

Kurskod: SKDK11  
Termin: Vårterminen 2020  
Handledare: Camilla Nothhaft & Asta  
Cepaite Nilsson  
Examinator: Cecilia Cassinger

## **”Vi är minst lika upprörda och ledsna som ni”**

**En kvalitativ fallstudie av Arlas kriskommunikation på Facebook**

**MALIN GLADH STAFNER & FREJA NILSSON**

---

Lunds Universitet  
Institutionen för Strategisk Kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen



## **Tack!**

Ett stort tack till Camilla Nothhaft för inledande handledning och Asta Cepaite Nilsson för fortsatt stöd och rådgivning. Vi vill även tacka varandra för gott samarbete och humor under arbetsprocessen. Slutligen vill vi tacka Karl för hans stöd i form av både korrekturläsning och fika.

*Vi vill även understryka att arbetet med examensarbetet till lika stora delar har utförts av båda författarna.*

# Abstract

---

## **”We are just as upset and sad as you”**

The purpose of this study is to examine how organizations are trying to rebuild their trust and reputation when they are communicating directly with their customers on social media in a crisis, and to examine how well the organization’s choice of crisis communication fits the crisis type. The aim is also to study how organizations are using the interactive functions on social media in their crisis communication to create dialogue. This paper studies the phenomenon of crisis communication on social media by conducting a qualitative case study of the dairy producer Arla’s crisis communication on Facebook during the crisis that broke out after it was revealed that cows were being treated poorly. With a social constructivist perspective on crisis communication, a qualitative text analysis has been conducted. The analysis is based on image repair theory, situational crisis communication theory and previous research about crisis communication on social media. The analysis showed that Arla used several image repair strategies that were unsuitable for the type of preventable crisis that they were experiencing, such as shifting the blame, not taking responsibility or apologizing. Furthermore, the analysis showed that Arla did not utilize Facebook’s possibilities for creating relationship building dialogue fully. This paper is discussing possible explanations for Arla’s choice of crisis communication where the perceived severity of the threat and the co-operative organizational structure of Arla could be possible reasons that affected the choice of strategies. Lastly the paper is discussing the difficulties to both communicate in a fast pace and in a relationship building way on social media as a continued challenge for today’s organizations.

*Number of characters including spaces: 90 800*

*Key words:* Crisis communication, Arla, image repair theory, situational crisis communication theory, preventable crisis, social media, Facebook, relationship building dialogue.

# Sammanfattning

---

## **”Vi är minst lika upprörda och ledsna som ni”**

Studien ämnar att undersöka hur en organisation försöker återuppbygga sitt rykte och förtroende när de kommunicerar direkt med sina konsumenter via sociala medier under en kris, samt att undersöka hur väl organisationens kriskommunikation passar den typ av kris de drabbades av. Syftet är också att undersöka hur en organisation nyttjar sociala mediers interaktiva funktioner i sin kriskommunikation för att skapa dialog. Studien ämnar att undersöka fenomenet kriskommunikation på sociala medier genom att genomföra en kvalitativ fallstudie av Arlas kriskommunikation på Facebook under krisen som efterföljde Uppdrag Granskning avslöjande om bristfällig djurhållning på en av Arlas gårdar. Med ett socialkonstruktivistiskt perspektiv på kriskommunikation har en kvalitativ textanalys utförts där image repair theory, situational crisis communication theory samt tidigare forskning om kriskommunikation på sociala medier har fungerat som utgångspunkter i analysen. Analysen visade att Arla använde sig av flera olämpliga strategier kopplat till den förebyggbara kris de drabbades av, genom att bland annat förflytta skulden och inte ta fullt ansvar eller be om ursäkt. Vi kunde även se att de inte tog vara på möjligheterna till relationsbyggande dialog fullt ut när de använde Facebooks interaktiva funktioner. Utifrån analysen diskuterar vi möjliga förklaringar till Arlas val av kriskommunikation, där vi resonerar att hotets upplevda allvarlighet samt den kooperativa organisationsstrukturen kan vara ytterligare en aspekt i valet av strategier. Vidare diskuterar vi svårigheterna med att kommunicera snabbt men också relationsbyggande på sociala medier som en fortsatt utmaning för dagens organisationer.

*Antal tecken inklusive mellanslag: 90 800*

*Nyckelord:* Kriskommunikation, Arla, image repair theory, situational crisis communication theory, förebyggbar kris, sociala medier, Facebook, relationsbyggande dialog.

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning .....</b>	<b>7</b>
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Problemformulering .....	8
1.3 Syfte och frågeställning .....	9
1.4 Empirisk bakgrund.....	10
1.4.1 Arla.....	10
1.4.2 Uppdrag Granskings avsnitt ”Arlagården”.....	10
1.5 Avgränsningar .....	11
<b>2. Tidigare forskning .....</b>	<b>12</b>
2.1 Kriskommunikation .....	12
2.2 Kriskommunikation på sociala medier .....	13
2.2.1 Dialog på sociala medier .....	14
2.3 Förtroendekriser.....	15
2.4 Tidigare forskning där image repair theory appliceras.....	16
2.5 Tidigare forskning där situational crisis communication theory (SCCT) appliceras .....	17
2.6 Studiens bidrag till forskningsfältet.....	18
<b>3. Teoretisk referensram .....</b>	<b>20</b>
3.1 Image repair theory.....	20
3.1.1 Förnekelse .....	21
3.1.2 Undvikande av ansvar .....	21
3.1.3 Minskande av händelsens anstötighet .....	22
3.1.4 Tillrättaläggande handlingar.....	24
3.1.5 Ursäktande.....	25
3.1.6 Översiktstabell för image repair-strategierna: .....	25
3.2 Situational crisis communication theory (SCCT).....	26
3.2.1 Översiktstabell för kristyperna enligt SCCT:.....	28
<b>4. Metod .....</b>	<b>29</b>
4.1 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt.....	29
4.2 Genomförande .....	30
4.2.1 Fallstudie .....	30

4.2.2 Material & Urval.....	30
4.2.3 Forskningsetiska överväganden.....	31
4.3 Analysmetoder.....	31
4.3.1 Kvalitativ textanalys .....	32
4.3.2 Analysprocess.....	32
4.4 Metodreflektion .....	33
<b>5. Analys.....</b>	<b>35</b>
5.1 Image repair theory.....	35
5.1.1 Strategier som förekommer vid många tillfällen .....	35
5.1.2 Strategier som förekommer vid vissa tillfällen.....	37
5.1.3 Strategier som förekommer vid få tillfällen .....	39
5.2 Situational crisis communication theory (SCCT).....	41
5.2.1 Analys av kristyp .....	41
5.2.2 Analys av hotet mot Arlas rykte .....	42
5.2.3 Analys av Arlas val av image repair-strategier .....	43
5.3 Analys av Arlas användande av Facebooks interaktiva funktioner.....	44
<b>6. Diskussion och slutsats .....</b>	<b>46</b>
6.1 Diskussion och slutsats .....	46
6.2 Förslag till vidare forskning .....	49
<b>Referenser .....</b>	<b>49</b>
<b>Bilagor.....</b>	<b>54</b>

# 1. Inledning

---

*I det inledande kapitlet presenteras en bakgrund till ämnet kriskommunikation på sociala medier, som är det område inom forskningsfältet strategisk kommunikation som examensarbetet kommer att undersöka. Därefter följer en problemformulering där forskningsproblemet som ska undersökas i studien presenteras och förklaras. Sedan följer uppsatsens syfte och de frågeställningar som studien ämnar att besvara. Efter det presenteras uppsatsens empiriska bakgrund där en bakgrund till Arla som organisation och en bakgrund till fallet Arla ges. Slutligen presenteras en redogörelse för de avgränsningar som gjorts i studien.*

## 1.1 Bakgrund

*"It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently." - Warren Buffett*

Idag lever vi i ett så kallat krissamhälle, vilket innebär att omvärlden har blivit mer komplex och att kriser är vanligt förekommande fenomen som vi oroar oss för alltmer (Frandsen & Johansen, 2017). Aldrig tidigare har det funnits ett så stort behov av att identifiera, förbereda sig för och prata om kriser i samhället. Som ett svar på oron inför att kriser ska inträffa har det blivit allt vanligare för organisationer att lägga resurser på att förebygga, förbereda för och hantera olika typer av krissituationer (Frandsen & Johansen, 2017). Kriser kan definieras som oförutsägbara och kaotiska händelser som kräver genomtänkta och omedelbara reaktioner (Lin, Spence, Sellnow & Lachlan, 2016). Charles F. Hermann definierar en organisationskris som något som hotar organisationens högt prioriterade värden, ger begränsad tid för att kunna skapa ett svar och är något som organisationen inte har kunnat förutse (Charles F. Hermann, 1963 i Frandsen & Johansen, 2017). En kris är därför

hotfull, överraskande och kräver snabba reaktioner. I en krissituation spelar kommunikation en avgörande roll för organisationers hantering av krisen (Lin et al., 2016). Olika typer av kriser kräver olika strategier och tillvägagångssätt då ingen kris är den andra lik (Frandsen & Johansen, 2017). I en kris som exempelvis rör människors säkerhet blir kriskommunikationens syfte att sprida information, varna och ge råd (Falkheimer et al., 2012), medan i en förtroendekris blir syftet istället att återuppbygga konsumenternas förtroende (Coombs & Holladay, 2010).

Användandet av sociala medier är utbrett i dagens samhälle, statistik visar att år 2019 använde 83% av Sveriges internetanvändare sociala medier (Internetstiftelsen, 2019). Sociala medier och dess interaktiva funktioner gör det möjligt för organisationer att snabbt hantera och kommunicera kring olika typer av kriser, genom att de exempelvis kan föra en dialog med sina intressenter och svara direkt på kommentarer från konsumenter, samarbetspartners och andra aktörer. På så sätt kan organisationer snabbt få ut sitt budskap till sina intressenter utan någon mellanhand (Austin & Jin, 2018). Dock kan sociala medier även bidra till att kriser eskalerar och sprids snabbare vilket kan få förödande konsekvenser (Frandsen & Johansen, 2017). De sociala medierna kan ses som en arena, där många olika aktörer kan delta i att debattera och kommentera kriser (Raupp, 2019). Små misstag kan lättare blossa upp, där de olika aktörerna kan vara snabba på att kritisera organisationers felsteg (Cheng, 2016). På gott och på ont utgör sociala medier en ny aspekt i organisationers krishantering (Valentini, Romenti & Kruckeberg, 2018).

## **1.2 Problemformulering**

Kriskommunikation på sociala medier är ett aktuellt fenomen inom forskningsfältet strategisk kommunikation då det är ett område som är i ständig utveckling på grund av det ökande användandet av sociala medier i dagens samhälle. Sociala medier kan både hjälpa organisationer att snabbt och effektivt hantera kriser, men de kan även bidra till att kriser sprids snabbt och eskalerar (Frandsen & Johansen, 2017). På så sätt kan konsumenternas förtroende för organisationerna skadas ytterligare, vilket innebär att organisationers krishantering på sociala medier är avgörande för hur deras förtroende påverkas (Austin & Jin, 2018). Sociala medier möjliggör dialog



genom att de erbjuder interaktiva funktioner som exempelvis kommentarer, gillningar och delningar vilka utgör både möjligheter och utmaningar för dagens organisationer när de kommunicerar under en kris.

Med det som bakgrund är problemet vi ämnar att undersöka i examensarbetet hur en organisation har försökt återuppbygga sitt förtroende under en kris på sociala medier genom att använda sig av försvarsstrategier, samt hur lämpliga de valda strategierna var i förhållande till vilken typ av kris som organisationen drabbades av. Vi vill även undersöka hur en organisation har valt att nyttja de sociala mediernas interaktiva funktioner för att skapa dialog när de kommunicerar i en kris. För att undersöka problemen kommer vi att utgå från image repair theory, situational crisis communication theory och tidigare forskning om kriskommunikation på sociala medier. Teorierna kommer att presenteras utförligt längre fram i uppsatsen i kapitlet teoretisk referensram.

### **1.3 Syfte och frågeställning**

Syftet med studien är att undersöka hur en organisation försöker återuppbygga sitt förtroende när de kommunicerar direkt med sina konsumenter via sociala medier under en kris, samt att undersöka hur väl organisationens kriskommunikation passar den givna kristypen. Syftet är också att undersöka hur en organisation använder sociala mediers interaktiva funktioner i sin kriskommunikation för att skapa dialog. Genom att undersöka fallet Arla kan vi bidra med kunskap om hur en organisation har hanterat en kris på det sociala mediet Facebook, vilket bidrar till att fylla det kunskapsgap inom forskningsfältet kriskommunikation som vi har identifierat. Kunskapen kan även användas för att appliceras på andra fall. Utifrån syftet har följande forskningsfrågor formulerats:

- Hur försökte Arla återuppbygga sitt rykte och förtroende i sin kriskommunikation på Facebook under krisen som uppstod efter Uppdrag Granskning avsnitt "Arlagården"?
- Vilken typ av kris drabbades Arla av och hur väl passade deras kriskommunikation på Facebook den givna kristypen?
- Hur nyttjade Arla Facebooks interaktiva funktioner i deras kriskommunikation för att skapa dialog?

## 1.4 Empirisk bakgrund

I avsnittet presenteras en inledande bakgrund om företaget Arla som sedan följs av en beskrivning av Uppdrag Granskning avsnitt "Arlagården" som kontext till fallet.

### 1.4.1 Arla

Arla Foods är en mejerikoncern som består av 13 500 mjölkbönder baserade i 7 länder varav 2630 mjölkbönder i Sverige (Svensk Kooperation, u.å). Arla-koncernen är ett bondeägt kooperativ vilket innebär att de har en organisationsstruktur där bönderna både är ägare och medlemmar, då de både styr företaget och levererar mjölk till Arla. Varje medlem har en demokratisk röst och all vinst går tillbaka till medlemmarna (Arla, 2020a).

Arla är ett av de starkaste varumärkena i Sverige idag och år 2019 hade de ett anseendeindex på 51 av 90 i Kantar Sifos årliga mätning av anseende hos företag, vilket placerar dem på plats 15 av 48 av de analyserade företagen (Kantar Sifo, 2019). Dock visar statistik från Kantar Sifo att Arlas förtroende inte alltid varit högt, år 2016 minskade förtroendet för Arla efter de blivit granskade av Uppdrag Granskning då det framkommit att Arlas VD spenderat böndernas pengar oansvarigt (Heller, 2016). Statistik visar att Arlas anseendeindex minskade från 60 till 30 mellan år 2015-2016 vilket innebar en sänkning på ca 50%, som placerade Arla i botten av de företag som analyserades (Kantar Sifo, 2016). Anseendeminskningen kan antas vara en konsekvens av krisen som uppstod efter att Arla var med i Uppdrag Granskning år 2016.

### 1.4.2 Uppdrag Granskning avsnitt "Arlagården"

Onsdagen den 29 januari 2020 sände Uppdrag Granskning avsnittet "Arlagården" på bästa sändningstid. Programmet visade material filmat inifrån en av Arlas gårdar i Hälsingland där kor vadade runt i sin egen avföring och många var extremt undernärda (Eriksson, Fegan & Lindahl, 2020). Margareta Stéen, docent i veterinärmedicin vid Nationellt centrum för djurvälstånd vid Sveriges Lantbruksuniversitet kommenterade avsnittet "*Jag som har varit länsveterinär i många år, jag måste säga att det här är bland det värsta jag sett*" (Margareta Stéen i Eriksson, Fegan &

Lindahl, 2020). Materialet som visades stod i skarp kontrast till den idylliska bilden av lyckliga kor på gröna ängar som Arla visar upp i sin marknadsföring, som exempelvis i kampanjen “Bregottfabriken” (Djurens Rätt, 2020). Varken Arla eller den enskilde bonden har valt att kommentera innehållet i avsnittet då Arla menade att de inte har rätt att diskutera en enskild bonde i media (Eriksson et al., 2020). Arlas kommunikationsdirektör Caroline Starck ville inte heller ställa upp på en intervju med Uppdrag Granskning journalist Ali Fegani (Uppdrag Granskning, 2020) vilket de fick motta mycket kritik för. För att kommentera krisen skrev Arla ett inlägg på deras hemsida för konsumentkontakt samt på Facebook, där framförallt inlägget på Facebook fick stor spridning och kommentarer strömmade in från konsumenter.

