvar...”

Robin Ljungqvist, pressekreterare

”... något sådant fanns ju inte.”

Kristina Mårtensson, kanslichef

Det framstår tydligt att det inte fanns klara rutiner för hur eventuell feedback systematiskt skulle samlas in för att sedan analyseras. För en anställd eller medlem som ville göra sin röst hörd så blev det i så fall upp till personens egen förmåga att slå sig igenom informationsbruset, relationen till personen en i så fall skulle rapportera till men även i slutändan med stor sannolikhet upp till slump. Beroende på omständigheter hade alltså medlemmar, förtroendevalda och anställda olika förutsättningar att rapportera potentiellt skadlig information. Även detta signalerar en snäv, reaktiv inställning till kriskommunikation från ledningens sida, och en tro att så länge ingen hörs klaga så bör det inte vara tal om kris heller. Även här finner vi inslag av managerialism där organisationen likställs med ledningen och deras dominerande tolkningar om omvärlden (Deetz, 1992).

5.2 Förändring

”Dels finns det väldigt.. Att det är en högre medvetenhet men också ett mer uttalat ansvar, delvis mot mig, men också mot olika chefer har utpekade ansvar, även ute i våra olika lokalavdelningar. Och skillnaden är, tror jag, svårt att säga såhär kort efteråt, men tanken är att, och det jag försöker göra är att öva kontinuerligt. Man kan ha hur bra krispärmar och underlag som helst men om man inte övar och är aktiv så faller de lätt i glömska.”

Kristina Mårtensson, kanslichef

5.2.1 Organisationslärande

En rejäl organisationskris, och den kosmologiska episoden som den innebär (Weick, 1993) är ett utmärkt tillfälle för organisationslärande. En möjlighet att förändra saker som tidigare varit svårt på grund av olika anledningar. Dessa anledningar kan bland annat vara sociala strukturer och fenomen som t.ex. grupptänkande (Heide & Simonsson, 2016). Grupptänkande gör det svårt för individer med åsikter som strider mot gruppens allmänt accepterade konsensus att framföra sina synpunkter och att göra sig hörda. Även den så kallade *organisationstystnaden* och en *tystnadsspiral* (Noelle-Neumann, 1993) kan vara ett hinder för utveckling och förändring inom en organisation. Detta sker

vanligtvis i en organisationskultur som kännetecknas av negativitet och icke-demokrati. Kristina Mårtensson beskriver upplevelse av fenomenet utifrån sina erfarenheter:

”Det finns saker som den gamla ledningen hade svårt att ta tag i men som för mig och den nya ledningen har varit lågt hängande frukter för att det finns ett öppet fönster för att förändra saker och saker som blir till det bättre.”

Kristina Mårtensson, kanslichef

Detta bekräftar Weicks (1993) tankar om organisationslärandets timing och att en kris de facto kan och bör förbättra en organisation om viljan för organisationslärande finns. Detta står i rak kontrast till det snäva, informationsbaserade synsättet (Heide & Simonsson, 2016) där målet är att återgå till det tidigare status quo. Det går även hand i hand med det Sven Nygren (2010) förklarar om *heliga* gamla rutiner inom ideologiskt grundade medlemsorganisationer, att de kan vara oerhört svåra att både kritisera men framför allt att ändra på. Det går bara att spekulera i hur spridda perspektiv som fick utrymme på dagordningen i Kommunals ledningsgrupp, men den så kallade *slut leden-kulturen* kan ha spelat in i varför det var så svårt för dem att ta tag i det som för Kristina blev ”lågt hängande frukter”. Kristina utvecklar vad hon och styrelsen faktiskt förändrat:

”Det finns ju enkla saker som alkoholicy, resepolicy och även gåvolicy som är enkla saker. Men sen kommer det till att vi som förbund äger mycket fastigheter. Sånt här är ju också kostsamt, så på det sätter kommer ju det här leda till en mer byråkratisk organisation för det är nödvändigt när man hanterar så stora pengar ... Dels är de det här ned smör och bröd som handlar om att ha ordning och reda, tydliga policys och riktlinjer, ägarriktlinjer och sådär. Och att ta fram hur man hanterar krisdokumentation, men också att göra riskinventeringar vilket har vi gjort med styrelsen och alla chefer. Vi sitter också tillsammans med ledning och chefer att vi sitter varannan fredag och behandlar

en lista, dels med åtgärdsplaner, men som även kontinuerligt fylls på med nya saker.

Kristina Mårtensson, kanslichef

Kristina talar om mer byråkrati, större kontroll och skärpta riktlinjer, men även regelbundna möten för att göra riskinventeringar med styrelsen och alla chefer, i krisförhållande syfte. Detta signalerar en högre krismedvetenhet och en lägre grad av reaktiv inställning till kriskommunikationsarbete (Coombs, 2014; Heide & Simonsson, 2016; Frandsen, Johansen & Coombs, 2014). Dessutom har det blivit en del av de regelbundna rutinerna att inte bara lära sig hantera krisdokument men även att kontinuerligt diskutera och arbeta med risker och krisförhållande. Detta kan tolkas som steg i det organisationslärande som går att utläsa i vissa av de åtgärder Kommunal vidtagit efter krisen.

Ytterligare en förändring som följde förtroendekrisen 2016 var rollerna och uppdragen för vissa av kommunikatörerna. En utav dem var Robin Ljungqvist som i sin roll som pressekreterare fick förtroendet att ingå i Kommunals ledningsgrupp. Sådär beskriver han förändringen i sin yrkesroll:

”Det skulle jag säga, att vi som har den här dagliga kontakten med media, med journalister, med andra politiska partier, eller andra samhällsaktörer att vi har en tydligare närhet till ledning och de som fattar de yttersta besluten är självklart viktigt.”

