

Kurskod: SKDK11
Termin: Vårterminen 2021
Handledare: Ilkin Mehrabov
Examinator: Emelie Adamsson

Kejsaren är nak(d)en!

- En kvalitativ fallstudie av NA-KD:s kris och dess krisrespons

EBBA ERIKSSON & KLARA STENBERG

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Tack!

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Ilkin Mehrabov för oklanderlig handledning, kloka råd och intressanta tips. Vi vill också säga tack till Zoom, som gjort detta möjligt på ett effektivt sätt, även under rådande omständigheter med pandemin. Men framförallt vill vi, givetvis, tacka varandra för ett enastående samarbete.

Avslutningvis vill vi understryka att denna uppsats till lika delar har genomförts av oss båda.

Abstract

The Emperor is nak(d)ed!

This study is interested in when an organization's trust is exposed. Crisis communication is in focus and more specifically how the fashion giant NA-KD has handled an attempt to boycott, which can be linked to the current phenomenon of *cancel culture*. The primary purpose of the study is to increase the understanding of how organizations that are exposed to a similar crisis online can handle these with response strategies, and thereby contribute to the research field of strategic communication. Today's complex digital landscape and its impact on crisis management are also highlighted. In order to be able to fulfill the purpose and formulated question, a qualitative case study has been carried out with a social constructivist approach. Furthermore, all data have been retrieved online and the study has thus been characterized by a netnographic research. After completing the analysis, which has been divided into three different time periods and performed with the help of a framework with Rhetorical Arena Theory and Situational Crisis Communication Theory, it becomes clear that organizations today operate in a highly complex environment. For this reason, a readiness, not least for cancel culture, should be present in today's organizations. It was also possible to state that NA-KD has sent out a scattered message in its crisis management as they have not been consistent with their response strategies. In addition, several strategies are considered unsuitable to use on the basis of the identified type of crisis, as well as on the basis of the guidelines presented by the research. Also the importance of choice of channel is highlighted and it has been noted that NA-KD's choice resulted in a negative impact on how the organization's stakeholders experienced the situation and how it was handled. This meant that criticism was spilled over into their primary touchpoint, Instagram. The concluding section also discusses the actual power of cancel culture and whether our current acceleration of the pace of life can reduce this.

Keywords: crisis communication, NA-KD, cancel culture, Rhetorical Arena Theory, Situational Crisis Communication Theory, digital media, crisis response, social media.

Number of characters including spaces: 99 314

Sammanfattning

Kejsaren är nak(d)en!

Denna studie intresserar sig för när en organisations förtroende sätts på spel.

Kriskommunikation är i fokus och mer specifikt hur modejätten NA-KD har hanterat ett försök till bojkott, vilket kan kopplas till det aktuella fenomenet *cancel culture*. Studiens primära syfte handlar om att öka förståelsen för hur organisationer som utsätts för en liknande kris online kan hantera dessa med hjälp av responsstrategier, och därigenom bidra till forskningsfältet *strategisk kommunikation*. Även dagens komplexa digitala landskap och dess inverkan på krishantering belyses. För att kunna uppfylla syftet och formulerad frågeställning har en kvalitativ fallstudie utförts med en socialkonstruktivistisk ansats. Vidare har samtlig data hämtats genom internet och studien har således präglats av netnografisk forskning. Efter genomförd analys, vilken har delats upp i tre olika tidsperioder och utförts med hjälp av ett ramverk med Rhetorical Arena Theory och Situational Crisis Communication Theory, blir det tydligt att organisationer idag verkar i en högst komplex omgivning. Av denna anledning bör en beredskap, inte minst för *cancel culture*, finnas hos dagens organisationer. Det var vidare möjligt att konstatera att NA-KD har sänt ut ett spretigt budskap i sin krishantering då de inte har varit konsekventa med sina responsstrategier. Flera strategier anses dessutom vara olämpliga att nyttja utifrån den identifierade kristypen, likväl som utifrån de riktlinjer som forskningen presenterar. Dessutom lyfts kanalvalets betydelse fram och det har konstaterats att NA-KD:s val resulterade i en negativ inverkan på hur organisationens intressenter upplevde hanteringen. Detta medförde att kritik spilldes över på deras primära kontaktyta, Instagram. I det avslutande avsnittet diskuteras också *cancel cultures* egentliga kraft och huruvida vår nutida acceleration av livstempot kan reducera denna.

Nyckelord: kriskommunikation, NA-KD, *cancel culture*, Rhetorical Arena Theory, Situational Crisis Communication Theory, digitala medier, krisrespons, sociala medier.

Antal tecken inklusive mellanslag: 99 314

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemformulering.....	2
1.3 Syfte och frågeställning.....	3
1.4 Studiens bidrag till forskningsfältet.....	4
1.5 Kort om fallorganisationen.....	5
1.6 Avgränsningar.....	5
1.7 Disposition.....	5
2. Tidigare forskning.....	7
2.1 Organisationskriser.....	7
2.2 Förtroendekriser.....	8
2.3 Organisatoriska kriser på sociala medier.....	9
2.4 Cancel culture.....	10
3. Teoretiskt ramverk.....	12
3.1 Rhetorical Arena Theory (RAT).....	12
3.1.1 Makroperspektivet.....	13
3.1.2 Mikroperspektivet.....	14
3.2 Situational Crisis Communication Theory (SCCT).....	16
3.2.1 Krisresponsstrategier.....	17
4. Metod och material.....	20
4.1 Vetenskapsteoretisk ansats och val av metod.....	20
4.2 Fallstudie.....	21
4.3 Urval av empiriskt material.....	21
4.4 Analysmetod.....	22
4.5 Metodologisk reflektion.....	24
5. Analys och resultat.....	26
5.1 Period 1.....	26
5.1.1 Makroanalys.....	26
5.1.2 Mikroanalys.....	30

5.1.3 Krisresponsstrategier.....	33
5.2 Period 2.....	37
5.2.1 Makroanalys.....	37
5.2.2 Mikroanalys.....	40
5.2.3 Krisresponsstrategier.....	42
5.3 Period 3.....	47
5.3.1 Makroanalys.....	47
5.3.2 Mikroanalys.....	49
5.3.3 Krisresponsstrategier.....	50
6. Diskussion och slutsats.....	53
6.1 Förslag till framtida forskning.....	55
Referenser.....	57
Bilagor.....	61

1. Inledning

1.1 Bakgrund

“Crises are like an earthquake. We know one can hit but cannot predict exactly when. Crises threaten to disrupt a company’s operation or demand significant resources—it is a major threat.” (Coombs, 2006: s. 2)

Traditionellt sett kan forskning som rör kriskommunikation kopplas till ett paradigm präglad av masskommunikation med ett starkt fokus på sändaren och att distribuera rationella meddelanden (Falkheimer & Heide, 2017). Traditionell forskning har också betraktat kriser som en naturlig del av organisationen och som ett externt hot. Falkheimer och Heide (2017) refererar fortsättningsvis till Coombs (1999) som istället framhäver att kriser långsamt växer fram, de uppstår inte bara från tomma intet. Heide och Simonsson (2016) redogör för att frågor om perception och social konstruktion blir aktuella inom den mer moderna synen på kriskommunikation, vilket också medför att krishantering och kriskommunikation inte går att betrakta som separerade. Den interna kriskommunikationen skänks idag större uppmärksamhet. I linje med detta går det inte heller att endast rikta sitt fokus mot den akuta krisfasen, arbetet innan och efter är av lika stor relevans.

Kriser sker ofta. Organisationer har inte råd till att förneka detta. De måste vara förberedda och söka efter signaler som antyder att en kris kan komma att uppstå (Coombs, 2006). I takt med samhällets utveckling har också nya former av kriser uppkommit, likt nya sätt att hantera dem. Precis på samma vis som organisationer kan nyttja ny media till att föra en dialog med dess intressenter, kan även intressenter sinsemellan föra en dialog vid en kris. Geografiska barriärer är inte längre ett hinder och tillsammans är det möjligt att mötas digitalt, delge sina egna berättelser, skapa koalitioner och även kollektiva rättsliga åtgärder (Stevens & Malone, 2010). Samtidigt är dagens aktivism inte att förlika med dåtidens. Rådande digital aktivism är effektiv och direkt, samt erbjuder möjlighet till en betydande räckvidd (George & Leidner, 2019). Internet har gjort flera röster till

mäktiga aktörer på vad Frandsen och Johansen (2017) benämner som den *retoriska arenan*, vilken uppstår vid en kris. *Rhetorical Arena Theory* tillsammans med Coombs (2007) teori *Situational Crisis Communication Theory* kommer att ligga till grund för det teoretiska ramverket i denna studie. I skeendet av denna nya digitala värld har fenomenet *cancel culture* nyligen blivit till ett allt mer omdiskuterat ämne, liksom något som enligt redaktionen på Resumé (2021) varumärken idag måste förhålla sig till. Enligt Törner och Winberg (2021) handlar *cancel culture* om att “*offentligt bojkotta personer eller företag som gjort eller sagt något som anses stötande inom rådande normer och värderingar*”. Exempel på svenska företag som bojkottats offentligt är Oatly och SAS, även svenska personer som Paolo Roberto och Alexander Bard har blivit utpekade för stötande beteenden, vilket i sin tur också resulterat i bojkott (Törner & Winberg, 2021). Med detta som utgångspunkt har vi valt att rikta uppmärksamhet på hantering av det alltmer förekommande fenomenet *cancel culture* i denna studie. Det gör vi genom att ta avstamp i det svenska modevarumärket NA-KD, vilka utsattes för försök till bojkott med start i december 2020.