## **1.5 Avgränsningar**

Studien kommer att genomföras inom forskningsfältet strategisk kommunikation, med ett socialkonstruktivistiskt perspektiv på kriskommunikation. I studien kommer vi att utgå ifrån den kommunikation som ägt rum på Arlas Facebooksida. Facebook är relevant för uppsatsen att analysera då det är ett socialt medium som erbjuder interaktiva funktioner där konsumenter kan kommentera och Arla kan svara på kommentarer, vilket de i stor utsträckning har gjort. Valet att avgränsa undersökningen till att fokusera på Facebook är grundat i att Arla har valt Facebook som det sociala mediet de kommunicerat om krisen mest på, till skillnad från exempelvis Instagram eller Twitter där Arla inte nämnt krisen.

## 2. Tidigare forskning

---

*I det här kapitlet presenteras tidigare forskning inom kriskommunikation, kriskommunikation på sociala medier, dialog på sociala medier och förtroendekriser. Sedan presenteras tidigare forskning som har utgått ifrån image repair theory och situational crisis communication theory. Därefter motiveras det bidrag till forskningsfältet som vi anser att uppsatsen utgör.*

### 2.1 Kriskommunikation

Coombs (2015) definierar en organisationskris som en oförutsedd händelse som hotar viktiga förväntningar som intressenterna har på organisationen gällande hälsa, säkerhet, miljö eller ekonomi och som allvarligt kan skada organisationen. Organisationer tenderar att få ett gott rykte när deras handlingar reflekterar de gemensamma värderingar som finns i samhället som exempelvis att berätta sanningen, inte endast fokusera på att generera kapital och att inte förstöra miljön. Kriser uppstår således när organisationer misslyckas med att uppfylla dessa förväntningar (Spence, Lachlan, Sellnow, Rice & Seeger, 2017).

Hur konsumenterna upplever krisen är viktigt för hur organisationen uppfattas och därför är kriskommunikation avgörande för organisationens överlevnad. Krishantering och kriskommunikation hänger tätt ihop i en organisation och kan inte åtskiljas (Falkheimer, Heide & Larsson., 2012). En illa hanterad kris riskerar att utvecklas till en dubbelkris vilket kan innebära att kriskommunikationen under en kris har hanterats på ett olämpligt sätt och att en kommunikationskris därför uppstår (Frandsen & Johansen, 2017). Det kan exempelvis inträffa om företaget inte har kommunicerat tillräckligt under krisen, spridit felaktig information eller blivit er-tappade med att ha ljugit. Ofta är den andra krisen mer allvarlig och skadar företaget och deras rykte ytterligare (Frandsen & Johansen, 2017). I olika typer av kriser har kriskommunikationen olika syften, i kriser som exempelvis handlar om människors direkta säkerhet är kriskommunikationens främsta syfte att sprida information,

varna och ge råd (Falkheimer et al., 2012). I en förtroendekris kan konsumenter ifrågasätta ett företags handlande och då blir kriskommunikationens syfte istället att återfå konsumenternas förtroende (Coombs & Holladay, 2010).

## **2.2 Kriskommunikation på sociala medier**

Hur organisationer bör interagera med sina intressenter i både traditionella och sociala medier i olika typer av kriser har länge varit en viktig fråga för både praktiker och forskare inom kommunikationsområdet (Austin & Jin, 2018). Under 2000-talet har det skett en snabb framväxt av olika sociala medier, som kan definieras som en grupp internetbaserade applikationer som baseras på de ideologiska och teknologiska fundamenten av Web 2.0 och som tillåter skapandet och utbytet av innehåll skapat av användarna (Cheng & Cameron, 2018). I jämförelse med traditionella medier som exempelvis TV där användarna är passiva mottagare, erbjuder sociala medier en interaktiv och uppdaterad plattform för aktivt socialt deltagande vilket har förändrat hur information sänds och tas emot (Cheng & Cameron, 2018).

Kriser på sociala medier kan definieras som händelser som kan skada en organisation och som antingen uppstår på eller förstärks av sociala medier (Coombs, 2015). Medan kriser i traditionella medier ofta fokuserar på problem som rör allmänhetens säkerhet och välfärd samt organisationers verksamhet, fokuserar kriser på sociala medier ofta på problem som hotar organisationers rykten. Kriser som hotar organisationers rykten är allvarliga då en organisations rykte är en värdefull immateriell tillgång som behöver skyddas (Coombs, 2015).

Sociala medier innebär en unik möjlighet för organisationer att kunna nå sina intressenter på ett enkelt och effektivt sätt. De kan dra nytta av de interaktiva funktionerna som sociala medier erbjuder där de kan öka företagets legitimitet genom korrekt, konsekvent och transparent information och dialog (Cheng, 2016). Tidigare forskning har också visat att kriskommunikation via sociala medier ger färre negativa reaktioner jämfört med kriskommunikation via traditionella medier (Cheng, 2016). Det finns även en generell ökning av användandet av sociala medier i kriser och uppdateringen om kriser på sociala medier tenderar att ges mer trovärdighet än uppdateringen på traditionella nyhetskanaler (Valentini et al, 2018).

Sociala medier kan också bidra till att kriser sprids och eskalerar snabbare än tidigare, vilket kan leda till allvarliga konsekvenser för organisationer idag

(Frandsen & Johansen, 2017). I litteraturen i tidigare forskning om kriskommunikation på sociala medier finns ett växande konsensus om att sociala medier har ändrat dynamiken för kriskommunikation genom att de snabbar på utvecklingen av kritiska situationer och även har möjlighet att skapa nya typer av kriser (Valentini et al., 2018). Sociala medier ökar hastigheten på utvecklingen av kritiska situationer då de möjliggör snabb delning av information i realtid. Resultatet av den ökade hastigheten på sociala medier är att kommunikationspraktiker får mindre tid att implementera åtgärder för att lösa kriserna och således får mindre tid på sig att försöka återställa sina rykten (Valentini et al., 2018). Då intressenterna förväntar sig snabba svar under en kris kan organisationer särskilt utnyttja Facebooks funktioner för att snabbt kommunicera under krisen (Coombs & Holladay, 2015). Organisationer kan även förbereda färdiga svar som de kan använda under krisen på sociala medier för att öka hastigheten i deras svar (Coombs & Holladay, 2015). En organisation tar även fler risker när de kommunicerar via sociala medier och små misstag kan få stora konsekvenser. Att exempelvis interagera vid fel tillfälle eller skriva opassande saker kan skapa eller eskalera en kris istället för motverka den (Cheng, 2016).

### ***2.2.1 Dialog på sociala medier***

Facebook som socialt medium har interaktiva funktioner som underlättar för organisationer att snabbt kunna kommunicera med sina intressenter, exempelvis genom att skriva inlägg, kommentarer och svara på kommentarer. För att kunna påverka vilken uppfattning konsumenter eller andra intressenter har om organisationen bör organisationen ta vara på möjligheten till dialog online genom att delta i konversationer och själva skapa och främja dialog på sina kanaler (Romenti, Murtarelli & Valentini, 2013). Genom dialog kan organisationer bygga relationer som både tjänar organisationens och allmänhetens intressen. Kent och Taylor (2002) menar att dialog grundas i fem koncept vilka är ömsesidighet, närhet, empati, risk och engagemang (Kent & Taylor i Motion, Leitch & Heath, 2016). Organisationer kan implementera och demonstrera sitt engagemang för dialog genom hur de väljer att använda sociala medier. Författarna menar att om dialogen lyckas ökar sannolikheten för att organisationer och deras intressenter får en bättre förståelse för varandra. En kritik mot de sociala mediernas möjlighet till dialog är att det finns ett vanligt missförstånd om att dialog enbart innebär att kommunicera med andra

genom att exempelvis göra ett Facebook-inlägg eller en kommentar (Motion et al., 2016). Författarna menar snarare att dialog går ut på att både ge och ta och bör följa tydliga regler för att försäkra att det finns rättvishet, tillit och möjlighet för samtliga involverade att uttrycka sin åsikt. Dialog är således en orientering för att kommunicera med andra, det är inte enbart en enkel process. Författarna menar att om en organisation vill kommunicera väl på sociala medier behöver de kommunicera med användarna på sociala medier som om de är eftertänksamma och intresserade individer och inte stereotyper (Motion et al., 2016).

Herbert & Hjalmarsson Englund (2012) tar upp att en viktig aspekt i att åstadkomma relationsskapande dialog är att använda sig av direkt tilltal. Författarna menar också att frågor och uppmaningar kan bidra till att skapa dialog och genom att ge fokus till något annat än organisationens budskap skapas en bättre förutsättning för relationsbyggande. Organisationer bör inte bara agera som avsändare, utan delta aktivt i den sociala kontexten (Herbert & Hjalmarsson Englund, 2012).

### **2.3 Förtroendekriser**

Förtroende är en viktig aspekt att ta i beaktning oavsett vilken typ av kris en organisation är med om (Eriksson, 2014), och om en organisation går in i en kris med ett gott förtroende ger det ökade chanser för återhämtning (Kantar Sifo, 2017). En förtroendekris är också en vanlig typ av kris som en organisation kan utsättas för och kan definieras som en avgörande händelse som har potential att hota de kollektiva uppfattningarna om organisationen hos alla relevanta intressenter (Heide & Simonsson, 2016). Palm och Falkheimer (2005, s. 26) definierar en förtroendekris som *“när tillräckligt många och tillräckligt inflytelserika målgrupper och intressenter förlorat tillräckligt mycket förtroende”*. Författarna menar att det finns två huvudsakliga typer av förtroendekriser vilka är moralisk förtroendekris och kompetensförtroendekris. En moralisk förtroendekris innefattar en misstro till bland annat organisationers goda vilja, sanningsenlighet, medkänsla, trovärdighet, opartiskhet och omutlighet snarare än en misstro till den operativa förmågan att hantera en kris (Palm & Falkheimer, 2005). En kompetensförtroendekris handlar om att det finns ett bristande förtroende till att organisationen är tillräckligt skicklig och kompetent vilket leder till negativa konsekvenser för organisationen (Heide & Simonsson, 2016). En förtroendekris utlöses i de allra flesta fall av en händelse som

objektivt har inträffat men till skillnad från en fysisk kris är förtroendekriser subjektiva fenomen då de definieras av intressenterna och ofta uttalas av media (Palm & Falkheimer, 2005).

## 2.4 Tidigare forskning där image repair theory appliceras

Artikeln *“Is it so hard to say sorry? Revisiting image repair theory in the context of Australian supermarkets”* (Grimmer, 2016) analyserar appliceringen av image repair theory i en kontext av den australiensiska livsmedelshandeln. Författaren analyserar hur två av Australiens största livsmedelsbutiker Coles och Woolworths har applicerat Benoits (2014) image repair-strategier i fyra olika kriser. Resultatet visade att Woolworths och Coles använde sig av samtliga image repair-strategier och i vissa kriser användes fler än en strategi. Författaren menar att trots att be om ursäkt och förlåtelse är en strategi som både praktiker och forskare anser vara effektiv och som kan generera väsentligt värde för organisationer, användes den bara i ett av fallen. Image repair-strategin ursäktande användes i det fall där krisen bedömdes vara mest allvarlig. Resultatet visade även att allvarligheten i utvecklingen av krisen påverkar hur företagen valde att strategiskt svara på kriserna (Grimmer, 2016).

I en annan fallstudie undersöker Benoit (2014a) vilka image repair-strategier USA:s tidigare president Barack Obama använde i sin kommunikation under en förtroendekris. Krisen gällde Obamas nya sjukvårdsreform där han hade lovat medborgarna att de kunde behålla sin tidigare sjukvårdsplan istället ifall de redan var nöjda, vilket sedan inte visade sig stämma (Benoit, 2014a). Händelsen försämrade Obamas förtroende och opinionssiffrorna sjönk, och för att bygga upp sin image höll den dåvarande presidenten en presskonferens och var med i en intervju. I sin kommunikation använde Obama sig främst av strategierna ursäktande, tillrättaliggande handlingar och minimering (Benoit, 2014a). Efter tillämpningen av de olika strategierna inom image repair kunde det konstateras att medborgarnas förtroende för Obama ökade och en mätning därefter visade att hans popularitet hade ökat (Benoit, 2014a).

Artikeln *“The Organizational Apology”* (Schweitzer, Brooks & Galinsky, 2015) diskuterar hur och när organisationer bör använda image repair-strategin ursäktande under en kris. Författarna menar att det är vanligt förekommande att organisationer



misslyckas med att be om ursäkt vilket allvarligt kan skada deras rykten och relationer med intressenterna. Ursäkter är komplicerade i en organisatorisk kontext då ett misstag ofta begås av en enskild avdelning eller medarbetare i organisationen, därför kan det ses som orättvist att hela organisationen ber om ursäkt (Schweitzer et al., 2015). Även ur ett juridiskt perspektiv är ursäkter komplicerade då en ursäkt kan ses som att organisationen erkänner och då kan öppna upp för att bli stämnda. Författarna menar att ledarna i en organisation bör visa uppriktighet, ånger och en vilja till förändring på ett genuint sätt för att ursakten ska bli effektiv (Schweitzer et al., 2015).

## **2.5 Tidigare forskning där situational crisis communication theory (SCCT) appliceras**

Fallstudien ”*Silence as a strategy during a corporate crisis – the case of Volkswagen’s Dieselgate*” (Stieglitz, Mirbabaie, Kroll & Marx, 2019) använder SCCT för analysera hur en organisation kommunicerade i en förebyggbar kris på det sociala mediet Twitter. Krisen handlade om att Volkswagen hotades av stämning i flera länder på grund av att bilarna visat sig släppa ut skadliga mängder koldioxid som var betydligt större än vad de hävdade. Studiens resultat visar att Volkswagen spelade en marginell roll i den totala kommunikationen som skedde kring krisen på Twitter, de använde exempelvis inte svarsfunktionerna som finns på Twitter och de inlägg de skrev fick inte särskilt mycket uppmärksamhet. De svarade inte heller på viktiga inlägg från t.ex. opinionsbildare vilket författarna menar ledde till negativa effekter på kommunikationen och känslorna som associerades till Volkswagen, således påverkades deras rykte negativt. Författarna föreslår att aktivt deltagande i kriskommunikation på sociala medier är en unik möjlighet för att hantera en kris som organisationer borde ta vara på, eftersom den krisdrabbade organisationen ses som den huvudsakliga källan för kriskommunikation. I förebyggbara kriser bör organisationer agera mer transparent för att undvika starka negativa reaktioner och ha ett tydligt fokus på att återuppbygga legitimiteten, då förebyggbara kriser tenderar att hota organisationers legitimitet vilket kan leda till stora skador (Stieglitz et al., 2019).