Utöver Robins tätare arbete med ledningen så har en tydligare uppgiftsindelning gjorts mellan kommunikationsenheten och pressekreterarna där den förstnämnda jobbar helt och hållet med medlemskommunikation och Robin och hans kollegor arbetar mer med opinionsbildning och externt mediaarbete. Detta går i linje med Grunig & Hunts (1984) excellence theory som påpekar att PR kompetens måste finnas representerat i eller nära styrelsegruppen för att öka en organisations totala effektivitet. Jag identifierar ett större fokus på kommunikativa värden i detta beslut.

5.2.2 Förtroendekampanj

I Kommunals fall blir interna/externa intressenter ett diffust begrepp då Kommunal som medlemsorganisation har över en halv miljon medlemmar som snarare kan betraktas som en primär intressent. Relationen till medlemmarna är kritisk för fackförbunden, och behovet av vårdandet av denna relation blev under våren 2016 akut. De övriga försök till förändringar som nämns i detta kapitel fokuserar i huvudsak på de huvudsakliga interna intressenterna såsom administrativt anställda, demokratiskt förtroendevalda och fackligt aktiva. För att nå ut till den enorma medlemsskaran så lanserade Kommunal en kampanj vars syfte var att höja förtroendet hos fackmedlemmarna. Kampanjen kallas för *Kommunal Vaknar* och symboliseras av en tupp. Kampanjen består av en sida på Kommunals hemsida med en mätfunktion som online analyserar innehållet i sociala mediers benämning av Kommunal. Detta presenteras som ett färglagt humör hos tuppen beroende på hur tonerna går online. Dessutom kan en påverka tuppens humör och färg genom att rösta direkt på kampanjsidan. I kombination med detta så kan medlemmar skicka in frågor de har direkt genom denna sida varpå ordförande Tobias Baudin ger ett svar på ett obestämt antal frågor. Frågorna och svaren finns att läsa på kampanjsidan (kommunal.se/kommunal-vaknar/). Namnet på kampanjen ska symbolisera en ambition att vilja förändras. Meddelandet är att medlemmarna och deras synpunkter ska inkluderas och göras till en del av förflyttningen, delvis för att motverka bilden av korrupt toppstyrning som spreds under förtroendekrisen 2016. Johan Östrand var projektledare för kampanjen och förklarar sina tankar bakom:

”Det är ju inte trovärdigt att vi själva sitter med alla svaren liksom. Så vi bjuder in medlemmar och ska liksom göra en förflyttning kommunikativt. Och på alla sätt, vad Kommunal gör och vad vi bör erbjuda och vad våra medlemmar vill ha av oss. Och den här kampanjen är ju liksom en förflyttningskampanj, och om ett tag kan vi förhoppningsvis visa på att vi gjort förändringar och förbättringar.”

Johan Östrand, webbansvarig

Kampanjen går hand i hand med Heide & Simonssons (2016) tankar om meningsskapande kommunikativt arbete. Om medlemmarnas upplevelse var att ledningen isolerar sig och inte lyssnar på sina medlemmar så är det enligt socialkonstruktivt perspektiv också så. Kampanjen är en tydlig åtgärd för att försöka förflytta bilden av Kommunal från det toppstyrda och odemokratiska till det öppna och demokratiska. Genom att sätta ordförande Tobias Baudins signatur på svaren så utnyttjas en stark symbolisk resurs i form av att ansiktet utåt för organisationen syns i samband med detta sammanhang. Bilden jag tolkar att det skapar är bilden av en ordförande som tar ansvar på riktigt och inte ryggar undan för de komplicerade funderingar och frågor som medlemmar kan ha.

5.3 Crisis-sensing mechanism

Som tidigare nämnt i det teoretiska ramverket så är det krissignaler en organisation måste leta efter för att kunna undvika kriser. Starka signaler är lättare att uppmärksamma, men det är de svaga som är svårast att observera, samla in och analysera (Heide & Simonsson, 2016; Palm, 2006). Men för en framgångsrik organisation är det i längden kritiskt att eventuell motstridig information når ledningen (Cheney, Zorn & Ganesh, 2011). I över tre av fyra fall så växer organisationskrisen fram internt, men de svaga signalerna uppstår uteslutande inför varje kris och innehåller information och ledtrådar som för den observante kan innebära stor hjälp i arbetet med proaktiv kriskommunikation (Frandsen, Johansen & Coombs, 2014). I den första fasen av kris i Coombs (2014) tre krisfaser så betonas vikten av ett fungerande CSM (crisis-sensing mechanism). Riskinformationen ska lokaliseras, förflyttas till en central plats, bli analyserad och slutligen konverteras till kunskap. Ju större en organisation är desto viktigare är det att denna mekanism fungerar.

I den åtgärdsplan som Kommunals styrelse beslutade i efterdyningarna av den mediala granskningen 2016 så lanserades en typ av CSM i form av en visselblåsarfunktion. Den är tänkt att vara ett komplement till ordinarie rutiner för rapportering av misskötsel vilket är dialog med närmaste chef (för anställda) eller sitt lokala förbunds kontor (för förtroendevalda). Visselblåsarfunktioner används i varierad grad, både inom offentlig och privat sektor. Det är (ironiskt nog) i viss

mån fackets uppgift som löntagarnas representant på arbetsmarknaden att förhandla fram skydd för visselblåsare, t.ex. i form av krav på interna visselblåsarfunktioner. 2013 tillsatte regeringen en särskild utredare för att se över visselblåsares skydd i Sverige, i vilken utsträckning visselblåsarsystem används i Sverige och hur dess kvalitet bedöms vara jämfört med andra europeiska länder. Utredningens betänkande kom 2014 och ligger som grund för delar av presentationen nedan. Jag inleder kapitlet med en fördjupning i användning av visselblåsarfunktionens användning i Sverige, med fokus på offentlig sektor. Fördjupningen visar större intresse för offentlig sektor då jag anser att diskursen kring tvivelaktigt användande av fackliga medel och offentliga medel liknar varandra i hög utsträckning, vilket gör dem intressantare för en jämförelse. Sedan presenteras och analyseras Kommunals egen visselblåsarfunktion.