1.2 Problemformulering

Det nya medielandskapet, med dess tekniska utveckling, har lett oss till att göra saker på ett mer effektivt sätt. Trots det, betraktar vi tiden som en bristvara. Det är en paradox som Hartmut Rosa beskriver i sin bok från 2015, *Social acceleration. A new theory of modernity*. Rosa (2015) hävdar att *social acceleration* är ett centralt begrepp i vår moderna tid och inte minst kopplat till det nya medielandskapet. Det innefattar tre olika dimensioner vilka är *teknisk acceleration*, *acceleration av social förändring* och *acceleration av livets takt*. Dessa dimensioner trycker på varandra vilket resulterar i en cirkulär rörelse. Vårt sätt och önskan att *multitaska* är ett exempel av detta, vilket i sin tur sätter krav på varumärkens kommunikation. Vi är inte benägna att leta eller vänta på svar, utan på grund av den tidsbrist vi upplever önskar vi få svar på det vi söker snabbt. Från ett strategiskt kommunikations-perspektiv kan argumenteras för att det digitala liv vi lever också har förändrat hur vi deltar online och därmed ändrat förutsättningarna för varumärkens kommunikation. Information bör slå genom

bruset, filterbubblor, generationer, kulturer, professioner och så vidare (Rosa, 2015).

Internetstiftelsens rapport Svenskarna och internet 2020 uppvisar att var tredje internetanvändare har börjat använda internet i högre utsträckning under rådande pandemi. En femtedel har dessutom ändrat uppfattning om digital skärmtid och 14% av de tillfrågade är numera mer positivt inställda till skärmtid (Svenskarna och internet, 2020). Med ovan insikter från rapporten kan vi dra slutsatsen att allt fler generellt sett har spenderat mer tid online än tidigare. Mer tid online innebär också mer exponering av vad som händer online. Med det sagt kan tänkas att sådant som eventuellt skulle scrollas förbi innan pandemin, faktiskt lyfts under pandemin.

Vidare har sociala medier medfört en rad fördelar för varumärken att kommunicera, engagera och dela budskap online. Det finns dels tekniska förutsättningar, men också sociala i form av att alla med tillgång till internet har möjlighet att ingå i kommunikationen (Palm & Åkerström, 2019). Därmed kan det argumenteras för att sociala medier har demokratiserat samhället ytterligare. Att konsumenter har möjlighet att prata direkt till organisationer har stärkts i takt med sociala mediers framfart. När en organisation blir offer för kritik, sker detta inte sällan offentligt. Det kan handla om engagemang från intressenter i offentliga kanaler, men också en aktiv mediareportering som driver kritiken vidare. I vissa fall leder det till att organisationer, eller enskilda personer, bojkottas; det som vi idag kan betrakta som inom ramarna för fenomenet cancel culture. Sociala medier kan därmed även tolkas som ett växande hot mot varumärken. Slutligen blir det i denna kontext även relevant att redogöra för att Palm och Åkerström (2019) uppmärksammar vikten av att hålla jämna steg med det växande digitala samhället, det vill säga utveckla arbetssätt och strategier som är anpassade efter den föränderliga omvärlden som vi befinner oss i.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna fallstudie är att genom en kvalitativ, netnografisk studie undersöka hur en organisation som har drabbats av försök till bojkott kan och bör använda sig av responsstrategier på digitala medier för att hantera krisen. Fallorganisationen som undersöks är det svenska modevarumärket NA-KD.

Studien strävar efter att bistå med en bredare förståelse för hantering av cancel culture som fenomen. Hur olika aktörer, på grund av faktorer som dagens medielandskap, kan utlösa och även involveras i en krissituation är även av intresse. Vårt forskningsbidrag ska kunna facilitera andra organisationer som hamnar i en liknande kris med insikter och lärdomar kring hur kommunikativa insatser kan hjälpa en organisation att återfå sitt förtroende bland dess intressenter.

Med denna bakgrund har följande frågeställning formulerats:

- Vilka kriskommunikationsstrategier har tillämpats av NA-KD vid försök till bojkott?

1.4 Studiens bidrag till forskningsfältet

Flera forskare påstår att vi idag lever i ett så kallat *krissamhälle* (Heide & Simonsson, 2016). Därav är det möjligt att argumentera för att ytterligare studier som utforskar fältet behövs. Tidigare studier har använt *Rhetorical Arena Theory*, tillsammans med *Situational Crisis Communication Theory*, dock har dessa inte applicerats på en svensk fallorganisation som har utsatts för försök till bojkott. Genom att undersöka NA-KD och dess krishantering på den svenska marknaden bistår vi med nya infallsvinklar till forskningen. Således belyser vi de risker som det nya medielandskapet medför, samt undersöker hur en organisation kan agera i denna typ av krissituation.

Vidare är cancel culture ett högaktuellt fenomen. Detta påstående baseras på faktorer som ett ökat antal hashtags på sociala medier och omskrivningar i media. På Instagram finns det idag 79,3k (2021-04-15) inlägg under hashtagen #cancelculture och flera tidskrifter har belyst ämnet under det senaste året. Trots detta finns det endast ett fåtal vetenskapliga artiklar som berör begreppet i relation till krishantering. Dessutom antar merparten ett individperspektiv. Vi ämnar genom denna studie att fylla det identifierade kunskapsgapet och bidra till forskning som lyfter en bredare kontext, inte enbart med individfokus. Höjden av aktualitet bidrar även till studiens relevans för forskningsfältet inom strategisk kommunikation.

1.5 Kort om fallorganisationen

NA-KD grundades 2015 av entreprenören Jarno Vanhatapio, som även har varit en del av flera andra storskaliga bolag, däribland modejätten Nelly (Leijonhufvud, 2017). Organisationen i fråga är verksamma inom modeindustrin med fokus på e-handel (NA-KD, 2021). Deras digitala försäljning står för 90 procent av handeln (Hultman, 2021). NA-KD har kvinnor som målgrupp och erbjuder externa varumärken men även egna designer. Organisationen är idag ett utav Europas 20 snabbast växande företag (NA-KD, 2021). Redan år 2016 omsatte bolaget 158 miljoner kronor och en viktig framgångsfaktor för NA-KD uppges ha varit deras närvaro på sociala medier (Leijonhufvud, 2017). Genom Instagram når de över tre miljoner följare världen över. Andersson (2020) redogör för att samarbeten med influencers har varit en viktig del utav företagets mycket framgångsrika koncept, men snart skulle denna strategi visa sig ha en baksida. Via sociala kanaler uppmanade tidigare praktikanter andra till att dela sina erfarenheter från sin tid på arbetsplatsen, vilket ledde till att en kritikstorm mot NA-KD blossade upp.

1.6 Avgränsningar

På grund av den begränsade tidsaspekten togs beslutet att endast fokusera på ett enskild fall, med en uppenbar digital anknytning. Fallet har avgränsats från den utlösande händelsen 4 december 2020 till 1 april 2021. Analysen delas också upp i tre olika perioder. I linje med Heide och Simonssons (2016) uppdelning av en kris bör det också nämnas att studien riktar sitt fokus mot den akuta krisfasen och efterkrisfasen. Förkrisfasen tas således inte i beaktning och det beslutet togs baserat på studiens syfte samt frågeställning. Nämnvärt är att Falkheimer och Heide (2017) menar att det inte finns några tydliga gränser vad gäller en kris olika stadier, däremot finns det ett analytiskt värde i denna typ av uppdelning, vilket vi ämnar att nyttja. Avgränsningar kommer att diskuteras ytterligare i avsnitt 4.6.

1.7 Disposition

Forskningen har resulterat i sex avsnitt, som inleds med en introduktion till studiens intresseområde. Därefter följer tidigare forskning och teoretiskt ramverk, vilka syftar till att skapa en större förståelse för studiens helhet och krisens

utfall. Teorierna Rhetorical Arena Theory och Situational Crisis Communication Theory introduceras. Under metodavsnittet redogörs för vetenskapsteoretisk ansats, val av metod, urval och insamlingsmetod. Därefter presenteras den valda analysmetoden och slutligen utförs en metodologisk reflektion. Sedermera följer analys och resultatet. Analysen är uppdelad i tre tidsperioder, vilka alla innefattar en makro- samt en mikroanalys. Slutligen ges en sammanfattning där även slutsatser dras och en diskussion kring vad de kan ha för effekter på andra organisationer i liknande situationer förs. Avslutningvis presenteras förslag till framtida forskning.

2. Tidigare forskning

2.1 Organisationskriser

Det råder ingen enhetlig definition av vad en kris är. I denna studie ställer vi oss bakom Frandsen och Johansens (2017) definition. Deras benämning av en kris lyder:

”En komplex och dynamisk konfiguration av kommunikativa processer som utvecklas före, under och efter en händelse eller situation som tolkas som en kris av en organisation och / eller av andra röster i arenan” (s. 148).