I artikeln ”*Hierarchical consistency of strategies in image repair theory*” (Ferguson, Wallace & Chandler, 2018) undersöker författarna vilka strategier som

kommunikationspraktiker upplever vara effektiva i olika typer av kriser, där de använder sig av både image repair theory och SCCT. Författarna kommer fram till att de strategier som genomgående upplevs som positiva och effektiva är ursäktande, kompensation och tillrättaläggande handlingar. I kriser där organisationen betett sig illa eller gjort olagliga handlingar upplevdes strategierna stöttning och goda intentioner som mycket ineffektiva strategier. Strategier som upplevdes som generellt negativa och ineffektiva är provokation, förflyttande av skuld och förnekelse. Författarna kommer även fram till att om krisen var en olycka (offerkris) eller oavsiktlig så kan organisationen använda sig av en större bredd av strategierna, men att om organisationen uppfattades som ansvarig är det bättre att använda sig av strategier som ursäktande, kompensation och tillrättaläggande handling då andra strategier uppfattas som negativa (Ferguson et al., 2018).

## **2.6 Studiens bidrag till forskningsfältet**

Enligt tidigare forskning var kriser tidigare knutna till en plats, tid och en grupp av människor men idag är kriser globala, ibland osynliga för organisationen och oberoende av tid och plats (Frandsen & Johansen, 2017). Eftersom kriser på sociala medier har blivit vanligt förekommande fenomen som utvecklas snabbt är forskningsområdet kriskommunikation på sociala medier växande (Lin et al., 2016). Då forskningsområdet är växande har vi identifierat ett behov av ytterligare fallstudier som berör kriskommunikation på just sociala medier, därför anser vi att vår studie ger ett relevant bidrag till forskningsfältet. I tidigare forskning har vi funnit att image repair theory är en vanlig teori att applicera på kriskommunikation och det finns många tidigare fallstudier, som exempelvis fallstudierna av Grimmer (2016) och Benoit (2014) som presenteras i avsnittet "Tidigare forskning" i uppsatsen. Vi har också sett fallstudier som använder situational crisis communication theory, och även forskning där både image repair theory och SCCT har applicerats som exempelvis av Ferguson et al., (2018) som presenterats tidigare. Dock ser vi ett behov av att utveckla forskningen kring hur SCCT och image repair theory tillsammans kan appliceras på organisationers kriskommunikation på sociala medier. Vi ser även ett behov av att utveckla forskningen om hur en organisation har använt de interaktiva funktionerna på sociala medier i en kris för att skapa dialog. Med vår studie kommer vi bidra med aktuell och relevant kunskap om hur organisationer hanterar kriser

online år 2020, och på så sätt bidra med kunskap till forskningsfältet som både forskare och praktiker inom fältet strategisk kommunikation kan dra nytta av.

## 3. Teoretisk referensram

---

*I följande avsnitt presenteras och motiveras valet av teorier som examensarbetet utgår från. Först förklaras image repair theory och den typologi av försvarsstrategier som används i studien och sedan följer en översiktstabell över image repair-strategierna. Därefter presenteras situational crisis communication theory där de olika kristyperna och de mest lämpade försvarsstrategierna för respektive kristyp förklaras.*

### 3.1 Image repair theory

Image repair theory (tidigare kallad image restoration theory) grundades av Benoit (2014b) och är en retorisk teori som försöker förklara hur individer såväl som organisationer väljer att försvara sina rykten i en kris genom att applicera ett antal återuppbyggande försvarsstrategier när de blir anklagade för att ha gjort fel (Benoit, 2014b). Teorin kan appliceras som en teoretisk utgångspunkt när syftet är att analysera det kommunikativa beteendet hos individer och organisationer i en kris. Teorin är relevant för studien då en av frågeställningarna är hur Arla i deras kriskommunikation försökte återuppbygga sitt förtroende och rykte, vilket teorin kan hjälpa till med att besvara. Teorin är särskilt relevant då vi anser att Benoits (2014b) försvarsstrategierna är väl utvecklade och därför är passande att applicera på det empiriska materialet för att kunna möjliggöra en detaljerad analys. Benoit (2014b) har skapat en typologi av verbala försvarsstrategier som kan användas när individer eller organisationer behöver reparera sitt rykte när de är med om en kris. De fem övergripande strategier är förnekelse, undvikande av ansvar, minskande av händelsens anstötthet, tillrättaläggande handlingar och ursäktande. Strategierna och deras eventuella substrategier presenteras i följande avsnitt.

### **3.1.1 Förnekelse**

När en person eller en organisation blir tvingad att försvara sig själv mot misstankar eller attacker från andra har denne flera olika valmöjligheter (Benoit, 2014b). Den som står anklagad kan förneka att händelsen har inträffat eller att det var den anklagade som utförde handlingen. Oavsett om den anklagade förnekar att den förargelseväckande händelsen har inträffat eller förnekar att det var denne som utförde handlingen, fräntas skulden från personen om förklaringen accepteras av omgivningen (Benoit, 2014b). Förnekelsestrategin har två substrategier vilka är:

#### **1) Ren förnekelse**

En strategi som kan användas för att försöka reparera ryktet är strategin ren förnekelse som innebär att den anklagade väljer att förneka att den förargelseväckande händelsen har ägt rum överhuvudtaget (Benoit, 2014b).

#### **2) Förflyttande av skulden**

När en person använder förnekelsestrategin kan frågan "Om du inte gjorde det, vem gjorde det då?" uppstå och då kan den anklagade försöka skylla ifrån sig på någon annan (Benoit, 2014b). Strategin att förflytta skulden är en typ av förnekelse då den anklagade inte kan ha genomfört den felaktiga händelsen om det var någon annan som gjorde det (Benoit, 2014b). Strategin kan vara mer effektiv än enkel förnekelse på grund av två anledningar, för det första skapar strategin ett mål för den ilska eller illvilja som publiken kan känna och således skiftar målet för illviljan fokus från den anklagade. För det andra svarar strategin på den fråga om vem som gjorde det som annars kan göra publiken tveksam till att acceptera strategin av ren förnekelse (Benoit, 2014b).

### **3.1.2 Undvikande av ansvar**

När den anklagade inte har möjlighet att förneka att denne har utfört den felaktiga handlingen kan hen använda sig av strategin undvikande av ansvar, genom att försöka undgå eller minska det upplevda ansvaret över att den felaktiga händelsen skedde (Benoit, 2014b). Strategin har fyra substrategier vilka är:

### **1) *Provokation***

Strategin går ut på att den anklagade föreslår att det felaktiga agerandet skedde som svar på en annan felaktig händelse, vilket gjorde att det felaktiga agerande var provocerat. Om personen som anklagar håller med om att den anklagade blev provocerad så kan den som provocerade den anklagade istället få stå till svars för den felaktiga handlingen (Benoit, 2014b).

### **2) *Okunskap***

I försvarsstrategin okunskap kan den anklagade påstå att händelsen skedde på grund av brist på information eller kontroll över viktiga faktorer i situationen. Istället för att förneka att händelsen har skett försöker den anklagade föreslå att bristen på information eller förmåga innebär att den anklagade inte borde behöva ta fullt ansvar för handlingen. Om den här strategin används effektivt borde det upplevda ansvaret för händelsen som aktören anklagas för minska (Benoit, 2014b).

### **3) *Olyckshändelse***

I försvarsstrategin olyckshändelse kan den anklagade skapa en ursäkt som baseras på att det som skedde var en olycka. Benoit (2014) nämner att vi endast brukar hålla aktörer ansvariga för handlingar som de rimligtvis kan anses ha kontroll över.

### **4) *Goda intentioner***

Den anklagade kan föreslå att utförandet av det felaktiga agerandet kan rättfärdigas på grund av den anklagades motiv eller intentioner. Det felaktiga agerandet förnekas inte men publiken tillfrågas att inte hålla den anklagade helt ansvarig på grund av att händelsen skedde på grund av goda snarare än onda intentioner. Aktörer som begår misstag när de försöker göra gott blir oftast inte lika hårt dömda som de aktörer som har som intentionen att göra ont (Benoit, 2014b).

### **3.1.3 *Minskande av händelsens anstötlighet***

En individ eller en organisation som är anklagade för felaktigt agerande kan försöka minska känslan av ilska hos publiken genom att den anklagade försöker minska de negativa effekterna av den förargelseväckande händelsen (Benoit, 2014b). Strategin har sex substrategier vilka är:

### ***1) Stöttning***

Den anklagade försöker att stötta omvärldens positiva uppfattning om denne genom att försöka stärka publikens positiva associationer (Benoit, 2014b). Den anklagade kan försöka relatera positiva egenskaper som denne har eller relatera till positiva handlingar som denne har utfört i det förflutna (Benoit, 2014b). Ökade positiva känslor för den anklagade hos publiken kan hjälpa till med att minska de negativa känslorna för händelsen vilket resulterar i en förbättring av ryktet. Strategin kan upplevas som mer relevant om de positiva egenskaperna eller handlingarna som tas upp har en koppling till anklagelserna eller misstankarna (Benoit, 2014b).

### ***2) Minimering***

I den här strategin försöker den anklagade minimera de negativa konsekvenserna som associeras med den förargelseväckande händelsen (Benoit, 2014b). Om den anklagade lyckas med att övertyga publiken om att den negativa handlingen inte är så allvarlig som den först verkade kan mängden olust som associeras med händelsen minska och om strategin lyckas kan den anklagades rykte förbättras (Benoit, 2014b).

### ***3) Differentiering***

I strategin differentiering försöker den anklagade differentiera händelsen från andra liknande ännu allvarligare händelser och i jämförelse kan den förargelseväckande händelsen som denne står anklagad för verka mindre upprörande (Benoit, 2014b). Differentieringsstrategin kan få effekten att publikens negativa känslor gentemot den anklagade minskar (Benoit, 2014b).

### ***4) Överskinande***

Den här strategin försöker placera händelsen i en annan kontext, händelsen kan dels sättas i en bredare kontext eller sättas in i en helt annan referensram (Benoit, 2014b). Författaren tar upp ett exempel om att Robin Hood exempelvis skulle kunna föreslå att hans handlingar inte borde ses som stöld utan som hjälp till de fattiga. På ett liknande sätt kan en person som är anklagad för att ha gjort fel försöka flytta uppmärksamheten till andra, högre värderingar som rättfärdigar agerandet i fråga. Den

positiva kontexten kan minska den upplevda anstötligheten av händelsen och därför hjälpa till med att förbättra den anklagades rykte (Benoit, 2014b).

#### **5) *Attack***

Ibland kan de som står anklagade för att ha begått felaktiga handlingar gå till attack mot de som anklagar dem (Benoit, 2014b). Om kredibiliteten hos anklagelsernas källa kan minskas kan skadan från dessa anklagelser minska. Om den som anklagar även är offret för händelsen kan den anklagade försöka skapa intrycket att offret förtjänade det som hände. Strategin som innebär att attackera den som anklagar kan leda till att minska händelsens upplevda allvarlighet, det är också möjligt att publikens uppmärksamhet flyttas från den ursprungliga anklagelsen vilket minskar skadan på den anklagades rykte (Benoit, 2014b).

#### **6) *Kompensation***

Kompensationsstrategin går ut på att den anklagade erbjuder sig att ersätta offret med syfte att minska de negativa känslorna som uppstått på grund av att den anklagade gjort fel (Benoit, 2014b). Kompensationen kan ske i form av exempelvis pengar eller tjänster och effekten av denna strategi blir att kompensationen fungerar som en muta. Om den som anklagar accepterar den erbjudna kompensationen och den upplevs ha ett tillräckligt högt värde kan de negativa konsekvenserna av den förgelseväckande handlingen kompenseras och ryktet återställas (Benoit, 2014b).

#### **3.1.4 *Tillrättläggande handlingar***

I den här strategin lovar den anklagade att åtgärda problemet som denne har skapat (Benoit, 2014b). Det kan ske på två sätt, antingen återställs situationen till hur det var innan den upprörande handlingen inträffade och/eller lovar den anklagade att förbättra sitt beteende och att göra förbättringar så att handlingen inte sker igen. Dock kan den anklagade införa tillrättläggande handlingar utan att erkänna skuld. Om den anklagade använder strategin på ett framgångsrikt sätt kan organisationens rykte förbättras (Benoit, 2014b).



### 3.1.5 Ursäktande

I den här strategin tar den anklagade fullt ansvar för det felaktiga agerandet och ber om förlåtelse, vilket blir en typ av förödmjukelse. Om publiken upplever att ursäkten är genuin kan de välja att förlåta den felaktiga handlingen. Benoit (2014b) nämner att det är klokt att kombinera denna strategi med planer för att rätta till och förebygga problemet i framtiden.

### 3.1.6 Översiktstabell för image repair-strategierna:

Huvudstrategi	Substrategi	Karaktärisering
Förnekelse	Ren förnekelse	Förnekar att händelsen har ägt rum överhuvudtaget.
	Förflyttande av skulden	Skyller ifrån sig på någon annan, skapar en syndabock.
Unvikande av ansvar	Provokation	Det felaktiga agerande skedde som en reaktion på en annan förargelseväckande händelse, därför var agerandet provocerat.
	Okunskap	Händelsen skedde på grund av brist på information eller kontroll över viktiga faktorer.
	Olyckshändelse	Händelsen var en olycka.
	Goda intentioner	Hade goda intentioner, menade inte illa.
Minskande av händelsens anstötthet	Stöttning	Försöker associera till positiva egenskaper den eller handlingar som den anklagade har eller har utfört i det förflutna.
	Minimering	Försöker minimera de negativa konsekvenserna som associeras till händelsen, ”det var inte så farligt”.
	Differentiering	Differentierar händelsen från andra allvarigare händelser, i jämförelse verkar händelsen mindre allvarlig.
	Överskinande	Placerar händelsen i en annan kontext, uppmärksammar andra högre värderingar som rättfärdigar agerandet.
	Attack	Försöker minska trovärdigheten hos den som anklagar.
	Kompensation	Ersättning till offret i form av exempelvis pengar eller tjänster.
Tillrättaläggande handlingar		Åtgärdar problemet som den anklagade har skapat. Lovar att göra förbättringar så att händelsen inte inträffar igen.
Ursäktande		Tar fullt ansvar och ber om ursäkt för det felaktiga agerandet.

## 3.2 Situational crisis communication theory (SCCT)

Situational crisis communication theory (SCCT) grundades av Coombs (2015) och teorins centrala fokus är hur organisationer bör kommunicera i olika typer av kriser. Eftersom en del av uppsatsens syfte är att undersöka hur lämplig Arlas kriskommunikation var i förhållande till den typ av kris de drabbades av, utgör SCCT en relevant teori för studien. Att använda SCCT tillsammans med image repair theory är också en fördelaktig kombination som vi har sett i den tidigare forskningen (som tidigare presenterat i avsnittet 2.5) då de kompletterar varandra. Teorin berör intressenternas uppfattning och acceptans av en organisation i följderna av en kris samt hur mycket ansvar för krisen de tillskriver organisationen. SCCT har använt attributionsteorin för att utveckla och testa ett antal rekommendationer för vilka krishanteringsstrategier som är mest lämpliga att använda i olika typer av kriser (Coombs, 2015). Attributionsteorin baseras på att människor vill tilldela ansvar för negativa och oväntade händelser och eftersom kriser är både negativa och oväntade skapar de frågan om ansvar. SCCT använder attributionsteorin för att utvärdera krissituationens hot mot organisationen baserat på tre faktorer vilka är: vilken typ av kris organisationen är med om, organisationens krishistorik och organisationens tidigare rykte (Coombs, 2015).