5.3.1 Visselblåsning i Sverige

Enligt den statliga utredningens betänkande 2014 så finns det ännu ingen accepterad definition av visselblåsning. Det närmaste man kommer är en definition i samhällsvetenskaplig litteratur av forskarna Near & Miceli (1985) som nått omfattande acceptans:

”Visselblåsning är en organisationsmedlems (tidigare eller nuvarande medlem) avslöjande av brottsliga, omoraliska eller illegitima praktiker under arbetsgivarens kontroll till personer eller organisationer som kan vidta åtgärder.”

Near & Miceli, 1985

Begreppet whistleblower började användas för att beskriva larm om organisatoriska missförhållanden i början av 1970-talet i USA. Under den tiden drevs debatten hårt i USA kring arbetstagares moraliska skyldighet eller rätt att larma om oegentligheter på arbetsplatsen. Det är däremot oklart när begreppet visselblåsning började användas i Sverige. På senare år har begreppet blivit mer vedertaget då vissa fall fått stor internationell uppmärksamhet. Numera används begreppet även för att beskriva organisationers rapporteringsordningar. Dessa

inrättas så att anställda och andra medlemmar kan rapportera misstankar om brott mot både lagstiftning men även mot organisationers uppförandekoder och riktlinjer. (SOU 2014:31)

Cirka tre månader efter den intensiva mediala granskningen av Kommunal så gav regeringen i uppdrag till Statskontoret att kartlägga användningen av visselblåsarsystem bland svenska myndigheter och utreda behovet av ett gemensamt system (Publikt, 2016). Det visade sig att cirka 15% av svenska myndigheter använder det och ungefär lika många var intresserade av att använda sig av det. Fackförbundet ST skriver i sin tidskrift Publikt att visselblåsarfunktioner i statliga myndigheter dock är problematiskt då en statligt anställd som läcker information genom denna funktion inte har samma rättsliga skydd som den som läckt information direkt till media. Dessutom så måste anmälningarna vara tillgängliga för allmänheten i och med offentlighetsprincipen vilket i sig kan gå i strid med lagen:

”Ett problem är att anmälningar till en sådan funktion i regel är allmänna handlingar, och ska lämnas ut på begäran om inte sekretessregler hindrar det. Därmed kan enskilda personers påstådda oegentligheter eller brottslighet spridas bland allmänheten, vilket enligt rapporten skulle stå i strid med personuppgiftslagens krav på nödvändighet och proportionalitet i hanteringen av personuppgifter. Ett annat problem är att statsanställda som anmäler händelser tror att de är skyddade, trots att de inte är det. En offentliganställd som lämnar uppgifter till massmedier för publicering är skyddad genom att arbetsgivaren inte får efterforska vem som lämnat uppgifterna. Arbetsgivaren får inte heller utsätta en uppgiftslämnare för repressalier. Men vid en anmälan till en visselblåsarfunktion kan anonymiteten inte skyddas, och skyddet mot repressalier gäller inte.”

Publikt (Fackförbundet ST), 2016

Sveriges Kommuner har i varierad grad testat egna modeller av visselblåsarfunktioner under senare år (SVT, 2014). I Linköpings kommun är det enbart de med makt och inflytande, det vill säga högre chefer och politiker, som

kan anmälas. Övriga medarbetare ska däremot inte kunna anmälas. Resonemanget är att de i praktiken saknar makt. Anmälningar kan däremot inte ske av allmänheten, varpå enbart anställda inom kommunen kan göra en anmälan (Linköpings Kommun, 2017). Eskilstuna kommun har tagit fram en annorlunda modell av visselblåsarfunktion där *allt* (utan djupare specificering) kan anmälas, även av allmänheten. Under det första året fick de inte in en enda anmälan. Det var först när kommunen annonserade i en lokal tidning som funktionen började användas i någon mån. Norrköpingskommun valde 2014 medvetet bort en visselblåsarfunktion med argumentet att man istället ville värna om en öppen organisationskultur där oegentligheter inte ska behöva anmälas anonymt (SVT, 2014).

5.3.2 Visselblåsarfunktionen på Kommunal

Dagen innan tidigare Kommunalordförande Annelie Nordström avgick sjösattes en åtgärdsplan som bland annat tog upp förslag gällandes förändring av attityd och organisationskultur. Ett av de mer konsekventa förslagen var implementerandet av den tidigare nämnda visselblåsarfunktionen. Då det var uppenbart att människor inom organisationen hade kännedom om oegentligheter var detta enligt webbansvarig på Kommunal Johan Östrand en av de konkretaste åtgärder som presenterades i hoppet om att i framtiden ha bättre förutsättningar att hantera krisarbetet proaktivt. Robin Ljungqvist beskriver övergripande hur visselblåsarfunktionen fungerar:

”Och den är ju riktad inom organisationen i första hand, förtroendevalda eller anställda, typ såna som jag eller som en avdelningsordförande eller sektionsordförande ute i landet. Men det är ju via en extern webbplats, och informationen krypteras. Så man kan absolut inte se vem det är som skickat det. Och man kan lämna en mailadress om man vill ha återkoppling på hur man går vidare med denna. Och sedan så går kommunikationen via en extern part, så vi på kommunal får aldrig reda på mailadressen. Och sedan så är det en avdelning på Kommunal som kommer jobba med den funktionen, personalenheten och en administrativ enhet vi har här. Och sedan en anställd på varje enhet som utgör en förtroendegrupp som tar emot inkomna tips och sedan hanterar man dem

därefter. Sedan blir det en handläggning, och sedan får man eventuellt skriva policys.”