Heide och Simonsson (2016) menar att dagens samhälle, som är präglad av globalisering och internationalisering, medför en ökad risk för att kriser ska blossa upp. Organisationer verkar idag i en allt mer komplex omgivning vilket exempelvis gör det mer komplicerat att sitta in i framtiden. Massmedia är inte sena på att förse oss med information om dessa händelser. Även sociala medier har blivit ett forum där vi både upplyser varandra om organisationskriser och för diskussioner kring dessa. Flera påstår, likt tidigare nämnt, att vi till och med lever i ett *krissamhälle* (Heide & Simonsson, 2016; Falkheimer & Heide, 2017). Detta fokus på kriser kan kopplas till den så kallade *medielogiken* (Heide & Simonsson, 2016).

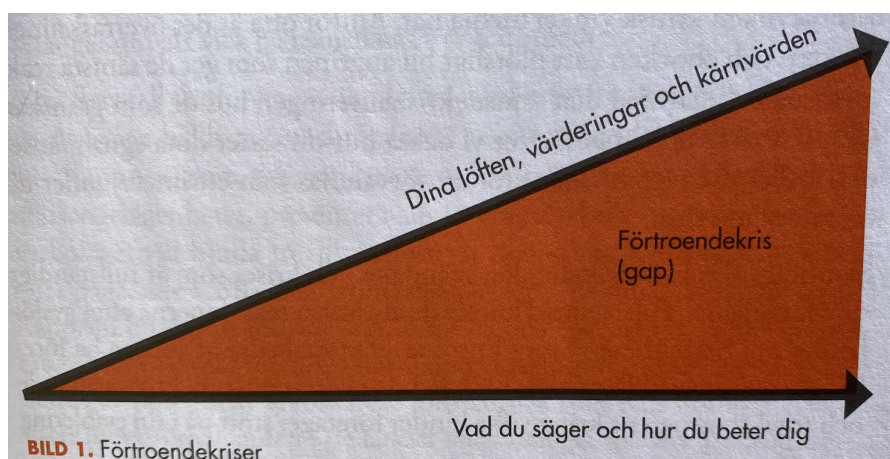
Den moderna forskningen gällande kriser består ofta med en mer utvecklad syn jämfört med den traditionella, som betraktar en kris som något objektivt och mätbart. Istället framhålls här andra aspekter som perception och social konstruktion (Heide & Simonsson, 2016). Coombs (2014) framhåller att en kris endast är en kris när organisationens intressegrupp också betraktar det som en kris. Heide och Simonsson (2016) redogör för att det i detta läge blir betydelsefullt för organisationer att försöka förhindra att en förtroendekris uppstår genom att agera på passande vis. Risker som inte hanteras korrekt kan istället utvecklas till en faktisk kris. Forskarna förespråkar vidare vikten av att anta en så kallad *risk- och krismedvetenhet* för att som organisation kunna vara lyckosamma

i ett längre perspektiv. Kriser behöver inte endast betraktas som något negativt, utan kan även ses som en händelse som kan bringa positiva effekter så som organisatorisk utveckling.

2.2 Förtroendekriser

Health och O'Hair (2009) uppger att en dåligt hanterad kris kan resultera i ett minskat förtroende för organisationen i fråga. Samtidigt redogör Rosenbaum-Elliott, Percy och Pervan (2015) att tillit är en mycket viktig tillgång för ett varumärke. Vidare refereras till Jennifer Hiscock på sida 36, som menar att det ultimata målet med marknadsföring handlar om att lyckas skapa ett starkt band mellan organisationen och dess intressenter, tillit är i detta sammanhang den viktigaste komponenten.

Förtroendekriser, som enligt Fors-Andrée och Ronge (2015) är den vanligaste typen av kris i dagens samhälle, kan härledas till när en obalans sker mellan vad organisationen säger att de gör och står för, och deras faktiska handlingar i en specifik situation. Avståndet däremellan avgör krisens storlek och det kan därmed konstateras att en organisation som inte lever som den lär riskerar att drabbas av en kris. Om avståndet mellan parametrarna är stort, blir också förtroendekrisen mer allvarlig. När detta sker menar författarna att människor tenderar att söka efter andra individer som delar samma upplevelse och åsikt kring krisen. Sociala medier blir i detta avseende till en samlingsplats där röster snabbt kan utvecklas och få en masseffekt.



Figur 1. Förtroendekriser (Fors-Andrée och Ronge, 2015: s. 11).

Förtroendet som sådant påverkas inte endast av hur organisationen agerar före, under och efter en krissituation. Med det sagt kan argumenteras för att en viktig del av krisberedskapen rör sig om att skapa, vidmakthålla och reparera måttet av förtroende (Palm & Heide, 2005).

2.3 Organisatoriska kriser på sociala medier

Frandsen och Johansen (2017) delger att också samhällets sociala strukturering har förändrats i takt med uppkomsten av Web 2.0. Det är plötsligt betydligt enklare och mer tillgängligt för allmänheten att göra sina röster hörda. Austin, Fisher Liu och Yin (2012) menar att det även är dessa röster som beslutar om en organisations legitimitet. Genom sociala medier möjliggörs en tvåvägskommunikation mellan organisation och intressenter. Också Strauß och Jonkman (2017) belyser vikten av att som organisation beakta dagens konkurrensutsatta miljö och att vara benägen till att förändras, för att på så vis kunna upprätthålla ett önskvärt rykte och säkra legitimitet.

Det som tidigare har handlat om envägskommunikation har idag kommit att bli en cirkulär rörelse med dialog i centrum. Dels cirkulerar budskap per automatik på plattformar, men också genom att kommunikatörer utvecklar strategier för att främja dialog i form av exempelvis möjlighet till delningar och kommentarer (Palm & Åkerström, 2019). Fors-Andrée och Ronge (2015) belyser att sociala medier kan nyttjas för att delge sin version av krisen, interagera direkt med omvärlden och därmed dämpa negativa effekter av krisen. Det är även viktigt att vara snabb med att respondera i kanaler. Responsen behöver inte vara detaljerad men däremot bör händelsen adresseras i form av att man som organisation är uppmärksam på det inträffade. Om det försummas, kan det tolkas som om organisationen gömmer sig eller avsaknar kontroll. Kommunikationen bör sedermera ske på en kontinuerlig basis (Fors-André och Ronge, 2015). Det är därför ingen tillfällighet att fler och fler forskare belyser vikten av att röra sig ifrån den dominerande mätstocken av kriskommunikationens effektivitet, som ofta fokuserar på själva organisationen och dess rykte. Även krisens påverkan på intressenterna behöver skänkas uppmärksamhet, detta eftersom intressenter är benägna att diskutera sitt missnöje online. Det bör här påpekas att denna syn kan

resultera i fördelaktigheter vad gäller organisationens egna rykte (Coombs, Falkheimer, Heide & Young, 2016). En kris bör inte betraktas som isolerad, eftersom det är flera olika aktörer som också blir påverkade (Heide & Simonsson, 2016).

Den nya digitala världen har bidragit till det faktum att kriskommunikation aldrig har varit så viktigt som det idag är. Det råder höga krav på organisationers lyhördhet, transparens och äkthet. De organisationer som inte uppfyller kraven blir snabbt offer för attack. De internetbaserade verktygen utlöser således kriser, men de kan samtidigt erbjuda möjligheter för att lösa dem (González-Herrero & Smith, 2008). Austin et al., (2012) presenterar *social-mediated crisis communication model*, vilken fungerar likt ett ramverk för kriskommunikation. Denna kan användas för att undersöka hur både individer och organisationer interagerar genom sociala medier och offline, innan, under och efter en kris. Forskarna har funnit att allmänhetens nyttjande av sociala kanaler ökar vid kriser, och krisinformationens form och källa spelar en viktig roll. Dessutom påvisades att individer tenderar att använda samma typ av media som där de hörde talas om krisen, för att senare finna ytterligare information. Det belyses också att traditionell media anses vara mer trovärdigt än sociala medier vid kriser. Organisationer bör därför försäkra sig om att tillförlitlig information från andra trovärdiga källor finns att tillgå, som ett komplement till deras egna information.

2.4 Cancel culture

Cancel culture har under senare tid blivit ett allt mer förekommande begrepp i mediala sammanhang, både i Sverige och runtom i världen. I en vetenskaplig artikel förklarar Eve Ng (2020) cancel culture på följande vis:

“... det vill säga återkallande av någon form av stöd (tittarskap, följare på sociala medier, inköp av produkter som godkänts av personer osv.) för dem som bedöms ha sagt eller gjort något oacceptabelt eller mycket problematiskt, i allmänhet från ett perspektiv på social rättvisa, särskilt uppmärksammat på sexism, heterosexism, homofobi, rasism, mobbning och relaterade frågor. ”

(s. 623)

Enligt citatet ovan går det att fastställa att cancel culture handlar om när någons eller någots förtroende blir subjekt för en bojkott. Ng (2020) väljer att fokusera på cancel culture på individnivå, men senare har även andra former av cancel culture diskuterats i publika sammanhang. Bakhtiari (2020) förklarar i tidskriften Forbes att fenomenet har ökat i takt med pandemin, som delvis kan ses som ett resultat av den ökade användningen av digital teknik. Vidare menar Bakhtiari (2020) att cancel culture likväl kan röra sig om aktivism som är riktad mot företag, som mot enskilda personer. I artikeln framgår även att åsikterna kring cancel culture skiljer sig åt. Å ena sidan menar motståndarna att det förhindrar demokratin, medan förespråkare istället framhåller dess viktiga roll i att uppnå social rättvisa.