Teorin utvecklades för att lättare kunna matcha rätt strategi till rätt typ av kris, och teorin har kategoriserat kriser i tre olika typer (Coombs, 2016). Vilken typ av kris en organisation drabbas av baseras på den upplevda nivån av skyldighet och ansvar som intressenterna anser att organisationen har över krisen. Den första typen är *offerkriser*, där organisationen tillskrivs en minimal nivå av ansvar och kan ses som ett offer i situationen. Det kan exempelvis vara att organisationen faller offer för manipulering av produkter eller naturkatastrofer. Den andra typen är *oavsiktliga kriser* som kan handla om olyckor, där olyckor kopplat till teknik är vanliga. Här tillskrivs organisationen en låg nivå av ansvar. Den tredje och sista kristypen är *förebyggbara kriser*, där organisationen tillskrivs ett stort ansvar för krisen. Det kan exempelvis gälla bristande eller felaktigt agerande från ledningen eller andra människor i organisationen. I en förebyggbar kris kan konsumenter se att situationen

enkelt hade kunnat förebyggas om organisationen hade agerat annorlunda, vilket de inte kan se i de två andra typerna av kriser (Coombs, 2016).

Enligt teorin finns det mer eller mindre gynnsamma strategier för en organisation att använda sig av under en kris, beroende på konsumenternas uppfattning om hur ansvarig organisationen är för krisen. SCCT menar att ju mer ansvarig organisationen uppfattas vara, desto mer måste organisationen agera för att skydda sitt rykte och förtroende. Teorin argumenterar för att om organisationen upplevs vara skyldig för krisen, bör ledningen använda strategier som visar på större empati och angelägenhet för krisens offer (Coombs, 2016). Strategier som ämnar att minimera de upplevda negativa konsekvenserna kopplade till krisen, eller minimera företagets ansvar genom att skylla på begränsad kontroll av situationen kan användas när företagets tillskrivna ansvar är väldigt lågt, men är därför inte lika passande när företaget anses vara ansvariga för krisen (Coombs, 2018). Andra strategier som inte bör användas när företaget tillskrivs stort ansvar är förnekelse och framställa sig som offer. Strategier som däremot bör användas när företaget tillskrivs stort ansvar är ursäkt eller kompensation. SCCT erbjuder även rekommendationer när det kommer till kanalval för företagets kriskommunikation, och teorin menar att när målet för kommunikationen är att reparera företagets rykte är det passande att använda en kanal där intressenterna kan nås bäst. Under en kris måste ledningen vara särskilt uppmärksam på att utnyttja sociala medier för att maximera sin kriskommunikation (Coombs, 2018).

De olika responsstrategierna en organisation kan använda under en kris kan enligt SCCT sorteras i fyra grupper, *förnekelse*, *förminskning*, *återuppbyggande* och *stöttning*. Analysen av det empiriska materialet i vår uppsats kommer dock att utgå ifrån Benoits (2014) kriskommunikationsstrategier inom image repair theory då de både är fler och är mer utförliga. Likheter mellan strategierna inom de båda teorierna är stora, och flera av Coombs responsstrategier återfinns i Benoits image repair theory.

### 3.2.1 Översiktstabell för kristyperna enligt SCCT:

<b>Kristyp</b>	<b>Karaktärisering</b>
<b>Offerkris</b>	Organisationen tillskrivs en minimal nivå av ansvar och kan ses som ett offer i situationen. Krisen kan exempelvis vara en naturkatastrof.
<b>Oavsiktlig kris</b>	Organisationen tillskrivs en låg nivå av ansvar. Det kan exempelvis handla om olyckor kopplat till teknik.
<b>Förebyggbar kris</b>	Organisationen tillskrivs en hög nivå av ansvar för krisen. Det kan handla om bristande eller felaktigt agerande från ledningen eller andra människor i organisationen. Situationen hade enkelt kunnat förebyggas om organisationen hade agerat annorlunda.

## 4. Metod

---

*Följande kapitel inleds med en presentation av uppsatsens vetenskapsteoretiska utgångspunkt socialkonstruktivism. Sedan följer en presentation av uppsatsens genomförande i form av forskningsdesignen fallstudie och en förklaring av urvalskriterierna för det empiriska materialet samt forskningsetiska överväganden. Därefter presenteras analysmetoden kvalitativ textanalys samt en redogörelse för analysprocessen i uppsatsen som har präglats av en induktiv ansats. En reflektion och argumentation kommer även att föras om valet av metod i avsnittet metodreflektion, där uppsatsens kvalitet diskuteras.*

### **4.1 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt**

Den här uppsatsen kommer att utgå ifrån det socialkonstruktivistiska perspektivet på kriskommunikation. Det socialkonstruktivistiska perspektivets generella syfte är att förstå den sociala verkligheten i sitt sammanhang (Eksell & Thelander, 2014). I analysarbetet innebär det att det finns en medvetenhet om att den som analyserar är påverkad av exempelvis tidigare erfarenheter, fördomar och tolkningsramar som kommer att påverka forskningen (Bellamy & 6, 2011). Att ha ett socialkonstruktivistiskt perspektiv på kriskommunikation innebär att kriser ses som socialt konstruerade fenomen (Frandsen & Johansen, 2017). Det innebär att det enligt perspektivet är omöjligt att identifiera och definiera vad som är en kris baserat på ett antal objektiva egenskaper, frågan som är relevant att besvara är inte "Vad är en kris?" utan "Vad tolkas som en kris?" (Frandsen & Johansen, 2017). Det socialkonstruktivistiska perspektivet på kriskommunikation menar inte att kriser inte existerar utan det menar att det är hur människor tolkar händelser som gör att de utvecklas till kriser. Vad som tolkas som en kris kan variera mellan olika människor och det kan bero på vad den som tolkar har för normer, värderingar, intressen, utbildning och erfarenheter med mera. Dessa tolkningar påverkar hur människor tänker, betar sig och kommunicerar i en krissituation (Frandsen & Johansen, 2017).

## 4.2 Genomförande

I det här avsnittet presenteras fallstudie som val av forskningsdesign, samt en redogörelse för urvalet av empiriskt material och forskningsetiska överväganden.

### 4.2.1 Fallstudie

I uppsatsen kommer vi att genomföra en kvalitativ fallstudie, vilket är en relevant forskningsdesign inom samhällsvetenskapliga ämnen och är passande när syftet är att studera en situation eller ett fenomen på djupet (Merriam, 1994). En fallstudie kan exempelvis vara en undersökning av en person, en händelse, en arbetsplats eller en grupp människor. Genom en fallstudie kan forskningen leda fram till en ny och djupare förståelse av situationen, dess relationer och begrepp. Fallstudier har en deskriptiv karaktär då de exempelvis kan presentera och beskriva information från många olika perspektiv och kan visa på komplexiteten i ett skeende. Med hjälp av en fallundersökning kan vi nå en unik och mer holistisk kunskap om ett fenomen (Eksell & Thelander, 2014).

### 4.2.2 Material & Urval

Det är viktigt att ha ett rikt empiriskt material vid såväl kvantitativ som kvalitativ forskning (Eksell & Thelander, 2014), vilket vi har haft i åtanke i urvalet av det empiriska materialet. Det empiriska materialet som har analyserats är taget från ett inlägg som publicerades på Arlas Facebooksida samma datum som Uppdrag Gransknings avsnitt sändes, den 29 januari 2020 (Arla, 2020b). Materialet består av det textbaserade Facebook-inlägget från Arla, kommentarer från konsumenterna och kommentarer från Arla under inlägget. Det är viktigt att det valda materialet och analysen av materialet kan svara på syftet och den formulerade frågeställningen (Bryman, 2018). Urvalet av materialet har därför gjorts med grund i följande kriterier som vi har skapat för studien:

1. Materialet måste innehålla kommunikation som berör krisen, vilket är avgörande då studien ämnar att studera just kriskommunikation och ingen annan form av kommunikation.

2. Materialet måste ha lagts upp under tiden den specifika krisen pågick. Därför måste vi titta på när materialet har publicerats, vilket är relevant då studien är kopplat till ett specifikt tidsbegränsat fall.

I urvalet av både konsumenternas och Arlas kommentarer har vi klickat på “Alla kommentarer”-knappen på Facebook, där de mest relevanta kommentarerna automatiskt hamnar längst upp vilket betyder att de ofta har fått många likes eller svar. Vi har sedan valt de 20 första kommentarerna från konsumenterna, samt de 24 första kommentarerna/svaren från Arla. Samtliga kommentarer valdes även utifrån de två kriterierna som tidigare nämnts (att de ska beröra krisen och även ha lagts upp i samband med att krisen pågick).

Allt material har funnits på Facebook till vårt förfogande och urvalet blir därför en typ av bekvämlighetsurval då vi har tagit det material som funnits tillgängligt. Att analysera samtliga kommentarer och svar på kommentarer skulle blivit ett omfattande arbete givet tidsramarna för examensarbetet, och då metoden som används i uppsatsen är kvalitativ tjänar det uppsatsens syfte bättre att analysera ett färre antal kommentarer på ett djupare sätt.

#### ***4.2.3 Forskningsetiska överväganden***

När forskning bedrivs på sociala medier kan det ibland vara svårt att skilja på om innehållet bör ses som offentligt eller privat (Lüders, 2015). Vi har valt att censurera konsumenternas för- och efternamn och profilbilder av respekt för deras integritet då vi inte har bitt om tillåtelse för att publicera dessa. Dock har vi valt att behålla konsumenternas förnamn i Arlas svar på kommentarer då det är relevant för vår analys av Arlas tilltal, samt att vi resonerar att det är svårt att identifiera en person på sociala medier baserat på enbart förnamnet.

### **4.3 Analysmetoder**

I det här avsnittet presenteras metoden kvalitativ textanalys som används i analysen av det empiriska materialet. Metoden kommer användas i kombination med image repair theory, situational crisis communication theory och tidigare forskning om kriskommunikation på sociala medier för att tolka det empiriska materialet. Därefter redogör vi för studiens analysprocess.

### **4.3.1 Kvalitativ textanalys**

Att analysera och förstå texter är en viktig del av att studera samhället, och texter är centrala för att förstå hur människor kommunicerar, interagerar och betar sig (Boréus & Bergström, 2018). Den metod som används för att analysera vårt material är kvalitativ textanalys, vilket är relevant då syftet är att undersöka textbaserad kommunikation. En kvalitativ textanalys är ett friare sätt att analysera och tolka, och metoden ställer höga krav på den egna reflektionsförmågan (Eksell & Thelander, 2014). Med hjälp av en kvalitativ textanalys kan forskarna utföra en djupgående analys och undersöka och analysera textens mening och kontext (Boréus & Bergström, 2018). I analysen kan texten undersökas på flera nivåer för att hjälpa forskaren att förstå vad texten betyder. Genom att läsa texten flera gånger kan forskaren fokusera på olika delar av texten, allt från texten som helhet ner till detaljnivå för att undersöka specifika stycken, meningar eller ordval. Forskarna kan sedan ställa frågor till texten på olika nivåer för att undersöka hur texten bygger mening och betydelse. Det kan vara frågor som exempelvis *Vad händer i texten? Vad vill texten förmedla? Vem är avsändare och vem är mottagare, och vem gör vad?* (Ekström & Larsson, 2019). En textanalys kan hjälpa läsaren att undersöka och förstå texten i dess sammanhang, samt hur texten fungerar på ett relationsskapande plan och hur den samspekar med läsaren (Ekström & Larsson, 2019). Detta är intressant för vår studie då vi undersöker kommunikation på sociala medier, där interaktion och relationsskapande är centralt.

Textanalys kan användas i samband med andra teorier och metoder (Ekström & Larsson, 2019) och i samband med den kvalitativa textanalysen kommer vi att ta hjälp av image repair theory, situational crisis communication theory (SCCT) och tidigare forskning om kriskommunikation på sociala medier.

### **4.3.2 Analysprocess**

Att vara transparent i sin analysprocess är viktigt då det bidrar till arbetets trovärdighet (Ekström & Larsson, 2019). Med en tydligt beskriven arbetsprocess kan andra forskare eller praktiker följa analysen och se hur resultaten framkommit. I analysprocessen har vi utgått från ett induktivt resonemang som kräver att forskaren låter det empiriska materialet styra genom att själv försöka distansera sig och ha ett öppet sinne (Ekström & Larsson, 2019). I en induktiv arbetsprocess börjar forskaren



med att samla in data för att sedan leta efter mönster och slutligen hitta en teori som förklarar observationen. Till en början observerade vi Arlas kommunikation på Facebook förutsättningslöst där mönster i kommunikationen kunde identifieras. Slutligen valdes teorin image repair theory som en lämplig teori att applicera på materialet. Vi kompletterade senare i arbetsprocessen med teorin SCCT som vi också fann lämplig att applicera på materialet och även att kombinera med image repair theory. Vi kompletterade även med ett avsnitt om dialog på sociala medier då vi fann bristande information om sociala medier i både image repair theory och SCCT, för att kunna möjliggöra en djupare analys.

I analysen har vi analyserat en kommentar eller ett inlägg i taget, och sedan kategoriserat dem under de olika strategierna i image repair theory. Vi kunde tidigt se ett mönster i vilka strategier som förekom ofta, ibland eller sällan i det empiriska materialet. När samtliga inlägg och kommentarer kategoriserats analyserade vi dem på en djupare nivå, för att tydligare tolka hur respektive strategi tog form i materialet. Efter det undersökte vi konsumenternas kommentarer för att ta reda på vilken nivå av ansvar de tillskrev Arla och kunde sedan fastställa vilken typ av kris Arla drabbats av enligt SCCT. Med vetskapen om vilken typ av kris Arla var med om i kombination med Arla krishistorik och deras nuvarande anseende kunde vi även dra slutsatser kring hur allvarligt hot krisen var för Arlas rykte. Efter det analyserades Arlas val av strategier utifrån situational crisis communication theory för att ta reda på ifall strategierna var lämpliga för att hantera den typen av kris. Till sist analyserade vi hur Arla har nyttjat Facebooks interaktiva funktioner i sin kriskommunikation för att skapa dialog med stöd från tidigare forskning om dialog på sociala medier.

#### **4.4 Metodreflektion**

I kvalitativ samhällsvetenskaplig forskning kan det vara problematiskt att diskutera kvantitativa begrepp som reliabilitet, validitet och objektivitet. I kvalitativ forskning är det mer relevant att istället tala om begreppen trovärdighet, överförbarhet, tillförlitlighet och bekräftelsebarhet som kan användas för att bedöma studiens kvalitet (Eksell & Thelander, 2014). För att uppnå god kvalitet bör forskaren se till att samla in ett empiriskt material som är tillräckligt rikt för analysen, att tydligt förklara kontexten i fallstudien så att den blir meningsfull för andra samt att kunskapen

om situationen ska kunna överföras i andra sammanhang (Eksell & Thelander, 2014). Dessa kriterier kommer finnas med oss hela vägen från insamling till tolkning och analys. Eftersom vi genomför en fallstudie som innebär tolkande forskning, är det också viktigt att vi själva är medvetna om vår egen närvaro och våra egna observationer (Merriam, 1994). Det är viktigt att vara transparent i analysprocessen för att motverka en alltför subjektiv analys (Merriam, 1994) vilket vi eftersträvar genomgående i uppsatsen. En relevant aspekt är också att eftersom vårt synsätt på verkligheten är socialkonstruktivistiskt, och vår tolkning till viss del är subjektiv bör den inte ses mindre sann då målet i en kvalitativ fallstudie är att skildra verkligheten som vi upplever den (Merriam, 1994).

## 5. Analys

---

*I följande kapitel presenteras analysen av det empiriska materialet. I det inledande avsnittet 5.1 presenteras resultatet av vilka image repair-strategier som identifierats i det empiriska materialet. I avsnitt 5.2 appliceras teorin SCCT på det empiriska materialet med syfte att analysera vilken kristyp Arla drabbades av baserat på hur mycket ansvar Arla tillskrevs för krisen. Efter det redogörs analysen av hotet mot Arlas rykte och hur lämpliga Arlas valda image repair-strategier var kopplat till kristypen de drabbades av. I avsnitt 5.3 presenteras analysen av hur Arla har nyttjat Facebooks interaktiva funktioner i sin kriskommunikation för att skapa dialog.*

### **5.1 Image repair theory**

I det här avsnittet presenteras resultatet av appliceringen av image repair theory på det empiriska materialet. Avsnittet delas upp i tre delar efter hur dominerande image repair-strategierna varit i det empiriska materialet, där de är uppdelade efter om de har förekommit vid många, vissa eller få tillfällen. Om Arla har valt att använda en strategi många eller få gånger resonerar vi är en relevant aspekt att ta i beaktning när vi senare ska analysera om valet av strategier var lämpliga eller olämpliga.