Robin Ljungqvist, pressekreterare

Av alla Sveriges myndigheter är det bara två som 2013 använde den typ av system som nämns ovan, det vill säga system som involverar en extern part för att hantera personuppgifter. Det innebär högre kostnader att köpa in tjänsten men signalerar samtidigt högre ambitioner då det (om det sköts som det ska) till stor del eliminerar risken för jäv, då ingen inom organisationen har tillgång till informationen (SOU 2014:31). Kommunals webbansvarige Johan Östrand ledde projektet med att lansera Kommunals visselblåsarsystem och beskriver tankarna bakom:

”Så då har jag tillsammans med två enhetschefer här i huset tagit fram lite olika alternativ och så har vi upphandlat leverantörer och liksom... Och det är ju ett helt eget spår hur man gör det liksom så att man... Förebygger jäv och så man kommer kunna... Beroende på vad det kommer in för olika ärenden när man tillsätter en sån här funktion så måste man kunna runda personer om de är nämnda och sådär.”

Johan Östrand, webbansvarig

Genom att studera kommunernas varierade metoder och filosofier för ett visselblåsarsystem så blir det uppenbart att det inte bara finns ett sätt att göra det på. Även medräknat faktumet att Kommunal köper in tjänsten från en utomstående part så finns möjligheten att anpassa syftet efter smak och bestämma hur stort spannet ska vara på ärenden som ska accepteras in i processen. Som tidigare nämnt så är den använda termen i lagförslaget om skydd för visselblåsare *allvarliga missförhållanden* (Publikt, 2016). Allvarliga missförhållanden definieras av att situationen i fråga handlar om brott med fängelse i straffskalan eller jämförliga missförhållanden. Fackförbundet ST framförde kritik mot termen på grund av att det är svårt för den enskilde att avgöra vad för situationer som

faktiskt lever upp till termens innebörd.

I och med att förslaget om att skydd ska tillhandahållas av staten för individer som anmäler fall som faller inom ramen för allvarliga missförhållanden så innebär det alltså att det är upp till de enskilda organisationerna ifall de själva vill erbjuda trygg intern visselblåsning för mildare företeelser än så. För att få en bild av hur Kommunal väljer att profilera sin visselblåsarfunktion så ska jag jämföra två av respondenternas (Robin Ljungqvist och Johan Östrand) kommentarer om sin syn på funktionens syfte med det formella informationsdokumentet som tillhandahålls av Kommunal själva på deras hemsida:

”Jag tror att det har kommit in något förslag i veckan, en i veckan som skickat in. Och då tror man att det man får in är dåliga saker, men det är det inte. 80-90 % av det som kommer in den här visselblåsarfunktionen är förslag på sådant man skulle kunna göra bättre. Sådär ser det ut på min avdelning, jag skulle vilja att vi kan göra såhär istället. Det är inte bara saker som är dåligt, utan det här är förbättringsförslag. Och då kan man ju också tänka sig att där hittar man helt plötsligt att här har vi också ett sätt som kanske också är en del av inom citation krisen att vi inte hade tillräckligt bra kontakt med medlemmar, eller allmänheten, men här finns en ny kanal där folk kan bidra med vad de ville förbättra i organisationen och sådär. Så att jag tror att den fyller fler funktioner än bara visselblåsarfunktionen ... för att vi ska kunna bygga upp en trovärdighet att vill man komma med kritik eller förbättringsförslag eller vara med och bidra på ett tydligt sätt så ska det finnas en tydlig, enkel kanal in.”

Robin Ljungqvist, pressekreterare

I en visselblåsarfunktion utifrån Robins beskrivning finns tydliga fördelar för en organisation som är intresserad av att samla in svaga krissignaler. Signaler som annars kan gå förlorade kan istället samlas in för att sedan analyseras på en central plats av lämplig personal (Coombs, 2014; Frandsen, Johansen & Coombs, 2017; Heide & Simonsson, 2016). Johan Östrand berättar att varje ärende först undersöks för att säkerställa att inga människor som är nämnda i själva ärendet är med och utreder frågan. Frågor som kanske annars hade fastnat, eller redan har

fastnat, upp i leden i en organisation om de hade rört sig den vanliga vägen uppåt hade fått en rak väg in till analys och riskbedömning. Så här beskriver Johan Östrand sin bild av syftet med visselblåsarfunktionen:

”Och jag skriver ju ganska tydligt på sajten att det ska vara av allvarligare karaktär, i nästan nivå av polisanmälan och sånt där. Men vi får också in en del så här... Men mer organisatoriskt, liksom personalärenden. Man ska ju kunna lämna in ett anonymt tips, men då kan det ju vara så att: Nä det här är inget vi kommer ta upp för det sorterar inte in under ”det här är något vi tar upp”, och då får man inget svar heller. Det ligger i sakens natur.”