I Sverige kan lyftas den händelse av cancel culture som drabbade Paolo Roberto under 2020. Det visade sig att den kända tv-profilen och entreprenören Roberto köpt sex, vilket ledde till enorm kritik på sociala medier. Efter det har handlare exempelvis valt att helt utesluta de produkter som kan förknippas med hans namn (SR P4, 2020). Utöver Paolo Roberto framhåller även Resumé just NA-KD som ytterligare ett svenskt exempel på ett varumärke som mer eller mindre har blivit cancellerade. De belyser också att varumärken idag måste vara beredda på att när som helst möta cancel culture (Törner & Winberg, 2021). Med anledning av ovanstående information menar vi att det är möjligt att betrakta den kris som NA-KD nyligen har drabbats av som ett fall präglad av cancel culture.

3. Teoretiskt ramverk

3.1 Rhetorical Arena Theory (RAT)

Traditionell krisforskning har i mångt och mycket fokuserat på aspekter som försvar och övertalning *efter* att en kris inträffat. Detta har på senare tid kritiserats för att delvis bistå med en förenklad syn på kommunikation och en övertro på möjlighet till kontroll samt planering (Heide & Simonsson, 2016). Det är delvis med anledning av den ovan nämnda kritiken som den retoriska areateorin, här kallad RAT, har uppkommit. Teorin ligger till grund för att analysera samtliga inblandade i en situation av kris och fungerar som ett ramverk vilket det kan och bör adderas andra lämpliga teorier i. Teorin lyfter komplexiteten hos flera aktörer som agerar under en krissituation. *Arena* refererar till kriser som just en arena, där olika aktörer agerar gentemot varandra genom att göra sina röster hörda. Arenan som begrepp existerar endast i händelse av kris och det skapas en tillfällig plattform där olika aktörer kan kommunicera och agera. RAT belyser samtliga berörda, direkt och indirekt, och ser alla som sändare och mottagare. Med andra ord menar Frandsen och Johansen (2017) att man även bör se utanför organisationen vid en kris, vilket gör RAT en lämplig teori med tanke på vårt idag starkt digitalt präglade liv. Idag har fler aktörer möjlighet att agera och engagera sig genom de sociala plattformar som utvecklats under senare år.

Frandsen och Johansen (2017) menar utifrån denna teori att kriser ska ses som en social konstruktion som betraktas som en kris för att den tolkas så av sin omgivning, vilket är passande för det socialkonstruktivistiska perspektivet som vi valt att utgå från i denna studie. En organisationskris är med andra ord inte en naturlig företeelse. Det gör att olika aktörer också kan tolka händelser annorlunda, exempelvis en dissonans mellan intern och extern aktör. Organisationen kan trots allt inte räkna med att vara den som har makten över narrativet. Tack vare internet besitter medborgare idag en annan form av makt, vilket har resulterat i att de idag är mäktiga aktörer på den retoriska arenan, där vanligtvis positiva och negativa röster delas under en kris (Frandsen & Johansen, 2017).

Genom att använda RAT är det möjligt att studera kriskommunikation ur två perspektiv; *makro* och *mikro*. Makroperspektivet är centrerat kring den retoriska arenan i sin helhet och erbjuder en holistisk synvinkel. Alla röster och all den kommunikation som sker under en kris tas i beaktning. Mikroperspektivet å andra sidan fokuserar mer på individuella kommunikationsprocesser (Frandsen & Johansen, 2017).

3.1.1 Makroperspektivet

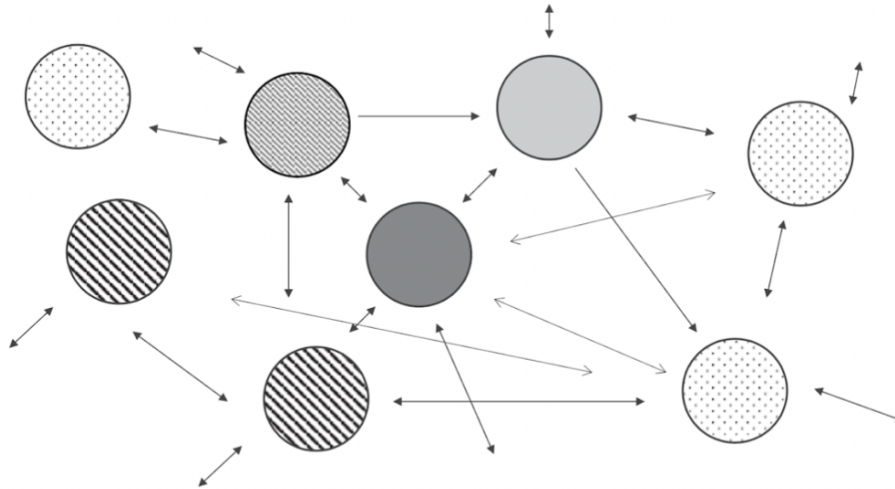
När en kris studeras utifrån makroperspektivet erbjuds möjligheten att få en överblick över olika interaktionsmönster som sker mellan de olika rösterna, det vill säga aktörerna. Den kommunikativa processen påbörjas direkt när rösterna synliggörs, vilket antingen sker på eget bevåg eller genom tvång på arenan som också kan beskrivas som ett komplext rum. Varje gång kommunikation som rör krisen sker, så blir det en del av detta rum. Det gäller alla olika rösters kommunikativa insatser, eftersom alla kommunicerar *med, mot, till, om* eller *förbi* varandra kring hur krisen bör tolkas (Frandsen & Johansen, 2017).

Samtliga kommunikativa insatser innefattar *sändare, budskap* och *mottagare*. Dessa komponenter bidrar alla till narrativet kring krisen, och det blir således ett antal processer som sker parallellt vilket i sin tur leder till att en retorisk arenas livslängd kan variera från aktör till aktör. Frandsen och Johansen (2017) menar på att det pågår flera olika kommunikativa processer parallellt, där det också är viktigt att komma ihåg att rösterna också betar sig på olika sätt. Fortsättningsvis är maktförhållandet på arenan inte jämställt. Istället kan det röra sig om skillnader vad gäller ekonomi, politik och kapital, likväl som skillnader i intresse. Vissa röster kan vara intressenter som påverkas direkt av krisen såsom medarbetare eller kunder, och andra röster kan vara intresserade av framförallt krisen snarare än organisationen. Det kan då röra sig om politiker och andra individer som utför ett mer spontant deltagande.

I denna studie blir det av relevans att analysera makroperspektivet på den retoriska arenan som öppnas upp vid fallet av NA-KD:s kris. Detta med tanke på att den komplexa karaktär som fallet har visat sig ha. Utan insikten från makroperspektivet riskerar studien att gå miste om nödvändiga insikter gällande uppkomna interaktionsmönster. Det bör också påpekas att den retoriska arenan är

mycket komplext och därav svår att överblicka på ett sätt som till fullo överensstämmer med verkligheten.

Makroperspektivet på arenan kan visualiseras på följande vis:



Figur 2. Illustration som visar hur de olika rösterna kommunicerar på den retoriska arenan (Frandsen & Johansen, 2017: s. 148).

3.1.2 Mikroperspektivet

I mikroperspektivet går det att finna fyra olika parametrar, nämligen; *kontext*, *media*, *genre* och *text*. Inom detta perspektiv, till skillnad från inom makroperspektivet, fokuseras det på individuella kommunikationsprocesser.

Enligt Frandsen och Johansen (2017) är det viktigaste elementet kriskommunikation, vilket innefattar alla former av kommunikativa processer. Vidare framhävs det att kommunikation både är en produkt i form utav meddelanden och en meningsskapande process. Vid sidan om kriskommunikation finner vi två aktiva aktörer: sändaren som producerar kriskommunikation, samt en mottagare som tolkar och mottar den kommunikation som sker från sändaren. Sändarna och mottagarna kan vara flera olika aktörer och det är inte enbart organisationens egna röst som är av betydelse att studera. Alla aktörer kan utföra sina egna tolkningar av vad som pågår och även agera strategiskt för att på så vis uppnå sitt mål. Varje individuell process karaktäriseras och påverkas sedermera av de fyra parametrarna som beskrivs nedan.

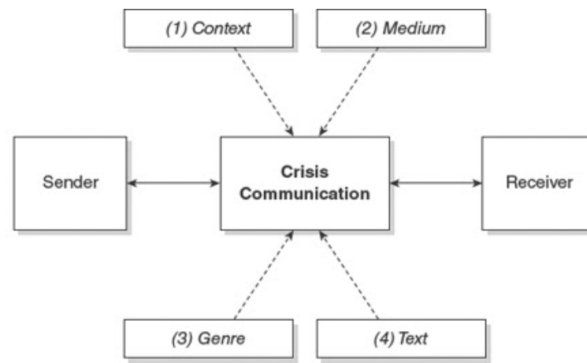
Kontext: Denna parameter består av både psykologiska och sociala kontexter av en röst (Frandsen & Johansen, 2017). Den psykologiska kontexten handlar om redan bakomliggande kognitiva system som i sin tur påverkar personers tolkning av kriser, exempelvis erfarenheter och tidigare uppfattningar. Den sociala kontexten kan vidare delas upp i tre delar vilka är situationsbaserade, organisatoriska och nationalkulturella. Den situationsbaserade kontexten rör sig kring vilka sändare och mottagare är, samt när, var och vad som kommunicerats. Den organisatoriska kontexten handlar om den kommunikativa kulturen och regelverk inom organisationen, vilket också skiljer sig mellan privat och offentlig organisation. Slutligen berör den nationalkulturella kontexten normer och sociala strukturer, dessa kan skilja sig mycket åt.