#### **5.1.1 Strategier som förekommer vid många tillfällen**

Vi har funnit att de strategier som är ofta förekommande i Arlas kriskommunikation är *tillrättaläggande handlingar* och *stöttning*.

*Tillrättaläggande handlingar* är den strategi som vi har funnit är dominerande i det empiriska materialet. Strategin går ut på att organisationen visar att de försöker åtgärda problemet genom att exempelvis lova att göra förbättringar (Benoit, 2014b). Strategin kan användas av organisationen utan att erkänna skuld, vilket vi till stor del anser att Arla har gjort då de aldrig erkänner att de begått misstag eller att de är skyldiga för hur situationen på gården varit trots att de lovar att göra förbättringar.

Ett exempel där Arla använt strategin är *“Vi slutade hämta mjölk från den aktuella gården under en period. Förbättringar skedde och vi började därefter att hämta mjölken igen. Vi gör nu regelbundna kontroller på gården. All mjölk som hämtas och säljs kontrolleras dagligen för att säkerställa livsmedelssäkerheten”* (Bilaga 1). I det här citatet ger Arla information om flera åtgärder de både har gjort tidigare och gör nu, som att de slutade hämta mjölk från gården tidigare och att de nu gör dagliga kontroller. Arla väljer att lyfta fram att de har varit ansvarsfulla och agerat när situationen krävde det vilket vi anser ger intrycket av att de går att lita på. De använder sig av samma strategi i citatet *“Ett stort team har varit på gården och gått igenom allting noggrant. Eftersom det är väldigt många saker som kontrolleras på en så omfattande kontroll - förutom djuromsorgen undersöks även byggnadernas skick, dokumentation, ekonomi mm - så kommer det att ta ett par dagar innan analysen är gjord. Vi lovar att berätta så fort vi vet mer om hur det gått.”* (Bilaga 12). Här försöker Arla försäkra konsumenterna att de gör en omfattande åtgärd där många aspekter kontrolleras, och att de därför fortfarande kan ha förtroende för Arla. Ytterligare ett exempel där strategin används är *“Som nämndes i programmet står gården under rekonstruktion. Det innebär att en utomstående person tillfälligt har tagit över ansvaret.”* (Bilaga 2). Det här citatet tolkar vi som att de vill försäkra konsumenterna att de är handlingskraftiga och har vidtagit åtgärder, då den dåvarande bonden inte längre får ha ansvar över gården. På så sätt försöker Arla förstärka sitt förtroende vilket strategin syftar till (Benoit, 2014b).

Strategin *stöttning* används för att flytta fokus från de negativa aspekterna i en kris och istället belysa organisationens positiva egenskaper (Benoit, 2014b), vilket Arla har försökt göra upprepade gånger. I kommentarerna *“Svenska bönder har generellt en mycket god djurvälstånd.”* (Bilaga 2) och *“Vårt egna regelverk, Arlagården, är mer omfattande än svensk djurlagskyddslagstiftning och ska följas av alla bönder som levererar mjölk till oss.”* (Bilaga 16), ser vi hur Arla lyfter fram den generellt höga standarden som finns tack vare deras omfattande regelverk. Vi tolkar det som att Arla menar att den misskötta gården är ett undantag då gårdarna vanligtvis sköts ansvarsfullt. De försöker på så sätt flytta fokus från den kritiserade gården till Arlas positiva egenskaper. Ytterligare ett exempel är citatet *“Det finns 2 500 Arlagårdar i Sverige, som alla får regelbundna kontroller. I de flesta fall fungerar systemet bra, och när det finns problem på gårdarna hjälps man åt och löser dem. I januari introducerades även vårt uppdaterade kvalitetsprogram Arlagården*

*med större fokus på djurvälstånd...*” (Bilaga 10). Här fortsätter Arla på samma spår som tidigare och försöker visa hur de säkerställer att Arlagårdarna fungerar bra, och att de hjälper varandra om något inte fungerar på en gård. De lyfter också fram att de precis har introducerat ett nytt program som ska säkerställa kvaliteten på gårdarna. De fortsätter att lyfta fram deras positiva agerande i citatet *“På den aktuella gården har det gjorts kontroller flera gånger om året de senaste åren eftersom behovet har funnits. Arla besökte gården senast för en vecka sedan och det såg mycket bättre ut”* (Bilaga 19) där de visar att de har tagit sitt ansvar i situationen. De försöker även stötta konsumenternas positiva associationer till dem genom att belysa att det redan ser bättre ut på gården.

Som Benoit (2014) nämner är strategin stöttning mer effektiv om de positiva handlingarna som tas upp har en koppling till anklagelserna vilket Arla i dessa exempel lyckats med, då de tydligt belyser positiva handlingar och aspekter kring deras djurhållning för vilken de anklagas för att ha skött dåligt. Genom att lyfta fram de positiva egenskaperna försöker Arla visa att de fortfarande är en pålitlig organisation som är värd konsumenternas förtroende

### ***5.1.2 Strategier som förekommer vid vissa tillfällen***

De image repair-strategier som vi funnit att Arla använt sig av vid vissa tillfällen i det empiriska materialet är strategierna *förflyttande av skulden* och *okunskap*.

Strategin *förflyttande av skulden* syftar till att förbättra ryktet genom att förneka att den anklagade är skyldig genom att skylla på någon eller någonting annat (Benoit, 2014b). Två exempel där Arla använder strategin är i citaten *“Det får inte gå till så som det har gjort på den här gården, men det slutgiltiga ansvaret ligger på bonden.”* (Bilaga 2) och *“Yttersta ansvaret för djuren ligger på djurägaren”* (Bilaga 11). Genom att belysa att det yttersta ansvaret för djuren inte ligger hos Arla, utan i själva verket hos bonden förflyttar Arla skulden från sig själva. Arla skapar en syndabock som de upprörda konsumenterna kan rikta sin ilska mot och om Arla lyckas övertyga konsumenterna om att det är den enskilde bonden som är ansvarig för den felaktiga handlingen så kan Arlas rykte förbättras. Ett ytterligare exempel där Arla försöker förflytta skulden när de blir anklagade finns i citatet *“Självklart ville vi se filmerna och bilderna. Vår kommunikationschef bad om att få ta del av dem innan programmet sändes. Uppdrag Granskning sa ja, men skyllde sedan på*

*tekniska problem.*” (Bilaga 14). Här försöker Arla återigen undvika skuld genom att de skapar en syndabock, den här gången i form av Uppdrag Granskning. Eftersom att Arla inte kunde ta del av materialet på grund av tekniska problem som Uppdrag Granskning var ansvariga för så kan inte Arla anklagas för att inte ha tagit del av filmerna och bilderna. Arla belyser också att de har gjort vad de har kunnat då deras kommunikationschef bad om att ta del av materialet innan programmet sändes, därför ligger skulden helt hos Uppdrag Granskning. Vi har även funnit att Arla har valt att förflytta skulden till utomstående aktörer som Länsstyrelsen och advokater. Exempel på det har vi funnit i kommentaren *“Då gården genomgår en rekonstruktion så drivs gården nu av en advokat, beslutet att skicka kossor till slakt är alltså något som advokaten tagit och enligt uppgift beror det på att antalet var för stort.”* (Bilaga 8). Citatet är ett svar på en kommentar där en konsument är upprörd över att korna på den berörda gården skickats till slakt, och här väljer Arla att belysa att det inte är de som har fattat beslutet och på så sätt förflyttas skulden till advokaten. Ett ytterligare exempel är *“Det är bara Länsstyrelsen, som ansvarig och beslutande myndighet som kan besluta om djurförbud, då det handlar om ett lagbrott.”* (Bilaga 6). I det här citatet skyller Arla på att det inte är de som kan besluta om djurförbud, på så sätt försvarar de sig mot anklagelserna genom att förflytta skulden till Länsstyrelsen. Som Benoit (2014) nämner är strategin effektiv för att förbättra en organisations rykte då Arla skapar ett mål för ilskan hos personen som anklagar dem, målet blir istället Länsstyrelsen och därför förflyttas skulden från Arla.

I strategin *okunskap* kan organisationen hävda att en situation har uppstått på grund av att de har haft begränsad information eller begränsad kontroll över situationen (Benoit, 2014b). Ett exempel på där Arla har använt strategin är i citatet *“Situationen kan förändras snabbt på en gård, det har inte sett ut som på bilderna när vi gjort kontroller.”* (Bilaga 15). I det här citatet menar Arla att de inte har haft kunskap om hur situationen varit på gården, då det har sett annorlunda ut när de själva har gjort kontroller. Vi tolkar det som att Arla menar att de rimligtvis inte kan vara ansvariga för situationen på grund av att de inte vetat om hur illa det har varit och att förändringen dessutom har skett snabbt. Därför borde Arla inte ses som skyldiga då de inte har haft tillräcklig kunskap och på så sätt kan konsumenternas förtroende för organisationen förbättras. Även kommentaren *“Självklart ville vi se filmerna och bilderna. Vår kommunikationschef bad om att få ta del av dem innan*

*programmet sändes. Uppdrag Granskning sa ja, men skyllde sedan på tekniska problem.*” (Bilaga 14) kan tolkas som strategin okunskap, men även som strategin förflyttande av skulden som tidigare diskuterat. Här menar Arla att eftersom de inte har haft kunskap om Uppdrag Granskningens material kan de inte anklagas för att ha agerat felaktigt då de inte haft all nödvändig information. En strategi som återkommer i det empiriska materialet är att Arla använder argumentet *“Arla är ett kooperativ som ägs av medlemmarna, dvs. bönderna. Vi har inte rätt att uttala oss i media om en enskild ägare. Den dialogen tar vi direkt med bonden och myndigheter det berör.”* (Bilaga 13) som svar när de anklagas för att inte ha ställt upp på en intervju med Uppdrag Granskning. Vi tolkar det som att Arla skyller på bristande förmåga, då de inte har rätt att uttala sig i media även om de hade velat. Således har Arla inte förmåga att uttala sig och kan därför inte beskyllas för att inte ha kunnat ställa upp på en intervju. Tidigare tolkade vi citatet *“Det är bara Länsstyrelsen, som ansvarig och beslutande myndighet som kan besluta om djurförbud, då det handlar om ett lagbrott.”* (Bilaga 6) som strategin förflyttande av skulden, men vi anser att kommentaren även kan vara ett exempel på strategin okunskap. Arla menar att de har begränsad kontroll över situationen, då Länsstyrelsen är den beslutande myndigheten som har förmågan att kunna stänga ned en gård, inte Arla.

### **5.1.3 Strategier som förekommer vid få tillfällen**

Av de strategier som Arla valt att använda fann vi att strategierna *ursäktande* och *minimering* förekommer vid få tillfällen i materialet.

Strategin *minimering* ämnar till att försöka minimera de negativa konsekvenserna av det felaktiga agerandet, och på så sätt minska publikens negativa känslor kopplade till händelsen (Benoit, 2014b). Vi har sett att Arla endast använt strategin en gång i det empiriska materialet, i citatet *“Länsstyrelsen får in väldigt mycket anmälningar, och många saknar ofta grund. Vid de tillfällena där det funnits problem på gården, har dessa även åtgärdats.”* (Bilaga 9). I citatet försvarar Arla sig mot anklagelsen att de skulle ha fått många anmälningar tidigare, och menar att de flesta inte har varit legitima anmälningar. På så sätt anser vi att allvarligheten minimeras jämfört med om anmälningarna hade haft en stark grund. De lyfter även fram att de problem som funnits redan har åtgärdats, och att det därför inte finns

anledning att anklaga dem för dessa nu. På så sätt försöker Arla minska konsumenternas negativa känslor och uppfattning om dem.

Strategin *ursäktande* används när organisationen väljer att ta fullt ansvar för händelserna som skett och ber om ursäkt i ett försök att förbättra sitt rykte (Benoit, 2014b). Vi har sett att Arla använt sig av strategin vid få tillfällen i deras kriskommunikation. Exempelvis i citaten “*Vi är minst lika upprörda och ledsna som ni över att se de här bilderna.*” (Bilaga 7) och “*Vi blir ledsna när vi ser den här typen av bilder, det går inte ihop med Arlas krav på djurhållning*” (Bilaga 18) anser vi att Arla har en ursäktande ton, då de beklagar det som har hänt och nämner att de också blir ledsna och upprörda. De medger även att det inte borde se ut som det gjort på den berörda gården, då det inte stämmer överens med Arlas krav. Även i citatet “*Djurhållningen är central och mycket viktig för oss. Så här ska det inte se ut på en gård. Vi håller givetvis på och ser över hur det här har kunnat ske. Finns det problem måste de självklart åtgärdas, annat är inte acceptabelt. Korna ska må bra.*” (Bilaga 3) ser vi en ursäktande ton där Arla medger att skötseln av gården har varit bristfällig. De menar också att om det finns problem ska de självklart åtgärdas, på så sätt tolkar vi det som att Arla till viss del tar ansvar för det som skett på gården. Arla tar däremot aldrig fullt ansvar för krisen och ber inte heller uttryckligen om ursäkt eller förlåtelse, och därför anser vi att *ursäktande* är en av strategierna de använt minst. Benoit (2014) menar att om konsumenterna anser att ursäkten är genuin kan de göra valet att förlåta organisationen. Då Arla inte har tagit fullt ansvar för krisen eller bett om förlåtelse anser vi att det inte kan räknas som en genuin ursäkt, vilket gör att Arla riskerar att inte återfå konsumenternas förtroende.

De strategierna inom image repair theory som Arla inte har använt sig av alls i materialet är *ren förnekelse, provokation, olyckshändelse, goda intentioner, differentiering, överskinande, attack* eller *kompensation*.



## 5.2 Situational crisis communication theory (SCCT)

I det här avsnittet appliceras SCCT på konsumenternas kommentarer och på Arlas val av image repair-strategier. Avsnittet analyserar vilken typ av kris som Arla drabbades av baserat på nivån av ansvar för krisen de tillskrevs av konsumenterna. Sedan analyseras hotets allvarlighet samt om Arlas val av image repair-strategier var passande för att hantera den givna kristypen.

### 5.2.1 Analys av kristyp

Vår analys av konsumenternas kommentarer är att Arlas kris är av typen *förebyggbar kris* då krisen enligt konsumenterna har uppstått till följd av bristande eller felaktigt agerande av organisationen. I en förebyggbar kris upplever konsumenterna att organisationen hade kunnat handla annorlunda och tillskriver organisationen ett stort ansvar (Coombs, 2016), vilket vi har sett att konsumenterna har gjort i de kommentarer som finns på Arlas Facebookinlägg. Av samtliga kommentarer vi har analyserat har vi inte sett någon kommentar som försvarar Arla eller hävdar att Arla inte är skyldiga.

Följande citat är ett exempel på när konsumenterna tillskriver Arla ett stort ansvar för krisen: *“Om ni har alla dessa kontroller men inget händer är det ju bara en papperstiger. Det ser bra ut men man skiter i det. 38 anmälningar och protestlistor från grannar ...”* (Bilaga 26). I det här citatet anser vi att Arla tillskrivs ansvar då personen menar att Arla har misslyckats med sina kontroller och att deras regelverk endast är en “papperstiger” som ser bra ut men som de “skiter i”. Vidare ges Arla ansvar över situationen då skribenten tar upp de 38 tidigare anmälningarna mot gården och protestlistorna vilket vi tolkar som att hen anser att Arla borde ha lyssnat på dessa och därför är ansvariga.