Johan Östrand, webbansvarig

Johan Östrand beskriver ett helt annat intryck av vad visselblåsarfunktionen på Kommunal är tänkt att vara. Enligt dessa tankar ska det vara en nästintill rent polisiär funktion där brott kan anmälas. Jakten på den allvarliga misskötseln kommer vara aktiv, men de subtilare frågorna och spörsmålen som anställda och förtroendevalda möjligtvis känner att närmaste chef inte tar på allvar avskrivs, och sändarna ges inte heller svar enligt Johan Östrand. Johans beskrivning stämmer bättre överens med Kommunals officiella dokument riktat till anställda och förtroendevalda, med information kring visselblåsningen:

”Systemet ska tydliggöra allas ansvar att gemensamt uppmärksamma problem och områden där vi som organisation eller anställda inte följer rådande lagar, eller inte fullt ut lever efter Kommunals riktlinjer.”

Kommunal, 2016

Kommunals HR-avdelning har inte velat dela med sig av dokumentet med Kommunals riktlinjer varpå en bedömning av vilken typ av ärende funktionen är till för inte kan göras fullt ut. Klart är oavsett att infrastrukturen nu finns för en potentiellt kraftfull CSM. Ifall den ska utnyttjas enbart för ärenden rörande brott eller uppmuntras att användas för att samla synpunkter på fler dimensioner av organisationen är upp till Kommunal själva. I en intervju med Kommunals egen

webbtidning *Kommunalarbetaren* (Kommunalarbetaren, 2016) så berättar Olle Ingmarsson, HR-chef, att från och med 2017 så kommer ärendena från denna visseblåsarfunktion börja rapporteras kvartalsvis. Det kan tyckas indikera en asynkron kommunikation, som således signalerar en låg prioritet på kunskapen denna funktion kan komma att generera. Kanalen för de värdefulla signalerna från interna intressenter finns nu däremot upprättad och uppfattade verkligheter och tolkningar som ledningen annars kanske aldrig fått ta del av har nu en rak väg mot analys, som är så kritiskt avgörande viktigt för en krismedveten och krisförberedd organisation.

Ifall en negativ aspekt av denna typ av system ska identifieras så kan det möjligtvis vara att anonymitetens bekvämlighet och tillgänglighet gör att den huvudsakliga kanalen för t.ex personal och arbetsmiljöfrågor, vilket är tänkt att vara kontakt med ens närmsta chef blir ersatt och kanske rent utav leder till misstänksamhet kollegor emellan då allt kan rapporteras anonymt.

5.4 Fackets roll och framtida kommunikativa utmaningar

Något samtliga respondenter är samstämmiga i är att de upplever annorlunda kommunikativa förutsättningar för deras verksamhet jämfört med hur fackets situation traditionellt sett har sett ut. Inte enbart tekniken och de sociala medierna har förändrat relationen mellan arbetarrörelsens representanter och löntagarna (Ahrne & Papakostas, 2002). Fackets självklara roll i den svenska arbetsmarknadsmodellen, med ett av världens i särklass högsta fackliga anslutningsgrad tillsammans med de skandinaviska länderna, är inte längre lika självklar (Kjellberg, 2009). Robin Ljungqvist inleder sina tankar med följande:

”Om du jämför med 40 år tillbaka i tiden så visste alla ungefär vad facket gjorde. Skulle du gå in i en högskoleklass idag och fråga vad gör facket så tror jag att 80% skulle säga fel. Så att jag tror att vi har en viktig roll, men jag tror också vi har en viktig roll att modernisera oss själva och förstå hur vi kan kommunicera vår roll som en viktig part i samhället.”

Robin Ljungqvist, pressekreterare

Samtliga respondenter beskriver en förändrad attityd i samhället överlag vilket gör sig bemärkt i människors relation till sitt fackförbund. Ett mer individuellt tankesätt har ersatt den typiska retoriken som länge kännetecknade arbetarrörelsen (Kjellberg, 2009). I samband med detta har fackliga medlemmars krav även förändrats och det bristande förtroendet många medlemmar markerat för Kommunal i SIFOs årliga mätningar signalerar ett behov av förändrad medlemskommunikation från Kommunals sida. Robin Ljungqvist är en andra generationens fackligt anställd, och jämför sin uppfattning av situationen med sina föräldrars:

”Hon tycker ju fortfarande sådär att: man ska vara ute på arbetsplatserna och träffa medlemmar och så röstar vi igenom saker, men det är inte så det fackliga arbetet fungerar idag. Innan var det liksom, vi pratar om kollektivet, jag och mina kollegor, vi på arbetsplatsen, idag är det liksom jag, jag, jag. Vad kan ni göra för mig? Jag skiter i mina kompisar här, vad kan ni göra för mig? Jag tror att den där egoismen gör att vi som fack måste förändra oss.”

Robin Ljungqvist, pressekreterare

Anders Kjellberg (2002) föreslog för femton år sedan att medlemskontakten borde bli närmre mellan facket och medlemmarna genom högre grad av facklig närvaro på arbetsplatserna. Robin Ljungqvist och Johan Östrand beskriver dagens fackmedlem som en som snarare efterfrågar högre digital tillgänglighet och tillgång till korta och snabba svar av fackliga ombudsmän. *Kommunal Direkt* t.ex. är en tjänst som innebär en slags snabbservice och direktkontakt med facklig ombudsman och som finns tillgänglig kontorstid över telefon. Kommunals profil på Facebook är även den högt trafikerad och är enligt Robin Ljungqvist en typisk indikator på vad han tror att dagens fackliga medlemmar eftersträvar:

”Annars har det varit: Du måste gå till din sektion, som är kopplad till din arbetsplats, och så måste du först veta vilken sektion, vart ligger den, måste jag

åka bil in till stan för att träffa ett fackligt ombud? Idag kan du bara lyfta på telefonen och få ett svar. Och den medlemskommunikationen där är nog den vi måste jobba med mest tycker jag.”