Media: Media syftar till att belysa de kanaler som kommunikation kan röra sig i och kring. Det handlar således om både verbala och skriftliga kommunikationsprocesser, samt kroppsspråk. Vidare rör det sig om traditionella och digitala medier, med andra ord så är media i detta sammanhang ett samlingsnamn för alla kanaler där kommunikation kan ske. När man kommunicerar kriskommunikation är valet av media av yttersta vikt eftersom det har en stor påverkan på hur, var, när och varför ett krismeddelande både produceras och tas emot. Budskapet bör även det anpassas efter vald mediakanal (Frandsen & Johansen, 2017).

Genre: Den tredje parametern är genre, vilket åsyftar de karaktärer som går att likställa hos andra texter med samma syfte. Exempelvis kan en genre vara pressmeddelanden, inlägg på Instagram eller nyhetsartiklar. Det kan vara både interna och externa kommunikationsprocesser (Frandsen och Johansen, 2017).

Text: Den sista parametern är produkten av den kommunikativa processen; texten. Texten fungerar som ett resultat av sändarens kommunikationsstrategi och det blir bara en riktig text när den har kommunicerats i en specifik situation samt blivit tolkad av de som mottar texten. I denna kontext handlar text om både verbal och skriven text (Frandsen & Johansen, 2017). Frandsen och Johansen (2017) menar att krissresponsstrategier utgör en viktig del av kriskommunikation som produceras av organisationer. Med tanke på att även Coombs (2007) teori

Situational Crisis Communication Theory också används i det teoretiska ramverket kommer text-parametern att bearbetas med hjälp av Coombs teori.



Figur 3. Illustration över fyra olika parametrarna i mikroperspektivet (Frandsen & Johansen, 2017: s. 150).

3.2 Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Situational Crisis Communication Theory, här SCCT, definieras som ett ramverk som ska hjälpa organisationer att skydda sina varumärken och rykte i händelse av kris, där fokus är på efterkrisfasen. Teorin grundar sig i tidigare forskning såsom Benoit's Image Repair Theory. Grunden i SCCT handlar om att inledningsvis identifiera och förstå den krissituation som organisationen befinner sig i, för att på så vis kunna besluta vilken eller vilka typer av responsstrategier som är mest lämpliga för det specifika fallet. Målet är att maximera skyddet av varumärkes rykte (Coombs, 2007).

Krissituationen påverkas av tre olika faktorer, och Coombs (2007) presenterar en process bestående av två steg vid bedömning av hur stort hotet är mot en organisations rykte. Först och främst handlar det om att undersöka vilket ansvar som organisationen tycks bära för krisen, för att på så vis kunna avgöra vilken responsnivå som är lämplig. Kristypen eller klustertypen, vilket berör hur krisen ramas in och framställs, ska då analyseras. Inramningen påverkar hur intressenter tolkar den pågående krisen och således hur stort ansvar för krisen som organisationen tillskrivs. Coombs (2007) delar vidare upp krishändelser i tre olika kluster: 1. *Offerklustret*, 2. *Olycksklustret*, 3. *Det förebyggbara klustret*. Genom denna uppdelning är det möjligt att generera en mer specifik analys kring vilka

handlingsmöjligheter som en organisation har för specifik kris. Det i sin tur påverkar hur intressenter tolkar organisationen och den givna krisen. Offerklustret handlar om situationer där organisationen besitter en mycket liten påverkansmöjlighet och tillskrivs därmed ett litet ansvar för krisen. Exempelvis rör det sig om naturkatastrofer, våld på arbetsplatsen eller ryktesspridning. Även olycksklustret har en mild påverkan på organisationens krisansvar då det finns externa faktorer att härleda krisen till. Dock anses det vara något värre än ovanstående. Det kan röra sig om tekniska fel som ledde till en arbetsplatsolycka. Å ena sidan var det en olycka, å andra sidan kunde organisationen exempelvis ha utbildad personal bättre i säkerhet. Vad gäller det förebyggbara klustret tillskrivs istället organisationen ett stort ansvar för krisen. Kriser tillhörande denna sektion kan förutses men ingripande från organisationen sker inte. Om en organisation bryter mot lagar är det ett exempel på denna kategori. Krisen hade därmed kunnat förhindrats och skulden hamnar på organisationen vars rykte blir utsatt (Coombs, 2007).

Nästa steg i processen behandlar den andra och tredje faktorn inom SCCT. Då är istället krishistoria och tidigare rykte i fokus. Vad gäller krishistoria undersöks huruvida organisationen tidigare har brottats med liknande kriser. Coombs (2007) hänvisar här till attributionsteorin, som också ligger till grund för SCCT, vilken konstaterar att en historia av kriser påvisar att organisationen brottas med ett pågående problem som bör åtgärdas. Vidare, om en organisation redan har ett rykte av att ha behandlat sina intressenter illa i även andra kontexter, förstärks intressenters tanke om organisationens krisansvar. Ett gott tidigare rykte verkar däremot inte ha någon större skyddande effekt. Forskning påvisar att relationen mellan en organisation och dess intressenter är mycket betydelsefull. Om organisationens rykte förändras, sker också beteendeförändringar hos intressenterna (Coombs, 2007).

3.2.1 Krisresponsstrategier

Coombs (2007) menar att genom krisresponsstrategier kan en organisation minimera skador på varumärke och rykte, samt förebygga beteendeförändringar bland dess intressenter. Detta eftersom kommunikation påverkar människors perception. Inom teorin delas responsstrategierna upp i fyra huvudkategorier. Av dessa fyra kategorier räknas tre av dem som primära; *förnekelse*, *förminskande*

och återuppbyggande. Den sista kategorin, *bolstring*, ses då som en sekundär kategori vilket innebär att den bör användas parallellt med en av de primära strategierna (Coombs, 2007).

Table 2: SCCT crisis response strategies

Primary crisis response strategies

Deny crisis response strategies

- Attack the accuser:* Crisis manager confronts the person or group claiming something is wrong with the organization.
- Denial:* Crisis manager asserts that there is no crisis.
- Scapegoat:* Crisis manager blames some person or group outside of the organization for the crisis.

Diminish crisis response strategies

- Excuse:* Crisis manager minimizes organizational responsibility by denying intent to do harm and/or claiming inability to control the events that triggered the crisis.
- Justification:* Crisis manager minimizes the perceived damage caused by the crisis.

Rebuild crisis response strategies

- Compensation:* Crisis manager offers money or other gifts to victims.
- Apology:* Crisis manager indicates the organization takes full responsibility for the crisis and asks stakeholders for forgiveness.

Secondary crisis response strategies

Bolstering crisis response strategies

- Reminder:* Tell stakeholders about the past good works of the organization.
- Ingratiation:* Crisis manager praises stakeholders and/or reminds them of past good works by the organization.
- Victimage:* Crisis managers remind stakeholders that the organization is a victim of the crisis too.

Tabell 1. Lista över krisresponsstrategierna (Coombs, 2007: s. 170).

Sammanfattningsvis är det viktigt att det ansvar som organisationen tillskrivs krisen också avgör valet av krisrespons, för att på så vis uppnå minsta möjliga skada på varumärket (Coombs, 2007). Strategierna går ifrån att vara mer defensiva, till ett mer tillmötesgående slag, vilket illustreras i tabell 1 ovan. Coombs (2007) påpekar att desto mer tillmötesgående strategier som används, desto mer måste organisationen också offra, samtidigt tjänar organisationen ingenting på att vara för tillfredsställande. Tvärtom kan det istället göra mer skada än nytta, eftersom intressenter istället kan betrakta situationen som värre än vad den faktiskt är.

Förnekelsestrategin åsyftar till att eliminera kopplingen mellan organisationen och krisen, och fungerar väl om intressenterna accepterar strategin. Förminskande strategier försöker istället övertyga omgivningen om att organisationens ansvar är mindre än vad det ser ut som. Det kan vara svårt att lyckas med detta och bevis från organisationen behövs. Kontroll över den inramning som såväl nyhetsmedia som intressenter online skapar behövs också. Trovärdighet är centralt. Den återuppbyggande strategikategorin används när organisationen vill vända krisen

till något positivt, vilket exempelvis kan göras genom att bistå med värde till intressenterna för att på så vis rikta uppmärksamhet mot något annat och därigenom gynna ryktet. Denna kategori lämpar sig väl vid kriser där hotet mot ryktet är stort. Bolstring bör som nämnt användas i kombination med ytterligare en kategori och syftar till att påminna omgivningen om tidigare goda gärningar (Coombs, 2007). Coombs (2006) förklarar vidare att vid en kris som kan kopplas till ledningens felaktiga agerande, bör organisationen försöka återuppbygga sitt rykte. Detta görs genom att oro för de som fallit offer för krisen och genom att utföra en rad åtgärder som syftar till att bevisa att de har lärt sig en läxa. Denna typ av kris är också den svåraste att hantera eftersom förtroendet mellan organisationen och dess intressenter skadas. För ytterligare rekommendationer vid val av responsstrategi har tabellen nedan inkluderats.