*“35+ anmälningar på 10 år är mycket. Har ni inte bättre koll på era bönder eller är ni så fokuserade på produkterna att ni struntar i att en av era mjölkproduktslieferatörer behandlar sina djur som skit? Ni verkar inte ha någon vidare bra koll”* (Bilaga 27). I den här kommentaren tillskrivs Arla ansvar för krisen då konsumenten anser att de antingen inte har koll på sina bönder eller är medvetna om att djuren behandlas illa men väljer att strunta i det, oavsett så är Arla ansvariga för situationen. Dessutom menar skribenten att Arla inte har *“någon vidare bra koll”* vilket även det attribuerar ansvar till Arla.

I följande två kommentarer ser vi också hur konsumenterna tillskriver Arla stort ansvar för krisen: *“Så himla illa! Hur kan ni ens tänka er ett samarbete med en sådan gård? Stämmer inte överens med den bild ni delar i era reklamer, kring god djurhållning. Dricker hellre Pjölke i alla dess former än er mjölk! Om det här är priset djuren ska få betala! 🚫 Skärp er!”* (Bilaga 28) och *“Det är erat ansvar att kontrollera gårdarna ni hämtar mjölk som ni sedan säljer vidare ! Den bilden på sidan är fan falsk marknadsföring! Den skildrar inte riktigt verkligheten eller hur!? Hoppas fler än jag bojkottar er!”* (Bilaga 30). I första kommentaren ser vi hur personen lägger skulden hos Arla då denne anklagar Arla för att ha samarbetat med gården ifråga och uppmanar dem till att skärpa sig. Båda kommentarerna anklagar Arla för deras missvisande marknadsföring som inte alls stämmer överens med verkligheten på gården, vilket också är något som Arla anses vara ansvariga för. Den andra kommentaren säger även uttryckligen att det är Arlas ansvar att ha bättre koll på gården, vilket visar tydligt på att konsumenten anser att de är skyldiga för krisen.

Som de analyserade citaten visar tillskriver konsumenterna genomgående Arla en hög grad av ansvar i det empiriska materialet, vilket enligt teorin SCCT betyder att Arlas kris var av kristypen *förebyggbar kris* (Coombs, 2016). Kommentarna visar även att det finns ett bristande förtroende för Arla, exempelvis *“Ni blir ledsna”! Men tydligen inte så ledsna att ni slutar hämta mjölk där?...”* (Bilaga 37). Vissa konsumenter har så lågt förtroende att de uppmanar till bojkott, exempelvis *“...Hoppas fler än jag bojkottar er!”* (Bilaga 30). I analysen av konsumenternas kommentarer blir det tydligt att Arla drabbades av en förebyggbar förtroendekris och att mängden ansvar som Arla tillskrivs hänger ihop med hur starkt konsumenternas förtroende är för organisationen.

### **5.2.2 Analys av hotet mot Arlas rykte**

I SCCT används tre faktorer för att avgöra hur allvarligt hot en kris är mot organisationens rykte: vilken typ av kris organisationen är med om, organisationens kris-historik och organisationens tidigare rykte (Coombs, 2015).

Som tidigare nämnt är vår analys att Arla drabbades av kristypen *förebyggbar kris* som enligt Coombs (2015) är den allvarligaste kristypen. Eftersom Arla attribueras en hög grad av ansvar för krisen av konsumenterna utgör den aspekten ett

starkt hot mot Arlas rykte och förtroende. Gällande Arlas krishistorik har de varit med om ett antal kriser tidigare, den senaste krisen var när de var med i Uppdrag Granskning år 2016 som påverkade Arlas förtroende negativt. Statistik från Kantar Sifo visar att Arlas anseendeindex minskade från 60 till 30 mellan år 2015-2016 vilket innebar en sänkning på 50% (Kantar Sifo, 2016). Även om krisen slog hårt mot Arlas förtroende återhämtade de sig relativt snabbt och år 2017 var Arla ett av de företag som hade ökat sitt anseende mest från året innan (Kantar Sifo, 2017). Arlas krishistorik visar att trots att de skadades av den tidigare krisen har de en förmåga att relativt snabbt kunna återhämta sig. Kantar Sifos senaste mätning år 2019 visade att Arla återigen har ett mycket gott rykte och ett anseendeindex på 51 av 90 vilket placerade Arla på plats 15 av 48 av de analyserade företagen (Kantar Sifo, 2019). Vår analys är därför att Arlas tidigare goda rykte kan fungera som en förmildrande omständighet för hotet mot ryktet i den här krisen. Sammanfattningsvis så är kristypen ett allvarligt hot mot Arlas rykte, men Arlas förmåga att återhämta sig från tidigare kriser samt deras starka förtroende idag gör krisen mindre hotfull.

### ***5.2.3 Analys av Arlas val av image repair-strategier***

Enligt SCCT bör en organisation som drabbats av en förebyggbar kris inte använda sig av bland annat strategierna förnekelse, minimering av de upplevda negativa konsekvenserna eller skylla på begränsad kontroll av situationen. I Arlas kriskommunikation hittade vi flera exempel på strategierna okunskap och förflyttande av skulden där de menade att de hade begränsad kontroll eller kunskap över situationen eller förnekade att skulden var deras och skapade andra syndabockar, vilket är strategier som är olämpliga enligt SCCT. Arla använde sig även av strategin minimering en gång där de försökte minska de upplevda negativa konsekvenserna, vilket också är ett opassande val av strategi under en förebyggbar kris enligt SCCT.

Enligt SCCT bör en organisation använda strategierna ursäktande och kompensation när de tillskrivs stort ansvar för krisen. I Arlas kriskommunikation tolkade vi flera kommentarer som ursäktande till viss grad, men att Arla aldrig tog fullt ansvar för situationen. Den renodlade strategin kompensation hittade vi inte i Arlas kriskommunikation, men vi finner likheter i strategin tillrättaläggande handlingar som inte finns i SCCT utan enbart i image repair theory. I strategin kompensation ger

organisationen offret hjälp, pengar eller andra tjänster (Coombs i Austin & Yin, 2018) och i flera exempel av strategin tillrättaläggande handlingar såg vi att Arla påvisade flera förbättringar de har gjort på gården i form av utökade kontroller och ny arbetskraft. Detta kan enligt oss även tolkas som en typ av kompensation då de försöker göra positiva handlingar som ska kompensera för det olämpliga agerandet. När en organisation tillskrivs stort ansvar för krisen är det viktigt att visa angelägenhet (Coombs, 2016) vilket vi anser att Arla gör när de använder strategin tillrättaläggande handlingar. Arla använde tillrättaläggande handlingar i stor utsträckning vilket enligt vår tolkning tillsammans med SCCT är ett passande val. Vi kan därför se att Arla delvis valde passande strategier enligt SCCT, men att de hade behövt ta fullt ansvar för situationen på gården och be om förlåtelse för att använda strategin ursäktande fullt ut. I en förebyggbar är det viktigt att visa empati (Coombs, 2016), vilket Arla inte lyckas med helt på grund av deras bristfälliga användande av strategin ursäktande.

### **5.3 Analys av Arlas användande av Facebooks interaktiva funktioner**

Vår analys är att Arla har nyttjat Facebooks interaktiva funktioner för att skapa dialog i viss utsträckning. Att ta vara på de interaktiva funktionerna och skapa dialog är viktigt i kriskommunikation på sociala medier (Cheng, 2016). Genom att utnyttja möjligheten till dialog till fullo kan organisationen lättare påverka konsumenternas uppfattning och förbättra relationerna med dem (Romenti et al., 2013). Kent och Taylor (2002) menar att dialog som fenomen grundas i fem koncept vilka är ömsesidighet, närhet, empati, risk och engagemang (Kent & Taylor i Motion et al., 2016). Genom att välja Facebook som kanal skapar Arla rum för och främjar möjligheterna till dialog då det är möjligt för konsumenterna att diskutera med varandra under Facebookinlägget, och när Arla svarar på konsumenternas kommentarer deltar de även i konversationen. Dock anser vi att Arla visar ett bristande engagemang i dialogen med konsumenterna då många av deras svar liknar varandra och i vissa fall återkommer även kommentarer som är identiska. Exempelvis ser vi meningarna *“Självklart ville vi se filmerna och bilderna. Vår kommunikationschef bad om att få ta del av dem innan programmet sändes. Uppdrag Granskning sa ja, men skyllde sedan på tekniska problem.”* återkomma ordagrant i bilaga 14, 20 och 21. Ett annat

exempel är meningarna *“Arla är ett kooperativ som ägs av medlemmarna, dvs bönderna. Vi har inte rätt att uttala oss i media om en enskild ägare. Den dialogen tar vi direkt med bonden och myndigheter det berör.”* som också återkommer ordagrant i bilaga 13, 20 och 21.

Vår tolkning är att Arla sedan tidigare förberett svar som de sedan kopierat och klistrat in, vilket vi anser drar ner känslan av att det pågår en dialog mellan Arla och konsumenterna. En anledning till att Arla gjort detta skulle kunna vara att då konsumenterna förväntar sig snabba svar är det vanligt att organisationer förbereder färdiga standardsvar anpassade för sociala medier (Coombs & Holladay, 2015). Fördelen med detta är att organisationen snabbt kan svara på kommentar och därför få möjlighet att reparera sitt rykte genom att få delge sin version av händelserna, men nackdelen blir att dialogen och interaktionen med konsumenterna kan bli lidande då kommentarerna blir repetitiva.

En ytterligare aspekt som vi menar drar ner intrycket av en genuin dialog mellan konsumenterna och Arla är att Arla många gånger väljer att inte ha ett personligt tilltal när de svarar på konsumenternas kommentarer. Som Herbert och Hjalmarsson Englund (2012) menar är det viktigt att använda ett direkt tilltal när syftet är att åstadkomma en relationsskapande dialog. På så sätt kan organisationen gå från att enbart vara avsändare till att aktivt delta i det sociala sammanhanget (Herbert och Hjalmarsson Englund, 2012). I analysen har vi sett att Arla kunde ha bidragit mer till en relationsskapande dialog genom att använda direkta tilltal i sina svar. Vi har sett exempel på detta i några kommentarer, exempelvis *“Hej Patrick, Vi kan inte...”* (Bilaga 10) *“Hej Anniz, Länsstyrelsen får in...”* (Bilaga 9) *“Hej Jeanette. Djurhållningen...”* (Bilaga 2) men anser att ett mer frekvent användande av tilltal hade ökat känslan av dialog och att det pågår ett samtal. Utan en hälsningsfras eller dylikt anser vi att kommentarerna upplevs som opersonliga. I följande kommentarer ser vi exempel på när Arla inte använder någon form av tilltal i början på sitt svar *“Vi slutade hämta mjölk från den aktuella gården...”* (Bilaga 1) *“Djurhållningen är central och mycket viktig för oss...”* (Bilaga 3) *“På den aktuella gården har det gjorts kontroller...”* (Bilaga 19). Att Arla sällan använder ett direkt tilltal, kombinerat med att många av deras svar är repetitiva, visar enligt vår analys att de vid flera tillfällen inte nyttjar möjligheten till dialog fullt ut.

## 6. Diskussion och slutsats

---

*I följande kapitel presenteras en sammanfattning av analysen och de slutsatser vi kan dra utifrån vår analys samt ett resonemang kring vad resultatet kan ha för betydelse för andra organisationer och samhället i stort. Sedan följer studiens bidrag till forskningsfältet och slutligen presenteras förslag till framtida forskning.*

### 6.1 Diskussion och slutsats

Syftet med studien var att undersöka hur en organisation försöker återuppbygga sitt förtroende när de kommunicerar direkt med sina konsumenter via sociala medier under en kris samt hur väl organisationens kriskommunikation passade den givna kristypen. Syftet var även att undersöka hur Arla nyttjade Facebooks interaktiva funktioner i deras kriskommunikation för att skapa dialog.

I analysen kunde vi identifiera både lämpliga och olämpliga val av image repair-strategier kopplat till den förebyggbara krisen som Arla drabbades av. Arla använde några lämpliga strategier som exempelvis tillrättaläggande handlingar men även flera olämpliga val som okunskap och förflyttande av skulden. De kunde även ha använt strategin ursäktande på ett mer genuint sätt genom att ta fullt ansvar för krisen och be om förlåtelse, då tidigare forskning visar att det är en effektiv strategi för att reparera ryktet i en förebyggbar kris. Som tidigare forskning också har visat så finns det en tendens hos organisationer att inte använda sig av strategin ursäktande när de drabbas av en kris, vilket kan skada deras rykten och relationer med konsumenterna (Schweitzer et al., 2015). Schweitzer et al., (2015) nämner att ursäkter är komplicerade i en organisatorisk kontext då genom att be om ursäkt erkänner organisationen skuld vilket i vissa fall kan leda till juridiska konsekvenser, som exempelvis stämningar. Vi resonerar att eftersom Arla är ett kooperativ kan det innebära särskilda juridiska aspekter som hindrar Arla att använda vissa strategier, som exempelvis att erkänna skuld och ta fullt ansvar.

När vi applicerade SCCT på det empiriska materialet kom vi fram till att

Arla tillskrevs en hög grad av ansvar för krisen och att den allvarliga kristypen förebyggbar kris utgjorde ett starkt hot mot organisationens rykte, men att deras förmåga att återhämta sig från tidigare kriser och goda anseende gjorde hotet mindre allvarligt. Baserat på den tolkningen resonerar vi att det kan finnas en koppling till varför Arla inte använde de strategierna som är mest lämpliga för förebyggbara kriser enligt teorin SCCT, då de möjligtvis inte upplevde hotet som allvarligt. Om det finns en koppling mellan krisens hot mot organisationens rykte och deras val av strategier för att hantera krisen utgör det en intressant aspekt. Det skulle kunna betyda att företag som har ett högt förtroende lättare kan skydda sina rykten i kriser utan att ta fullt ansvar, även när de är skyldiga för att ha begått felaktiga handlingar. I samhället där organisationer kan ha stor påverkan på exempelvis djur, miljö eller ekonomi kan det utgöra en risk, då skadliga kriser uppstår utan att den skyldiga organisationen tar ansvar.

Vi resonerar även att organisationsstrukturen kan innebära ytterligare en aspekt i relationen mellan förtroende och ansvar. I Arlas fall resonerar vi att organisationsstrukturen i form av ett kooperativ kan ha påverkat valen av strategier för att respondera på krisen. I krisen tillskrevs Arla ett stort ansvar för krisen som Arla menade tillhörde bonden som är ägaren av gården och därför ytterst ansvarig för djurhållningen. Att Arla inte ansåg att de var ansvariga kan ha påverkat Arlas uppfattning om hur konsumenternas förtroende för organisationen påverkas, samt hur stort behovet för återuppbyggnad av förtroendet är. Vi resonerar att hur ett kooperativ ser på sitt ansvar under en kris möjligtvis kan krocka med konsumenternas upplevelse om vilken nivå av ansvar kooperativet har för krisen, vilket även påverkar deras förtroende för organisationen. Utifrån det resonemanget blir vi nyfikna på om det kan identifieras liknande krishantering hos kooperativ strukturerade likt Arla, och ifall organisationsstruktur skulle kunna vara en bidragande faktor till hur organisationen som helhet väljer att hantera och kommunicera kring kriser.