Robin Ljungqvist, pressekreterare

Mot bakgrund av de stora medlemstappen som svenska fackförbund upplevt sedan toppnoteringen 1993 på 85% till dagens 69% (Kjellberg, 2017) så finns anledning att undersöka nya typer av profileringar fackförbunden kan göra av sig själva.

Johan Östrand berättar att den mentaliteten att automatiskt ansluta till facket när en fick jobb vilket många gjorde under 80- och 90-talet inte finns längre. Istället går nästan samtliga fackförbund back i medlemsantal varje år (Kjellberg, 2009).

Samtliga respondenter diskuterar frågan:

”Om vi är med och har en debatt i SvD, så är det inte jättemånga medlemmar som läser det. Och det har vi trots tidigare och försökt trycka på våra opinionsgrejer på .se, men det är jätteviktigt för dem på det stora hela att vi driver dem frågorna, men det är ofta inte jätteintressant för våra medlemmar.”

Johan Östrand, webbansvarig

Vad vill man höra om? Då är det de stora avtalsfrågorna man är van att basunera ut, det kanske man inte kan göra till alla.

Kristina Mårtensson, kanslichef

”Jag tror att facken generellt, inte bara vi, men facken generellt har varit dåliga på att finnas i samhällsdebatten, man har varit jävligt duktig på att synas i frågor som rör facket, arbetstider, visstider, deltidsanställningar. Upp på barriaderna och vifta med röda flaggor och sådär, medan vi har medlemmar som jag tror deras förtroende bygger mycket på att vi är ute i andra viktiga frågor med ... Vi behöver inte bara synas i frågor och opinionsbilda det som berör våra medlemmar direkt, utan också vad som berör den allmänna opinionen.”

Robin Ljungqvist, pressekreterare

Det finns onekligen en medvetenhet om bristerna i dessa frågor, men också en tillsynes strävan efter förbättring. Avtalsfrågorna passar inte riktigt in i medielogiken ifall inte något är på tok vilket gör det svårt för facket att synas utåt genom sin faktiska verksamhet. Det är däremot inte unikt med en verksamhet som inte kan generera spännande positiv publicitet av sig själv regelbundet. Jag anser att denna svaghet borde utnyttjas som en styrka. Det finns en oerhörd dramaturgisk potential i facklig verksamhet som bör gå att anpassa till medielogikens format. Genom storytelling så kan den inneboende *David och Goliat*-relationen mellan facket och näringslivet kunna utnyttjas som en hävstång för att generera positiv publicitet. Detta är även ett jobb för *issues management*, där de förväntade trenderna i samhället kan tas med i beaktning i den typen av berättelser Kommunal väljer att framhäva. Det finns stora fördelar att vänta sig för den organisation som agerar tidigt på kommande samhällstrender på detta sätt (Palm, 2006).

6. Avslutning

Slutsats och diskussion

Syftet med studien var att på grund av en kombination av stora fackliga utmaningar och ett kontinuerligt sjunkande facklig anslutning ge en bild utav hur förberett ett av Sveriges största fackförbund var för kris, och vilka konsekvenser detta fick för Kommunals fortsatta hållning gentemot kriskommunikativt arbete. Dessutom syftade studien till att utforska framtida kriskommunikativa utmaningar för Kommunal. Genomgående i studien har resultaten presenterats i ordningen av de teman som trädde fram under analysen av det empiriska materialet.

Undersökningen kring Kommunals kommunikativa krisberedskap före krisen visar tydliga indikationer på ett system som aldrig testats. Ansvar för de kriskommunikativa element som ingår i crisis management var fördelat mellan olika individer på olika avdelningar inom Kommunals kansli vilket undergräver det helhetsperspektiv som teorin förespråkar för stora organisationer. Kommunal fyller i många fall i kriterierna för vad som kallas en organisation med en reaktiv inställning till kris; tanken att en kris endast är verklig under tiden från att en kris anses ha utbrutit tills den anses vara över. Kommunal var däremot inte helt främmande för konceptet av organisationskris. Det fanns en krismedvetenhet som fokuserade på den mediala rapporteringen och utformandet av de stora ramavtalen som Kommunal är involverat i att ta fram. Mycket likt fallet på Skånes Universitetssjukhus så kunde en tydlig blind fläck för kriselement utanför det direkta verksamhetsuppdraget identifieras. I både kommunal och på SUS så beskrev medarbetare situationen som en krissituation. På Kommunal valde ledningen att inte acceptera den alternativa verklighetsuppfattningen om en organisation i kris för att istället fortsätta spåret av status quo organisationen befann sig i, vilket innebär ett ignorande av de så värdefulla krissignalerna. Anledningen till att förtroendekrisen bröt ut från första början framstår mer och mer vara en kombination av de anledningar som presenterats i teorin; normala misstag, brister i varningssystem och grupptänkande.

Det blir även tydligt att krisen fick positiva konsekvenser i faktumet att tiden efteråt presenterade en möjlighet att implementera alternativa lösningar. Som del av organisationslärandet så har vissa saker som t.ex. de lösa tyglarna till fastighetsägande styrts upp och reglerats internt. Kanslitopparna gör tillsammans med cheferna regelbundna riskinventeringar, uppdaterar riskåtgärdsplaner och genomför krisövningar. Man inrättade ett visselblåsarsystem tillslut, vilket de själva har i uppdrag att uppmana kommunala organisationer att göra. Exakt vart skiljelinjen gick för de ärenden som skulle accepteras in i processen var svårt att riktigt tyda, och lämnar mycket upp till anmälaren själv att avgöra. Från och med januari 2017 rapporteras ärendena dessutom till ledningen först vart tredje månad vilket i min mening i viss mån signalerar ett mindre intresse än vad en skulle kunna förvänta sig av Kommunals ledning bara ett år efter en så uppmärksamrad medial kris. Oavsett i vilken grad ledningen väljer att ta vara på denna kanal så är det åtminstone en kanal där signaler kan ta sig från alla delar av organisationen rakt in till analys, vilket uppfyller kriterierna för ett fungerande CSM. Genom de nyvunna erfarenheterna står det klart att Kommunal står bättre rustat inför framtiden. Fram tills att trenden med sjunkande facklig anslutning är över så kan högre krisberedskap vara fackförbundens enskilt bästa försvar.