Table 3: SCCT crisis response strategy guidelines

<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 	<p>Informing and adjusting information alone can be enough when crises have minimal attributions of crisis responsibility (victim crises), no history of similar crises and a neutral or positive prior relationship reputation.</p> <p>Victimhood can be used as part of the response for workplace violence, product tampering, natural disasters and rumors.</p> <p>Diminish crisis response strategies should be used for crises with minimal attributions of crisis responsibility (victim crises) coupled with a history of similar crises and/or negative prior relationship reputation.</p> <p>Diminish crisis response strategies should be used for crises with low attributions of crisis responsibility (accident crises), which have no history of similar crises, and a neutral or positive prior relationship reputation.</p> <p>Rebuild crisis response strategies should be used for crises with low attributions of crisis responsibility (accident crises), coupled with a history of similar crises and/or negative prior relationship reputation.</p> <p>Rebuild crisis response strategies should be used for crises with strong attributions of crisis responsibility (preventable crises) regardless of crisis history or prior relationship reputation.</p> <p>The deny posture crisis response strategies should be used for rumor and challenge crises, when possible.</p> <p>Maintain consistency in crisis response strategies. Mixing deny crisis response strategies with either the diminish or rebuild strategies will erode the effectiveness of the overall response.</p>
--	--

Tabell 2. Lista med 8 strategiska råd vid kriser (Coombs, 2007: s. 173).

Slutligen framhäver Coombs (2018) även betydelsen av kanalval vid kriskommunikation. När det slutgiltiga målet handlar om att reparera ryktet bör den kanal där intressenterna bäst nås användas. Sociala medier blir därför viktiga att nyttja vid händelse av en kris.

4. Metod och material

4.1 Vetenskapsteoretisk ansats och val av metod

Val av forskningsdesign är beroende av vilket typ av forskningsproblem som ska analyseras (Silverman, 2013). Med tanke på valda frågeställningar blir det för denna studie lämpligt att utföra en kvalitativ fallstudie. Fortsättningsvis syftar denna studie till att bistå med en ökad förståelse för hur organisationer kan hantera kriser vars arena är online. Den kvalitativa metoden eftersträvar att förstå sociala interaktioner och samhällliga fenomen i dess ursprungliga kontext (Rennstam & Wästerfors, 2015). Eftersom vi undersöker en pågående samhällsförändring med digitaliseringens framfart och strävar efter att generera en ökad samt djupare förståelse lämpar sig den kvalitativa metoden väl för uppsatsen.

Vid sidan av den kvalitativa forskning ryms även det kvantitativa fältet. Dock är det inte av intresse att i denna undersökning analysera kvantiteter, vilket görs i den kvantitativa forskningen. Istället riktas fokus mot att analysera språk och människans tolkning samt förståelse för den verklighet de befinner sig i (Bryman, 2011).

Vidare finns det alltid ett vetenskapsteoretiskt perspektiv bakom all forskning, och detta har en inverkan på forskningens resultat (Åkerström, 2014). I studien i fråga antas ett socialkonstruktivistiskt ontologiskt perspektiv, vilket innebär att vår verklighet och dess normer och strukturer betraktas som skapade genom sociala interaktioner och kulturella möten (Silverman, 2013). Exempelvis är dialog och tolkning av budskap viktiga element i den mer meningsskapande synen på kommunikation. Verkligheten är således inte objektiv och mätbar, med avsaknad av subjektiva inslag, vilket istället kännetecknar den mer positivistiska inriktningen (Åkerström, 2014). Med tanke på studiens primära intresse blir det ett naturligt val att anta ett socialkonstruktivistiskt perspektiv. Genom den insamlade empirin kan vi få en ökad förståelse för den verklighet som undersöks

och därigenom skapa en bredare avspeglning av krisen. Vidare är även det epistemologiska antagandet i denna studie av ett mer tolkande slag och mer specifikt, hermeneutiskt (Bryman, 2011). Som påpekat i syftet och valda frågeställningar är vi, till skillnad från positivismen, intresserade av att *förstå* hur NA-KD och dess intressenter har agerat under krisen och därigenom bidra med en ökad förståelse för en nutida, social verklighet. Således stävar vi inte efter en total objektivitet i denna studie då det inte heller är möjligt. Istället är vi medvetna om människans subjektivitet.

4.2 Fallstudie

Heide och Simonsson (2014) menar att fallstudier av organisationer är vanligt förekommande inom strategisk kommunikation. Heide och Simonsson (2014) föreslår vidare att fallstudier kan beskrivas som en strategi eller ett angreppssätt, med en rad kännetecken. Det sistnämnda förhållningssättet till fallstudier antas också av oss i denna studie. Vanligtvis vill forskare använda fallstudier för att få tillgång till riklig kunskap och för att skapa en holistisk bild kring komplexa fenomen eller frågeställningar. Vidare önskar den forskare som utför en fallstudie att dyka djupt in i en eller ett mindre antal organisationer, för att på så vis undersöka dess processer och händelser. Detaljer, snarare än det generella, studeras. Undersökningen av fallet ska utföras i dess naturliga sammanhang och flera metoder används (Heide & Simonsson, 2014).

NA-KD ses i denna studie som ett användbart fall. Detta med tanke på att de utgör ett exempel på hur en stor och välkänd svensk organisation som explicit har nyttjat sociala medier i sin marknadsföringsstrategi, har drabbats av försök till bojkott. Dessutom skedde krisen i skenet av coronapandemin vilket medför ytterligare en intressant infallsvinkel.

4.3 Urval av empiriskt material

Följande studie kräver ett brett urval av empiriskt material för att omfamna en holistisk syn på krisens utspel. Således har vi valt att analysera NA-KD:s kommunikation i form av NA-KD:s VD Jarno Vanhatapios uttalande på LinkedIn, responser på kommentarer på NA-KD:s Instagram samt Vanhatapios medverkan i VD-podden. I makroanalysen analyseras även intressenters kommentarer på

Instagram, dagstidningars rapportering och mediala profilers kommunikation kring bojkott av NA-KD på Instagram. Samtlig data är i digital form och av både skriftlig och ljudlig karaktär, se fullständigt material i bilaga 1. Viktigt att påpeka är att all data finns att tillgå online. Insamlingsmetoden för det empiriska materialet faller därför innanför ramen för netnografisk forskning, vilket delvis åsyftar till att generera en bättre förståelse för kommunikation som äger rum på internet. Det är även en fördelaktig metod eftersom den är mindre krävande vad gäller både resurser och tid, jämfört med exempelvis klassisk etnografi (Bertilsson, 2014).

De valda kommunikationsinsatserna skapar tillsammans den retoriska arena som ligger till grund för denna kris och den analys vi genomfört. Vi har enbart fokuserat på kommunikation relaterad till krisen som har skett mellan 4 december 2020 och 1 april 2021. Beslutet grundar sig i att uppmaningar om bojkott av NA-KD först uppenbarade sig 4 december 2020, och med anledning av vad som skett de senaste månaderna deltog Vanhatapio i podcasten VD-podden 1 april 2021. Vi anser att de uttalanden som han gör i samband med podcasten är användbara för analysen då vi under vår research har identifierat en brist på uttalanden från NA-KD. Ytterligare en aspekt som tas i beaktning är att intervjun inte utspelar sig i den akuta krisfasen, utan några månader senare. Vanhatapio har därmed haft tid att reflektera över vad som skett och förändrade mönster i deras kommunikativa strategi kan därigenom upptäckas.

Med ovan nämnda identifierade brist på uttalanden från NA-KD, har ett bekvämlighetsurval utförts. Detta urval handlar enligt Trost och Hultåker (2016) om att man "*tager vad man taga kan*" (s. 31). Med studiens kvalitativa struktur och syfte lämpar sig det bättre med denna typ av urvalsmetod, eftersom en djupare analys av det valda fallet därigenom kan genomföras.

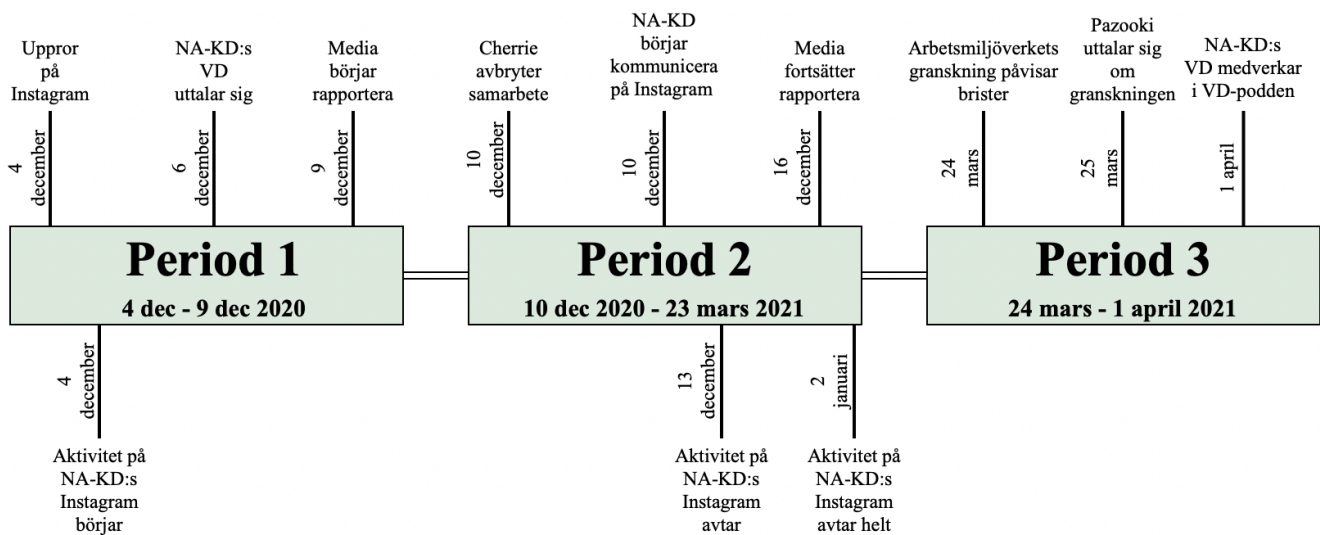
4.4 Analysmetod

Studiens kvalitativa metod har präglats av en mer iterativ analysprocess. Bertilsson (2014) förklarar att den vanligaste analysmetoden i netnografiska studier är den hermeneutiska cirkeln. Vid analys av krisen som drabbade NA-KD följde också vi dess procedur. Vi har därmed gått fram och tillbaka mellan studiens olika delar, och helheten. Enligt den hermeneutiska cirkeln upprepas

denna läsning tills dess att en helhetsförståelse har nåtts. Genom detta arbetssätt, som också kan likställas med abduktion, kunde vi dyka djupare in i materialet och därigenom undvika att fastna vid vår första och mest uppenbara tolkning (Bertilsson, 2014). Nya och användbara insikter genererades under hela arbetets gång, vilket inte hade varit möjligt med en deduktiv metod.