Sociala medier kan hjälpa organisationer att hantera kriser på ett effektivt sätt, men kan även eskalera kriser och ställer höga krav på hur organisationer väljer att kommunicera (Austin & Jin, 2018). I vår analys av hur Arla nyttjade Facebooks interaktiva funktioner kunde vi se att även om Arla använde dessa genom att exempelvis svara på konsumenternas kommentarer, kunde de ha skapat en mer genuin dialog då vi såg att Arla många gånger kommenterade opersonliga och

standardiserade svar. Genom att göra det tog Arla inte vara på den möjlighet till relationsbyggande dialog som sociala medier möjliggör. På sociala medier är tempot högre än i exempelvis traditionella medier, och pressen som organisationer kan uppleva att behöva svara konsumenterna och hantera krisen snabbt blir tydlig i vår analys av Arlas kriskommunikation. Tidigare förberedda svar kan underlätta för organisationer att kommunicera snabbt i en kris, men som tidigare nämnt riskerar den genuina dialogen att gå förlorad, vilket vi funnit i vår analys. I problemformuleringen nämner vi att kriskommunikation på sociala medier är ett växande forskningsfält, och att hur en organisation hanterar en kris på sociala medier är avgörande för hur deras förtroende påverkas (Austin & Jin, 2018). Vi kan se att sociala medier och deras interaktiva funktioner som möjliggör relationsbyggande dialog mellan dagens organisationer och deras konsumenter i en kris utgör en fortsatt utmaning då balansen mellan att svara både snabbt och personligt kan vara svår att hålla.

Avslutningvis har vår studie bidragit till att utveckla forskningsfältet kriskommunikation genom att bidra med ytterligare kunskap om vilka image repairstrategier en organisation har använt under en kris på sociala medier och hur lämpliga strategierna var kopplat till kristypen enligt SCCT. Studien har även bidragit med kunskap om hur en organisation använt Facebooks interaktiva funktioner i sin kriskommunikation för att skapa dialog. Vårt bidrag är även de resonemang och slutsatser vi har dragit från vårt resultat, och vad de kan betyda för andra organisationers kriskommunikation och för samhället i stort. Våra resultat kan användas av såväl forskare som praktiker i fältet strategisk kommunikation i allmänhet och i fältet kriskommunikation på sociala medier i synnerhet, då kriser på sociala medier blir ett allt vanligare fenomen i samhället och kompetens hos strategiska kommunikatörer behövs för att kunna hantera dessa på ett lämpligt sätt.



## 6.2 Förslag till vidare forskning

Vår uppsats har som tidigare beskrivet bidragit till forskningsfältet strategisk kommunikation på flera sätt, men det finns fortfarande ett behov av ytterligare forskning inom forskningsfälten kriskommunikation och kriskommunikation på sociala medier. Vi anser exempelvis att det skulle vara intressant att närmare undersöka vårt resonemang om hur organisationsstrukturen (t.ex. i ett kooperativ) kan vara en bidragande faktor till hur organisationer väljer att hantera och kommunicera kring kriser. Finns det en koppling till vilka strategier dessa organisationer använder och om de väljer att ta på sig skulden och be om förlåtelse? Ett annat förslag till vidare forskning är att undersöka vårt resonemang om välkända organisationer med högt förtroende hos konsumenterna undviker att ta fullt ansvar för kriser då de inte upplever hotet mot organisationens rykte som tillräckligt allvarligt. En sådan studie kan ge ytterligare möjligheter att dra slutsatser om stora organisationers samhällspåverkan och samhällsansvar. Slutligen är kriskommunikation på sociala medier ett växande forskningsfält och sociala medier utvecklas ständigt, och till följd av detta anser vi att det finns ett fortsatt stort behov av att undersöka hur organisationer nyttjar sociala medier och dess interaktiva funktioner idag.

# Referenser

---

- Arla. (2020a). Vi bönder äger Arla. Hämtad 2020-04-21 från <https://www.arla.se/om-arla/bondeagda/>.
- Arla. (2020b, 29 januari). UPPDRAG GRANSKNING [Facebookinlägg]. Hämtad från <https://www.facebook.com/arlasverige/posts/2894924867232630>
- Austin, L., & Jin, Y. (2018). *Social Media and Crisis Communication*. New York: Routledge.
- Benoit, L. W. (2014a). *Presidents Barack Obama's image repair on Healthcare.gov*. *Public Relations Review*. [Online] 40 (5): 733-738.
- Benoit, L. W. (2014b). *Accounts, Excuses and Apologies: Image Repair Theory and Research* (2. uppl.). Albany: State University of New York Press.
- Boréus, K., & Bergström, G. (2018). *Textens mening och makt : metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.). Malmö: Liber.
- Cheng, Y. (2016). How social media is changing crisis communication strategies: Evidence from the updated literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 58–68. DOI: 10.1111/1468-5973.12130.
- Cheng, Y., & Cameron, G. (2018). The Status of Social-Mediated Crisis Communication (SMCC) Research: An Analysis of Published Articles in 2002-2014. I L. Austin & Y. Jin (Red.), *Social Media and Crisis Communication* (s. 9 -17). New York: Routledge.
- Coombs, T. (2016). Situational Crisis Communication Theory. I C. Carrol (Red.) *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*. (s. 749-753) Thousand Oaks: SAGE Publications
- Coombs, W. T. & Holladay, S. (2010). *The handbook of crisis communication*. West Sussex, UK: Wiley-Blackwell Publishing Ltd.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. (2015). Digital naturals and crisis communication: significant shift of focus. In T.W Coombs., J. Falkheimer., M. Heide., & P. Young (Ed.) *Strategic Communication, Social Media and Democracy: The*


- challenge of the digital neutrals* (p. 54-62). Oxfordshire, UK: Taylor & Francis Group.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. London: SAGE.
- Coombs, W. T. (2018). Revisiting Situational Crisis Communication Theory: The Influences of Social Media on Crisis Communication Theory and Practice. I L. Austin & Y. Jin (Red.), *Social Media and Crisis Communication* (1 uppl, s. 21-35). New York: Routledge.
- Djurens Rätt. (2020). Slutet för Arlas Bregott-idyll?. Hämtad från: <https://www.djurensratt.se/blogg/slutet-arlas-bregott-idyll>
- Eksell, J., & Thelander, Å. (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekström, M., & Larsson, L. (2019). *Metoder i medie- och kommunikationsvetenskap* (3 uppl). Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, M. (2014). *En kunskapsöversikt om krishantering, kriskommunikation och sociala medier*. Sundsvall: DECOM, Mittuniversitetet.
- Eriksson Granér, C., Fegan, A., & Lindahl, D. (2020, 29 januari). Se filmen inifrån Arla-gården – där korna ligger i avföring: ”Bland det värsta jag sett.” SVT. Hämtad från: <https://www.svt.se/nyheter/granskning/ug/se-filmen-inifran-arla-garden-dar-korna-ligger-i-avforing-bland-det-varsta-jag-sett>
- Falkheimer, J., Heide, M., & Larsson, L. (2012). *Kriskommunikation*. Solna, Stockholm: Liber.
- Falkheimer, J., & Palm, L. (2005). *Förtroendekriser – Kommunikationsstrategier före, under och efter*. (KBM:S Temaserie | 2005:5). Västerås: Krisberedskapsmyndigheten.
- Ferguson, D. P., Wallace, J. D., & Chandler, R. C. (2018). Hierarchical consistency of strategies in image repair theory: PR practitioners' perceptions of effective and preferred crisis communication strategies, *Journal of Public Relations Research*, 30 (5-6), 251-272, DOI: [10.1080/1062726X.2018.1545129](https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1545129)
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational Crisis Communication*. London: SAGE Publications.
- Grimmer, L. (2016). Is it so hard to say sorry? Revisiting image restoration theory in the context of Australian supermarkets. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 18, 17-32.

- Heide, M., & Simonsson, C. (2016). *Krisen inifrån*. Lund: Studentlitteratur.
- Helander, V. (2016, 4 februari). Arlas bönder fick stå för fruns Parisresa. *SVT*. Hämtad från <https://www.svt.se/nyheter/granskning/ug/tjanar-halv-miljon-i-manden-bonderna-fick-sta-for-fruns-paris-resa>.
- Herbert, I., & Hjalmarsson Englund, H. (2017). *Skriva för sociala medier: handbok för digitala redaktörer*. Stockholm: Producta.
- Holmbom, R. (2013, 13 februari). Så mycket kan Findus varumärke skadas. *Svd Näringsliv*. Hämtad från <https://www.svd.se/sa-mycket-kan-findus-varumärke-skadas>
- Internetstiftelsen. (2019). *Svenskarna och internet 2019*. Hämtad från <https://svenskarnaochinternet.se/app/uploads/2019/10/svenskarna-och-internet-2019-a4.pdf>.
- Kantar Sifo. (2016). *Anseendeindex Företag 2016*. Hämtad från: [https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/tns\\_sifo\\_anseendeindex\\_foetag\\_2016.pdf](https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/tns_sifo_anseendeindex_foetag_2016.pdf)
- Kantar Sifo. (2017). *Anseendeindex Företag 2017*. Hämtad från: [https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/anseendeindex\\_foetag\\_2017\\_kantarsifo.pdf](https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/anseendeindex_foetag_2017_kantarsifo.pdf)
- Kantar Sifo. (2019). *Kantar Sifos Anseendeindex Företag 2019*. Hämtad från [https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/kantar\\_sifos\\_anseendeindex\\_foetag\\_2019.pdf](https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/kantar_sifos_anseendeindex_foetag_2019.pdf).
- Lin, X., Spence, P. R., Sellnow, T. L., & Lachlan, K. A. (2016). Crisis communication, learning and responding: Best practices in social media. *Computers in Human Behavior*, 65, 601–605. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.chb.2016.05.080>.
- Lüders, M. (2015). Researching social media: Confidentiality, anonymity and reconstructing online practices. I *Internet Research Ethics* [Elektronisk resurs], (77-95) . Hämtad från <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com/ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=catalog01310a&AN=lovisa.005044703&site=eds-live&scope=sit>.
- Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Malmö: Studentlitteratur.
- Motion, J., Leitch, S., & Heath, R. L. (2016). *Social media and public relations: fake friends and powerful publics* [Elektronisk resurs]. New York: Routledge.

- Raupp, J. (2019). Crisis communication in the rhetorical arena. *Public Relations Review*, 45 (4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.002>.
- Romenti, S., Murtarelli G. & Valentini, C. (2013). "Organisations' conversations in social media: applying dialogue strategies in times of crises." *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (1), 10-33. DOI 10.1108/CCIJ-05-2012-0041.
- Schweitzer, M.E., Wood Brooks, A., & Galinsky, A. (2015). The Organizational Apology. *Harvard Business Review*, 93(9), 44-52. Hämtad från: <https://hbr.org/2015/09/the-organizational-apology>.
- Spence, P. R., Lachlan, K., Sellnow, T., Rice, R. G., & Seeger, H. (2017). That Is So Gross and I Have to Post About It: Exemplification Effects and User Comments on a News Story. *Southern Communication Journal*, 82(1), 27–37. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1080/1041794X.2016.1265578>
- Stieglitz, S., Mirbabaie, M., Kroll, T., & Marx, J. (2019). "Silence" as a strategy during a corporate crisis – the case of Volkswagen's "Dieselgate." *Internet Research*, 29(4), 921–939. <https://doi.org/10.1108/INTR-05-2018-0197>.
- Svensk Kooperation. (U.Å) *Arla*. Hämtad 2020-04-20 från <https://svenskkoooperation.se/goda-affarer/arla/>
- SVT. (2020). Uppdrag Granskning: Arlagården [TV-program]. SVT. Hämtad från <https://www.svtplay.se/video/25369271/uppdag-granskning/uppdag-granskning-sasong-21-arlagarden>.
- Valentini, C., Romenti, S., & Kruckeberg, D. (2018). Handling Crisis In Social Media: From Stakeholder Crisis Awareness and Sense Making to Organizational Crisis Preparedness. I L. 6, P., & Bellamy, C. (2011). *Principles of methodology: research design in social science*. [Elektronisk resurs]. Hämtad från <https://eds-b-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/eds/detail/detail?vid=0&sid=37a5621e-4b64-4e88-b2bd-82a5decc7fb1%40pdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpd-mUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=lub.4970286&db=cat07147a>

# Bilagor

---

 **Författare**


**Arla** ✓ Vi slutade hämta mjölk från den aktuella gården under en period. Förbättringar skedde och vi började därefter att hämta mjölken igen. Vi gör nu regelbundna kontroller på gården. All mjölk som hämtas och säljs kontrolleras dagligen för att säkerställa livsmedelssäkerheten.

Kossorna behöver mjölkas oavsett, av miljöskäl så måste den tas om hand. Vi kan garantera att mjölken från den här gården inte säljs i butik, istället kommer den här mjölken att omvandlas till biogas.

Som nämndes i programmet står gården under rekonstruktion. Det innebär att en utomstående person tillfälligt har tagit över ansvaret.

Gilla · Svava · 11v


(Bilaga 1)

 **Författare**

**Arla** ✓ **Jeanette** [redacted] Hej Jeanette. Djurhållning är centralt och viktigt för oss. Det får inte gå till så som det har gjort på den här gården, men det slutgiltiga ansvaret ligger på bonden. Svenska bönder har generellt en mycket god djurvälstånd. Vi kan garantera att mjölken från den här gården inte säljs i butik, istället kommer den här mjölken att omvandlas till biogas. Som nämndes i programmet står gården under rekonstruktion. Det innebär att en utomstående person tillfälligt har tagit över ansvaret.

Gilla · Svava · 11v  33

(Bilaga 2)

 **Författare**

**Arla** ✓ Djurhållningen är central och mycket viktig för oss. Så här ska det inte se ut på en gård. Vi håller givetvis på och ser över hur det här har kunnat ske. Finns det problem måste de självklart åtgärdas, annat är inte acceptabelt. Korna ska må bra. Vi är i en process med den här bonden.

Gilla · Svava · 12v

(Bilaga 3)

↳ Visa tidigare svar



Författare

Arla ✓ Susanne [redacted] vi slutade hämta mjölk från den aktuella gården under en period, bonden var tvungen att åtgärda bristerna och när dessa var åtgärdade började vi hämta mjölken igen. Gården besöktes av Arla för en vecka sedan och det såg bättre ut. Arbetsstyrkan som sköter om gården är ny. Arla ska inom kort, tillsammans med två veterinär och andra experter, åka ut till gården på en mycket omfattande och grundlig kontroll av gården. Efter det tas beslut om hur vi går vidare.

Gilla · Svarta · 8v



(Bilaga 4)



Författare

Arla ✓ Tor [redacted] Det är en annan arbetsstyrka som sköter om gården, inte de som arbetade när bilderna togs och filmerna spelades in. LRF:s omsorgsgrupp håller tät dialog med personalen och säkerställer att de mår bra, och allra främst att djuren har det bra. Vi kommer göra ett nytt besök imorgon, därefter kontinuerligt en gång i veckan framöver.

Gilla · Svarta · 10v



(Bilaga 5)



Författare

Arla ✓ Anne [redacted] Som nämndes i programmet står gården under rekonstruktion. Det innebär att en utomstående person tillfälligt har tagit över ansvaret.

Det är bara Länsstyrelsen, som ansvarig och beslutande myndighet som kan besluta om djurförbud, då det handlar om ett lagbrott.

Gilla · Svarta · 10v



(Bilaga 6)



Författare

**Arla** ✓ Vi är minst lika upprörda och ledsna som ni över att se de här bilderna. Svenska bönder har generellt en mycket god djurvälstånd, och Arlabönder har ett tydligt regelverk att följa för att säkerställa det. Vad som skett på den här gården stämmer självklart inte överens med hur det ska och ser ut på Arlagårdar. Det här är givetvis inte acceptabelt och vi håller i nuläget på att se över det här ärendet.

Gilla · Svara · 10v



(Bilaga 7)



Författare

**Arla** ✓ Då gården genomgår en rekonstruktion så drivs gården nu av en advokat, beslutet att skicka kossor till slakt är alltså något som advokaten tagit och enligt uppgift beror det på att antalet var för stort.