Samtliga respondenter beskriver en bild av att facket måste förändra sin kommunikativa profil gentemot sina medlemmar. De tekniska framstegen tillsammans med kulturell attitydförändring gör att facket inte kan kommunicera med sina medlemmar på det sätt man gjort tidigare. Eget engagemang, såsom att ta sig till stormöten eller föreningslokaler blir svårare att motivera för dagens fackliga medlemmar. Istället premieras lättillgänglighet, digital närvaro och snabb service. Det vanliga typ av innehåll Kommunal är vana att publicera väcker inte mycket uppmärksamhet och bygger ofta på invecklade avtal som i bästa fall går att förklara relativt kortfattat. Jag ser det som ett gemensamt ansvar bland fackförbunden att pröva nya sätt att komma närmare och öka förtroendet hos sina medlemmar. Det finns en stor kunskap i vilken typ av innehåll som hittills inte skapat intresse, därför anser jag att nya sätt att skapa intresse bör stå högt på dagordningen. Genom sin kampanj *Kommunal Vakna* har ett alternativ testats, där medlemmar får ställa sina frågor direkt till ordförande Tobias Baudin. Ett annat exempel Robin Ljungqvist föreslog var att bli en röst i större samhällsfrågor än

enbart de avtalsrelaterade. Ett annorlunda exempel för att dra trafik till webbsidan och samtidigt potentiellt sett generera både publicitet och höja närheten till medlemmarna kan vara genom en miniwebbserie i infotainmentformat där tittaren får ta del av arbetssituationen i andra länder. Samtidigt kan de andra ländernas situationer jämföras med Sveriges och avtalens funktioner kan presenteras lättamt och lättbegripligt. Med en väl vald (och okontroversiell) programledare hade publiken inte enbart kopplat samman Kommunal med den positiva känslan av underhållning, men det är även en möjlighet att få visa upp vad facket faktiskt gör och vad det innebär för gemene man.

6.2 Framtida forskning

Jag nämnde i min problemformulering att det som stod på spel i längden var fackets styrka på arbetsmarknaden. Jag ser därför ett syfte med ytterligare forskning i två separata spår. Min första rekommendation för framtida forskning är en större kartläggning av svenska fackförbunds kriskommunikativa rutiner. Förslagsvis en kvantitativ studie som kan involvera merparten av svenska fackförbund och utvärdera större mönster än vad en kvalitativ studie av denna typ kan. Finns det skillnader? Och vad beror de på så fall på? Spelar det roll hur man är finansierad?

Det andra spåret är utav mer samhällsvetenskaplig och statsvetenskaplig karaktär då det hade varit intressant att se studier som söker identifiera nya typer av roller som ett fackförbund kan anta. Vad är kärnan av vad människor idag förväntar sig av medlemskap? Hur stor andel av medlemmarna är enbart ute efter A-kassa? Bör det finnas olika nivåer av fackligt medlemskap? Är facket numera för utsatt som neutral part? Bör delar av fackförbunden snarare privatiseras eller omformas till myndigheter?

Ett tredje spår som hade varit intressant är en studie utifrån ett mer renodlat organisationskultursperspektiv. Insikter i organisationskulturer inom varierade sektioner av olika fackförbund. Här kan både en kvalitativ och en kvantitativ undersökning vara relevant då en kvalitativ studie kan fånga djupare mening i kulturens innebörd för dess medlemmar men en kvantitativ anonym undersökning hade kartlägga ett mycket större mönster mellan varierade föreningar.

7. Referensförteckning

- Ahrne, G., Papakostas, Apostolis. (2002). *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Bisel R. S. & Arterburn, E. N. (2012) Making sense of organizational members' silence: A sensemaking resource model. *Communication Research Reports*, 29(3) 217-226
- Benoit, W.L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Brunsson, N. (1982) The irrationality of action and action rationality: Decisions, ideologies and organizational actions. *The Journal of Management Studies*, 19(1), 29-45
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T.E. & Ganesh, S. (red.) (2011) *Organizational communication in an age of globalization. Issues, reflections, practices* (2 uppl.). Long Grove, IL: Waveland Press
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod* (2:a uppl.). Malmö: Gleerups utbildning.
- Deetz, S. A. 1992 *Democracy in an age of corporate colonization: Development in communication and the politics of everyday life*. Albany: State University of New York Press.
- Eksell, J., & Thelander, s. 2014. *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur
- Falkheimer, J., Heide, M. & Larson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Malmö, Liber.
- Festinger, L. (1983) *The Human Legacy*. New York, NY: Columbia University Press
- Frandsen, F., Johansen, W., & Coombs, W. T. (2017). *Organizational Crisis Communication*. Los Angeles: SAGE Publications
- Gilpin, D. R. & Murphy, P. J. (2008) *Crisis communication in a complex world*. Oxford: Oxford University Press
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984) *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1981) *Effective evaluation*. San Francisco (u.a.): Jossey-Bass Publ.