Gilla · Svara · 10v



(Bilaga 8)

Mest relevant är valt så vissa svar kan ha filterats bort.



Författare

**Arla** ✓ Hej Anniz,  
Länsstyrelsen får in väldigt mycket anmälningar, och många saknar ofta grund. Vid de tillfällen där det funnits problem på gården, har dessa även åtgärdats. Djurhållningen är central och mycket viktig för oss. Så här ska det inte se ut på en gård.

Gilla · Svara · 8v



(Bilaga 9)





Författare

Arla Hej Patrik,

Vi kan inte garantera att det här aldrig händer igen. Det finns 2 500 Arlagårdar i Sverige, som alla får regelbundna kontroller. I de flesta fall fungerar systemet bra, och när det finns problem på gårdarna hjälps man åt och löser dem.

I januari introducerades även vårt uppdaterade kvalitetsprogram Arlagården med större fokus på djurvälstånd, läs mer här: <https://www.arla.se/om-arla/vart-ansvar/kvalitet-pa-garden/>



ARLA.SE

Arlagården® – kvalitet på gården

Gilla · Svare · 10v



(Bilaga 10)



Arla

29 januari ·

#### UPPDRAG GRANSKNING

SVT Uppdrag Granskning granskar djurvälståndet i nytt program. En Arlagård är i fokus och programmet visar problem med djurhållningen på gården.

Djurhållningen är helt central och viktig för oss på Arla.

Vi blir ledsna när vi ser den här typen av bilder. Svenska bönder har generellt en mycket hög djurvälstånd. Så här ska det inte se ut på en gård.

Yttersta ansvaret för djuren ligger på djurägaren. Det finns också ett brett kontrollsystem, med besättningsveterinär, besiktningsveterinär, LRF:s omsorgsgrupp, kommuner, länsstyrelser med flera. Plus Arlas egna omfattande krav. Trots det har det blivit så här på den här gården.

Vi kommer att se över hur det har kunnat ske på denna gård.

Arla har tagit till åtgärden att inte hämta mjölk från den här gården tidigare. Förbättringar skedde och vi började hämta mjölken igen. I en sånär situation sker kontroller oftare, tills nödvändiga förbättringar är gjorda. Vi är nu i en sådan process med den här bonden.

Arlas ägare har beslutat om ett regelverk som kallas för Arlagården. Arlagårdens regler är till och med mer omfattande än svensk djurskyddslagstiftning. Det regelverket ska följas av alla bönder som levererar mjölk till oss.

Om det finns problem så måste de självklart åtgärdas, annat är inte acceptabelt. Korna ska må bra.

(Bilaga 11)



Författare

Arla ✓ Hej Sussi,  
Ett stort team har varit på gården och gått igenom allting noggrant. Eftersom det är väldigt många saker som kontrolleras på en så omfattande kontroll - förutom djuromsorgen undersöks även byggnadernas skick, dokumentation, ekonomi mm - så kommer det att ta ett par dagar innan analysen är gjord. Vi lovar att berätta så fort vi vet mer om hur det gått.

Gilla · Svara · 12v

(Bilaga 12)



Författare

Arla ✓ Arla är ett kooperativ som ägs av medlemmarna, dvs. bönderna. Vi har inte rätt att uttala oss i media om en enskild ägare. Den dialogen tar vi direkt med bonden och myndigheter det berör.

Gilla · Svara · 11v



(Bilaga 13)



Författare

Arla ✓ Självklart ville vi se filmerna och bilderna. Vår kommunikationschef bad om att få ta del av dem innan programmet sändes. Uppdrag Granskning sa ja, men skylldes sedan på tekniska problem.

Gilla · Svara · 11v



(Bilaga 14)



Författare

Arla ✓ Marina [redacted] Hej Marina. Det görs kontroller regelbundet från såväl Arlas sida som Länsstyrelsen. Om något inte fungerar som det ska blir det anmälningar och uppföljande kontroller. Situationen kan förändras snabbt på en gård, det har inte sett ut som på bilderna när vi gjort kontroller.

Gilla · Svara · 12v



(Bilaga 15)


 Författare

**Arla** ✓ Vårt egna regelverk, Arlagården, är mer omfattande än svensk djurlagskyddslagstiftning och ska följas av alla bönder som levererar mjölk till oss. Finns det problem måste de självklart åtgärdas, annat är inte acceptabelt. Situationen kan förändras snabbt på en gård, det har inte sett ut som på bilderna när vi gjort kontroller.

Som nämndes i programmet står gården under rekonstruktion. Det innebär att en utomstående person tillfälligt har tagit över ansvaret.

Gilla · Svare · 12v  5

(Bilaga 16)

 Författare

**Arla** ✓ Josefa [REDACTED] Vi tycker givetvis inte detta är acceptabelt. Arla besökte gården senast för en vecka sedan och LRF var där igår. Arla kommer göra ett nytt besök imorgon tillsammans med två veterinärer. Därefter kontinuerligt en gång i veckan framöver.

Gilla · Svare · 12v

(Bilaga 17)

 Författare

**Arla** ✓ Hej Åsa,  
Vi är lika upprörda som du över det här. Alla 2 500 svenska Arlabönder har ett tydligt regelverk att följa för att varje dag kunna leverera mjölk av hög kvalitet från kor som mår bra. Vi blir ledsna när vi ser den här typen av bilder, det går inte ihop med Arlas krav på djurhållning. Vi håller just nu på att se över hur det har kunnat bli så här.

Gilla · Svare · 12v  18

Bilaga 18)


 Författare

**Arla** ✓ På den aktuella gården har det gjorts kontroller flera gånger om året de senaste åren eftersom behovet har funnits. Arla besökte gården senast för en vecka sedan och det såg mycket bättre ut. Det kommer att göras ett nytt besök inom kort, med två veterinärer och andra experter, därefter kommer det tas beslut om hur vi går vidare.


Gilla · Svare · 12v

(Bilaga 19)


INOMST FÖREVALET AV VÄRRE SA VISSA SVAR KÄNNA HÄR INOMSTATS BORT.

 **Författare**  
**Arla** ✓ Hej! Arla är ett kooperativ som ägs av medlemmarna, dvs. bönderna. Vi har inte rätt att uttala oss i media om en enskild ägare. Den dialogen tar vi direkt med bonden och myndigheter det berör.  
  
Självklart ville vi se filmerna och bilderna. Vår kommunikationschef bad om att få ta del av dem innan programmet sändes. Uppdrag Granskning sa ja, men skullde sedan på tekniska problem.


(Bilaga 20)

 **Författare**  
**Arla** ✓ Arla är ett kooperativ som ägs av medlemmarna, dvs. bönderna. Vi har inte rätt att uttala oss i media om en enskild ägare. Den dialogen tar vi direkt med bonden och myndigheter det berör.  
  
Självklart ville vi se filmerna och bilderna. Vår kommunikationschef bad om att få ta del av dem innan programmet sändes. Uppdrag Granskning sa ja, men skullde sedan på tekniska problem.

(Bilaga 21)

 **Författare**  
**Arla** ✓ Kina [redacted] Detta är givetvis inte acceptabelt och vi blir minst lika upprörda som ni. Vi kommer undersöka hur situationen på gården har kunnat ske. Arla besökte gården senast för en vecka sedan och det kommer göras ett nytt besök imorgon tillsammans med två veterinärer. Därefter kontinuerligt en gång i veckan framöver.

(Bilaga 22)

 **Författare**  
**Arla** ✓ Cassandra [redacted] Ett stort team har varit på gården och gått igenom allting noggrant. Eftersom det är väldigt många saker som kontrolleras på en så omfattande kontroll - förutom djuromsorgen undersöks även byggnadernas skick, dokumentation, ekonomi mm - så kommer det att ta ett par dagar innan analysen är gjord. Vi lovar att berätta så fort vi vet mer om hur det gått

(Bilaga 23)



Författare

**Arla** ✓ Vi kan inte garantera att det här aldrig händer igen. Det finns 2 500 Arlagårdar i Sverige, som alla får regelbundna kontroller. I de flesta fall fungerar systemet bra, och när det finns problem på gårdarna hjälps man åt och löser dem. Arla besökte den här gården senast för en vecka sedan, det kommer att göras ett nytt besök imorgon och därefter kontinuerligt en gång i veckan framöver.

Det är en annan arbetsstyrka som sköter om gården, inte de som arbetade när bilderna togs och filmerna spelades in. LRF:s omsorgsgrupp håller tät dialog med personalen och säkerställer att de mår bra, och allra främst att djuren har det bra.



(Bilaga 24)



Författare

**Arla** ✓ **Martina** [redacted] Det var LRF som besökte gården i förrgår. Vi gör ett besök på gården idag, och därefter kontinuerligt en gång i veckan framöver.

Gilla · Svare · 16v



(Bilaga 25)



[redacted] Om ni har alla dessa kontroller men inget händer är det ju bara en papperstiger. Det ser bra ut men man skiter i det. 38 anmälningar och protestlistor från grannar. Ni ska inte se över denna bonde, denna bonde ska bort! De som sköter sina djur ska premieras de andra ska inte ha djur! O ni ska tillsammans med länsstyrelsen göra ert jobb, inte bara skriva papper.

Gilla · Svare · 13v



(Bilaga 26)



[redacted] 35+ anmälningar på 10 år är mycket. Har ni inte bättre koll på era bönder eller är ni så fokuserade på produkterna att ni struntar i att en av era mjölkproduktleveratörer behandlar sina djur som skit? Ni verkar inte ha någon vidare bra koll.

Gilla · Svare · 14v



(Bilaga 27)



[redacted] Så himla illa! Hur kan ni ens tänka er ett samarbete med en sådan gård? Stämmer inte överens med den bild ni delar i era reklamer, kring god djurhållning. Dricker hellre Pjölck i alla dess former än er mjölk! Om det här är priset djuren ska få betala! 😡 Skärp er!

Gilla · Svare · 13v



(Bilaga 28)



Men att ni påstådd att det inte fanns några allvarliga brister, alltså (allvarliga brister) det ska inte finnas några brister och det här är inte små brister, och vadå "det är främst djurägarens ansvar hur djuren mår"?! marknadsför er inte som ni gör när ni isåfall uppenbarligen inte har någon koll på hur djuren mår.

Gilla · Svvara · 14v

104

(Bilaga 29)

Det är er ansvar att kontrollera gårdarna ni hämtar mjölk som ni sedan säljer vidare ! Den bilden på sidan är fan falsk marknadsföring! Den skildrar inte riktigt verkligheten ellerhur !? Hoppas fler än jag bojkottar er !

Gilla · Svvara · 14v

217

(Bilaga 30)

Blir ni ledsna? Ni ville inte ens titta på filmen! Reportern erbjöd er att bara titta utan någon intervju, trodde ni skulle möta honom med öppna armar och vilja se, tom köat upp för att få en glimt av dessa kors verklighet! Finns små mejerier med bättre koll OCH som har bara svensk mjölk i sina produkter med mindre antibiotika än vad andra länder i Europa har. Undra hur kvalitetskontrollen är i Europa. Fy tusan 🙄

Gilla · Svvara · 13v

40

(Bilaga 31)

Jag är fd ladugårdsförman, idag leg djursjukskötare och lantbrukare. Jag kan inte förstå hur ni på Arla kan hämta livsmedel och sedan sälja detta till oss konsumenter från denna gård. Eftersom myndigheterna inte kan stoppa detta elände, bör Arla med omgående verkan, upphöra att hämta mjölken, Då först kanske lantbrukaren förstår att det inte är någon som helst anledning till att hålla dessa djur i sin ägo! Gör något idag!

Gilla · Svvara · 13v

53

(Bilaga 32)

Se över era gårdar. Oacceptabelt att dom lever i sin egen avföring. Ta bort kossorna från den individens gård för dem till andra bönder. Blir skånemejerier nu.

Gilla · Svvara · 13v

32

(Bilaga 33)

Ni besökte gården för en vecka sedan och då "såg allt okej ut", enligt de själva. Idag kommer veterinärer som varit där med beskedet om att 30 kor nödslaktas omedelbart och att 50 kor kommer att nödslaktas nästa vecka. Vilken är er definition av "okej"?

Gilla · Svara · 13v

40

(Bilaga 34)

Hur kommer ni agera i framtiden för att säkerställa att detta inte upprepas eller pågår på andra gårdar som ni hämtar mjölk ifrån?

Gilla · Svara · 13v

4

(Bilaga 35)

Varför ställde ni inte upp på en intervju i Uppdrag granskning? Även om ni inte vill kommentera det enskilda ärendet hade ni ju kunnat förklara er i mer generella termer?

Gilla · Svara · 13v · Redigerad

14

(Bilaga 36)

Ni hade full möjlighet att göra ett uttalande i kvällens program. Jag ser vad ni säger kring att ni inte har rätten att prata om enskilda individer, men ni valde att avstå från att titta på materialet och ni gjorde er otillgängliga för reportrarna och i förlängningen era konsumenter. Hur kommer det sig om ni har skött era kort rätt?

För oavsett om ni hade alla fakta på bordet eller ej så borde ni väl vara intresserade om ny information korsar er väg, förutsatt att ni bryr er så mycket om djuren som ni påstår?

Gilla · Svara · 15v

11

5 svar

(Bilaga 37)

Undrar vad folk har druckit för mjölk från den här gården? I filmen säger man att den gett klagomål på grund av sin smak? Man menar att det bara var en smak. Men det är ju inte sanningen, det måste ha varit rester av mögel från det foder som man beskriver som ruttet och fullt med mögel. Tror ni att kossor är reningsverk? De har under lång tid fått i sig gifter som inte är lämpligt för kor att få i sig. Men det har ni sålt till befolkningen?

Gilla · Svara · 13v

12

(Bilaga 38)

Varför ställer ni inte upp på en intervju i Uppdrag Granskning? Det hade varit intressant att höra hur ni tänker och varför ni fortsätter att hämta mjölk från gården.

Gilla · Svara · 13v

40

(Bilaga 39)

Varför ville ni inte ens se videon? Vill ni inte se hur det ser ut på gården ni får mjölk ifrån? Det tyckte jag var märkligt.

Gilla · Svara · 13v

35

(Bilaga 40)

Skulle gärna vilja veta vilket beslut Ni tagit nu. Har ni slutat hämta mjölk vid denna gården eller låter Ni gården fortfarande leverera till Er?

Gilla · Svara · 13v · Redigerad

13

(Bilaga 41)

Ni blir "ledsna"! Men tydligen inte så ledsna att ni slutar hämta mjölk där? Vilket skämt Arla är och glad att det finns alternativ. Lider med bönderna som sköter sig...

Gilla · Svara · 13v

15

(Bilaga 42)

Ni (Arla) gör en allvarlig felbedömning när ni inte visar något kurage att ställa upp för en intervju för UG, det visar tydligt att ni själva inte är vitt mjöl i er påse, snarare är det skämt och möjligt.

Gilla · Svara · 13v

30

(Bilaga 43)

Skäms! Pinsamt att Ni inte vågar ställa upp på intervju, undra varför? #aldrigmerarlarla

Gilla · Svara · 13v

16

(Bilaga 44)

Hur kan ni hämta mjölk från denna gård? De ska omedelbart bli avstängda och aldrig mer får skicka sin mjölk till er. Hur ska jag som konsument känna mig trygg med att köpa Arlas produkter om ni tillåter att det ser ut såhär? Hur många av era gårdar har lika dålig djurhållning? Jag känner mig inte trygg att köpa era produkter innan ni kan visa att djuren har det bra. Som tur är finns det andra svenska märken att köpa.

Gilla · Svara · 13v

219

(Bilaga 45)