- Heide, M., & C, Simonsson. (2016). *Krisen inifrån*. Lund: Studentlitteratur.
- James, E. H. & Wooten, L. P. (2005). Leadership as (un) usual: How to display competence in times of crisis. *Organizational dynamics*, 32 (2), 141-152.
- Janis, I. L. (1982) *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2 uppl.). Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Kjellberg, A. (2002) Ett nytt fackligt landskap – i Sverige och utomlands. Arkiv för studier i arbetarrörelsens historia, (86-87), 44-99.
- Kjellberg, A. (2009). Det fackliga medlemsraset i Sverige under 2007 och 2008. *Arbetsmarknad & arbetsliv*, 15(2), 11-28.
- Kjellberg, A. (2017). Kollektivavtalens täckningsgrad samt organisationsgraden hos arbetsgivarförbund och fackförbund. (1 red.) (Studies in Social Policy, Industrial Relations, Working Life and Mobility. Research Reports; Vol 2017, Nr. 1). Lund: Department of Sociology, Lund University
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014) *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3rd ed.). Lund: Studentlitteratur, 2014
- Marra, F. J. (2004). Excellent crisis communication: Beyond crisis plans. I D. P. Millar & R. L. Heath (red.), *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication* (s. 311-326). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur, 1994.
- Nygren, S. (2010) *Ledarskap i idéburna organisationer*. Malmö: Liber.
- Noelle-Neumann, E. (1993). *The Spiral of Silence*. London: University of Chicago Press.
- Palm, L. (2006) *Kommunikationsplanering: En handbok på vetenskaplig grund*. Lund, Studentlitteratur
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. New York, NY: Basic Books.
- von Platen, S & Young, P. (2014). Att intervju chefer med kommunikationsansvar. I Eksell, J. & Thelander, A. (red). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (1. uppl. ed.) Lund: Studentlitteratur, 27-42.
- Patton, M. (1990) *Qualitative evaluation and research methods* (pp. 169-186). Beverly Hills, CA: Sage.
- Rennstam, J., & Wästerfors, D., (2015) *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning* (1:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Rosenthal, U., Boin, R. A. & Comfort, L. K. (2001) *Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.

Sellnow, T.L. & Seeger, M.W. (2013). *Theorizing crisis communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

SOU 2014:31 Visselblåsarutredningen. *Utredningen om stärkt skydd för arbetstagare som larm*.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38 (4), 628-652)

Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E. (2009). *Making sense of the organization: The impermanent organization*. Chichester: John Wiley and Sons.

Webb

Aschberg, Richard. 2016. Granskningen av Kommunal: Detta har hänt. *Aftonbladet*. <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22096601.ab> (Hämtad: 2017-04-15)

Eriksson, Susanne. 2016. *Lag ska skydda anställda som larmar*. Publikt. <http://www.publikt.se/artikel/lag-ska-skydda-anstallda-som-larmar-18482> (Hämtad 2017-07-21)

Hjort, Mira. 2016. *Kommunal öppnar för visselblåsare*. Kommunalarbetaren. <http://www.ka.se/kommunal-oppnar-for-visselblasare> (Hämtad 2017-07-21)

Kommunal. 2017. Visselblåsartjänst. Kommunal.

<https://www.kommunal.se/visselblasartjanst-anmal-missforhallanden-anonymt>

Lindgren, Åke. 2014. Kommuner vill uppmuntra visselblåsare. *SVT*. <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/ost/kommuner-vill-uppmuntra-visselblasare> (Hämtad 2017-07-21)

Linköping Kommun. 2017. Whistleblowerfunktion. Linköping Kommun. <http://www.linkoping.se/kommun-och-politik/rattssakerhet-overklaga-beslut/whistleblowerfunktion/> (Hämtad 2017-07-21)

Lundbom, Erik. 2017. *Företag som förlorat anseende och kommit igen*. Kantar SIFO. <https://www.kantarsifo.se/blogg/foretag-som-forlorat-anseende-och-kommit-igen> (Hämtad: 2017-06-12)

Publikt. 2016. *Nej till gemensam visselblåsarfunktion*. Fackförbundet ST. <http://www.publikt.se/artikel/nej-till-gemensam-visselblasarfunktion-19619> (Hämtad 2017-07-21)

Regeringen. 2016. Uppdrag om att utreda visselblåsarfunktioner. <http://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2016/04/uppdrag-om-att-utreda-visselblasarfunktioner/> (Hämtad 2017-17-21)

8. Bilagor

Intervjuguide

1. Berätta om dig själv och din yrkesroll.
2. Vilken yrkesroll hade du när krisen inträffade? Om nej, vad gjorde du då? Och vad var din uppfattning i så fall som utomstående?
3. I din uppfattning, var proaktiv kriskommunikation något som Kommunal arbetade aktivt med innan förtroendekrisen 2016, och i så fall, hur?
 - Styrdokument? Användes det?
 - Kriskommunikatör?
 - Gjordes det övningar?
 - Fanns kanaler för varningssignaler?
 - Separeras issues, risk och reputation?
4. Som konsekvens av krisen 2016, har kriskommunikationsrutinerna reviderats eller förändrats? I så fall hur?
5. På vilket sätt har Kommunal arbetat med att höja förtroendet som följd av förtroendekrisen?
6. Hur arbetar kommunal med proaktiv kriskommunikation idag? Har det fått större utrymme i kulturen och i budgeten skulle du säga tycker du?
7. Vissa medlemsorganisationer präglas enligt forskare av en ”Slut leden!-kultur”, är det något du tror kan leda till bristande kanaler för varningssignaler?
8. Tycker du att fackets roll, och därmed de kommunikativa förutsättningarna och kraven, har förändrats i samband med teknologiska framsteg, och i så fall hur?