Fortsättningsvis har det tidigare redogjorts för att kvantifiering inte är av primärt intresse i denna kvalitativa studie. Men enligt Bryman (2011) finns det fortfarande inslag av kvantifiering. Det material som hämtas in är aldrig färdigsorterat, utan inkommer ostrukturerat och behöver därför 1. *sorteras*, 2. *reduceras* och slutligen 3. *argumenteras för* (Rennstam & Wästerfors, 2015). Stegen har anammats vid analysarbetet och nedan följer en kortare redogörelse för hur vi har gått tillväga.

Vid sortering är en vanligt förekommande teknik för kvalitativ dataanalys att dela upp det efter innehåll, efter att ha *umgåtts* med materialet (Rennstam & Wästerfors, 2015). Vid det inledande stadiet samlades därför material in online, som kunde tänkas vara av relevans för studien. Detta gjordes genom att lyssna på podcasts, läsa nyhetsartiklar, undersöka NA-KD:s egna kanaler och söka med relevanta sökord på Google. När vi ansåg att vi hade fått en överblick av materialet togs nästa steg i analysarbetet, vilket handlar om att reducera. Denna process är nödvändig eftersom allt inte går att presentera innanför uppsatta ramar (Rennstam & Wästerfors, 2015). Med denna bakgrund beslutades att utföra en temporal analys med hjälp av en så kallad kategorisk reduktion (Rennstam & Wästerfors, 2015). Kommunikationsinsatserna har delats upp utefter tre olika tidsperioder. Dessa perioder kan likställas med när krisen uppkom, strax efter krisen samt efterkrisfasen. Uppdelningen är baserad på en strävan efter att undersöka hur NA-KD:s responsstrategier har förändrats över tid. Vidare har den begränsade kommunikation från organisationen också legat till grund för uppdelningen. Efter att ett beslut vad gäller uppdelningen av perioderna hade tagit samlades data in och placerades i en tidslinje, för att på så vis få en bättre överblick över kategoriseringen och kodningen av datan.



Tidslinje 1. Överblick över samtliga perioders händelseförlopp.

Det är även nödvändigt att hävda något i sin kvalitativa studie och argumentation blir i detta avseende viktigt. Denna aspekt handlar kortfattat om att hävda relevans för den insamlade datan. Dessutom är det av stor vikt att inte enbart presentera, utan att även se helheten utifrån ett större perspektiv. Detta bör göras i kombination med tidigare forskning och teori. Vi har applicerat teorin RAT på det insamlade materialet, vilket har kompletterats med teorin SCCT för att genomföra en djupare analys. Forskaren i fråga torde sträva efter att bidra till forskningsfältet genom exempelvis breddning av teori eller begreppsutveckling (Rennstam & Wästerfors, 2015). Denna kunskap har legat till grund för utformandet av studiens analys och vi har varit noggranna med att basera samtliga argument på vad som ryms i teoriavsnittet, likt tidigare forskning.

4.5 Metodologisk reflektion

Vid studier som använder internet för datainsamling, uppkommer det flertalet etiska frågor (Bryman, 2011). Viktiga aspekter att begrunda handlar exempelvis om den kontext och de subjekt som är framträdande i studien. Är platsen offentlig eller privat? Krävs informerat samtycke? (Bertilsson, 2014). Samtlig empiri för studien har funnits att tillgå offentligt online, vilket har medfört att tvivelaktiga och etiska beslut av detta slag inte har påverkat forskningen. Om istället intervjuer utförts eller data hämtats från en privat plats skulle andra krav också följa. Värt att

nämna är att vi försökt nå NA-KD och Elif Abay, en av de första framträdande rösterna på arenan, för intervju. Abay uppgav att hon ville medverka i en intervju, men återkom aldrig med svar. NA-KD å andra sidan responderade att de inte hade tillräckliga personalresurser för att delta.

Vad gäller fallstudier och kvalitativ forskning blir det problematiskt att utvärdera studiers kvalitet med hjälp av begreppen *validitet*, *reliabilitet* och *objektivitet*, vilka genomsyrar den kvantitativa positivistiska inriktningen (Heide & Simonsson, 2014). Eftersom vi förespråkar ett socialkonstruktivistiskt förhållningssätt blir det svårt att utvärdera *validiteten*, som innefattar att det endast finns en verklighet. Flera olika aktörer och rösters verklighet under krisen är av intresse att både tolka och förstå. Även *reliabiliteten* blir problematisk då vi har behövt vara flexibla under hela arbetets gång. Vi var inte säkra på hur studien faktiskt skulle genomföras innan arbetet påbörjades och replikerbarhet är därmed också svårt att uppnå (Heide & Simonsson, 2014). Vad gäller *objektivitet* har det tidigare redogjorts för att det varken är möjligt eller eftersträvat för studien i fråga. Tolkning är centralt och vi är medvetna om att våra bakgrunder och erfarenheter färgar samtliga delar av studien.

Även om de kvantitativa kvalitetskriterierna inte har tagits i anspråk här, är det viktigt att uppvisa en *reflexiv medvetenhet* och ägna en tanke åt både styrkor och svagheter med ens forskningsbidrag (Heide & Simonsson, 2014). Detta har självfallet tagits i anspråk och vi har valt att följa de kvalitetsfaktorer som Heide och Simonsson (2014) presenterar. Faktorerna lämpar sig väl för en fallstudie och handlar om 1. *val av organisation*, 2. *val inom organisation*, 3. *flera perspektiv*, 4. *arbetsprocessen*, 5. *multimetod* och 6. *deltagarvalidering*.

Vad gäller generalisering är det slutligen av relevans att påpeka att våra möjligheter att generalisera är begränsade eftersom vi endast undersöker ett fall. Fortsättningsvis är det inom fallstudier är viktigt att belysa vad studien är ett fall av, det handlar således inte bara om att fokusera på det unika i situationen (Heide & Simonsson, 2014). Detta har präglat studiens diskussion och slutsats.

5. Analys och resultat

5.1 Period 1: 4-9 december 2020

5.1.1 Makroanalys

I december 2020 blossade en kritikstorm upp på sociala medier mot NA-KD. Även traditionell media var snabba med att rapportera om ärendet. Influencern Rodja Pazooki, tillsammans med en tidigare praktikant vid namn Elif Abay, uppmärksammade allvarliga brister vad gäller arbetsvillkor hos NA-KD och uppmanade till vittnesmål och bojkott av varumärket. Som nämnt i avsnitt 3.1 menar Frandsen och Johansen (2017) att den retoriska arenan skapas när en kris uppstår. Vad gäller fallet med NA-KD identifieras ovan nämnda Instagraminlägg som det som skapade den retoriska arenan, vilket skedde den 4 december 2020. Genom dessa inlägg uppmanades allmänheten att bojkotta NA-KD, till följd av de vittnesmål som presenterades. Det blev starten på vad som senare kom att bli en retorisk arena med flera olika framstående röster. Se Instagraminlägg från Abay nedan:

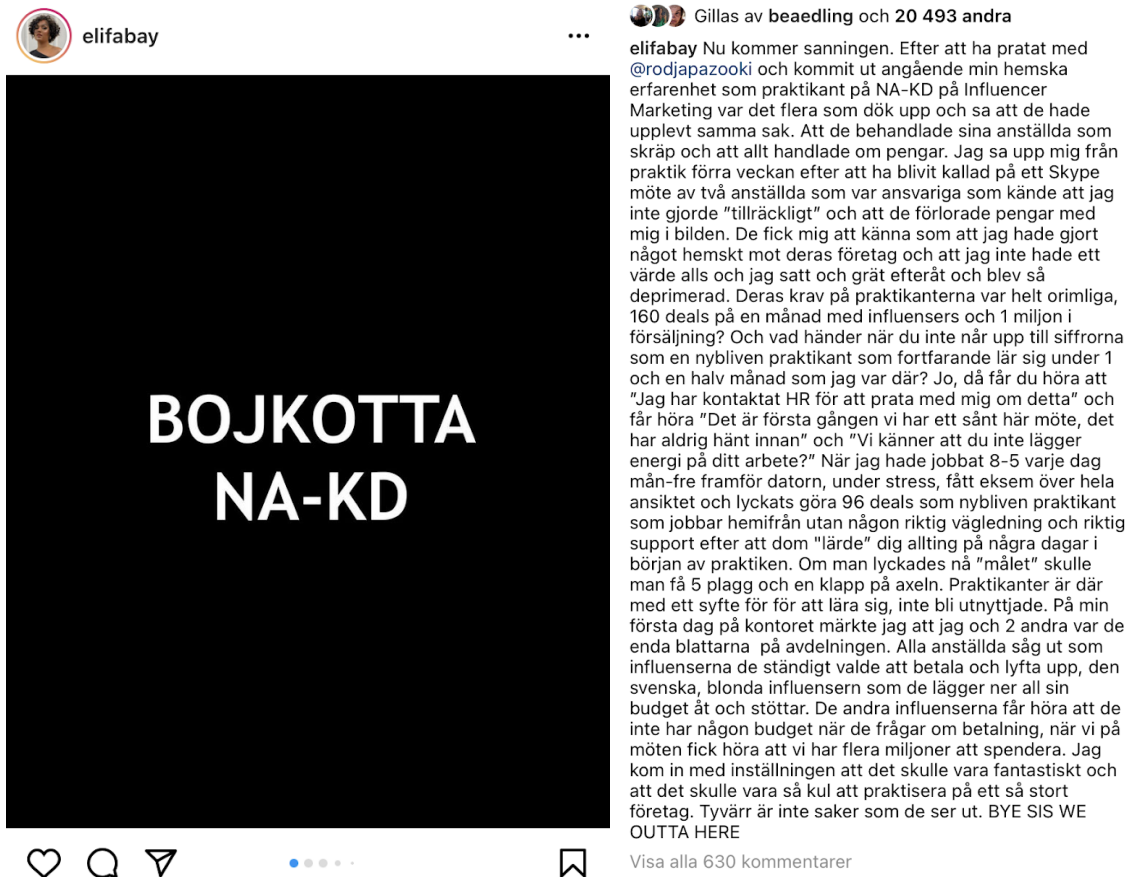


Bild 1. Skärmbild från Abays Instagram, 4 december 2020.

Att genomföra en makroanalys innebär att identifiera olika framträdande röster i den retoriska arenan (Frandsen & Johansen, 2017). Fallet med NA-KD har till stor del utspelat sig på olika digitala plattformar, vilket också påverkar rösterna. Det medielandskap vi idag lever och verkar i har, som diskuterats i avsnitt 2.3, gjort det möjligt för fler aktörer att engagera sig. Det kan således argumenteras för att sociala medier har demokratiserat samhället och banat väg för en tvåvägskommunikation. Detta syns inte minst mellan konsument och organisation, där konsumenter har en möjlighet att prata direkt till organisationer (Austin et al., 2012). Då Abays inlägg publicerades på hennes offentliga konto på Instagram, fanns också möjlighet för allmänheten att delta i samtalet. Det resulterade i att personer engagerade sig i frågan direkt vid publicering och ett stort antal röster anslöt tidigt i krisen. Definitionen av cancel culture som nämnts i avsnitt 2.4, belyser det faktum att cancel culture innebär att någons eller någots förtroende brister och blir utsatt för bojkott. Tidigt i händelseförloppet av krisen ses

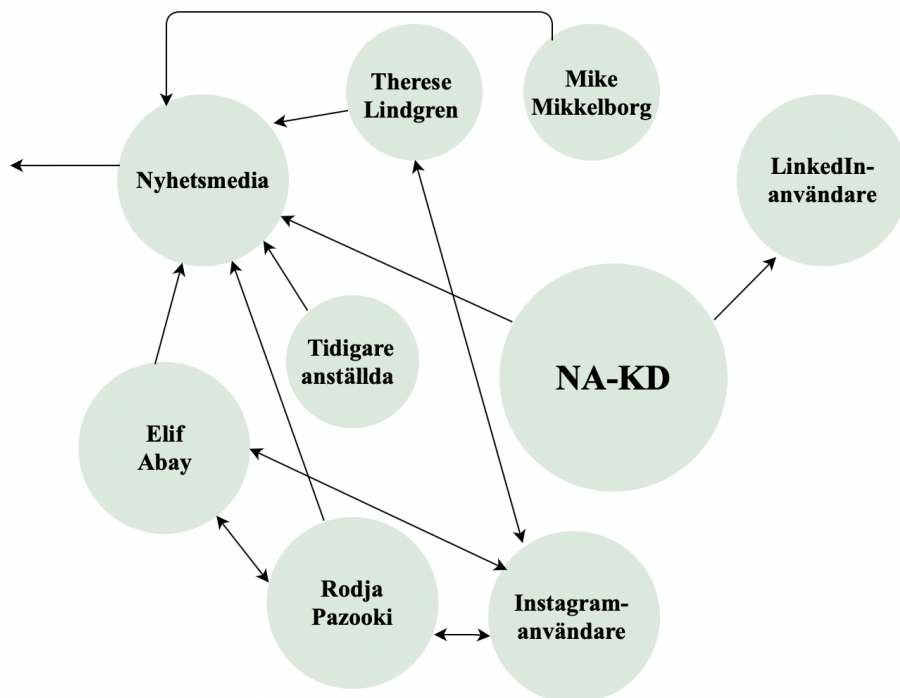
uppmaningar till bojkott dels av Abay själv men också i hennes kommentarsfält, vilket stärker bilden av att denna kris hamnar inom ramarna för cancel culture som fenomen. Argumentet stärks ytterligare av det faktum att flertalet andra röster, på andra platser inom den retoriska arenan också har uppmanat till bojkott. Detta kommer att redogöras vidare för under kommande delar av analysavsnittet.

Som en respons publicerade NA-KD:s VD Jarno Vanhatapio en artikel på sin personliga LinkedIn 6 december 2020, vilken sedermera uppdaterades 9 december 2020. Genom det uttalandet blev Vanhatapio och därmed NA-KD in som en framträdande röst på den retoriska arenan. I pressmeddelandet delges en informativ bakgrundsinformation och ett kompletterande innehåll likt ett brev med responser kopplade till krisen, vilka kommer att diskuteras närmare i avsnitt 5.1.3. Kommentarsfältet för artikeln var och är avstängt och erbjuder därför inte möjlighet till dialog. Som interaktionsmönster sett, kan det ses som en typ av envägskommunikation där organisationen ensam försöker rama in händelsen. Trots avsaknad av uppdatering kring händelsen på NA-KD:s Instagram under denna period, flödade kommentarer in under andra inlägg. En tvåvägskommunikation går att urskilja i kommentarsfälten, intressenter emellan. NA-KD nyttjade därför inte den möjlighet till dialog, som sociala medier idag erbjuder (Palm & Åkerström, 2019).

Det redogjorda händelseförloppet går även i linje med Heide och Simonssons (2016) resonemang om att sociala medier har kommit att bli en plattform där människor dels upplyser varandra om kriser, men också för en dialog om det. Vidare kan lyftas att traditionell media ofta förser allmänheten med ytterligare information om krisen, vilket också är synligt i detta fall med NA-KD. Några dagar efter Abays publicering, 9 december 2020, lyfte titlar såsom Dagens Nyheter [DN] och Svenska Dagbladet [SvD] händelsen och trädde således också in på den retoriska arenan. DN publicerade en längre artikel med information om händelsen, även innehållande en intervju med Abay och en annan tidigare anställd kring det inträffade. Även Vanhatapio uttalar sig i artikeln, utifrån ett mejl som DN mottagit. I den artikel som SvD publicerade 9 december 2020, uttalar sig också Mike Mikkelborg, tidigare delägare och konsult för NA-KD:s ledning under 2018-2019, om krisen och ställer sig negativ till organisationens systematiskt utnyttjande av praktikanter som gratis arbetskraft. I samma artikel har SvD dessutom samtalat med en handfull tidigare anställda på NA-KD. I artikeln

framkommer att Vanhatapio även här har tackat nej till en muntlig intervju och har istället besvarat frågor via mail.

Det faktum att också traditionell media anslöt sig till arenan innebar således att en större publik blev informerad om anklagelser riktade mot NA-KD. Ytterligare röster gjorde sig hörda genom dagstidningarnas kommentarsfält. De öppna kommentarsfälten kan också betraktas som ett resultat av dagens medielandskap. Inom dagens medielandskap verkar också influencers med stora följarrantal som i sin tur har möjlighet att driva eller lyfta frågor. I Sverige är en framträdande influencer Therese Lindgren med över 1 miljon följare på Instagram. Lindgren lyfte kritiken mot NA-KD i en Instagram-händelse under denna period, med anledning av hennes tidigare samarbete med organisationen. Vi kan därför anta att ett stort antal av hennes följare har nåtts av även hennes kritik mot bolaget.



Figur 4. En överblick på hur olika röster kommunicerar med, mot, till, om eller förbi varandra och påverkar hur krisen sedermera tolkas under period 1. Baserat på Frandsen och Johansen (2017).

5.1.2 Mikroanalys

Den retoriska arenan består även av en mikroanalys, där fokus riktas mot de individuella kommunikationsprocesserna (Frandsen & Johansen, 2017). Med utgångspunkt i den utförda makroanalysen av NA-KD:s kris har VD:n Vanhatapio röst på den retoriska arenan valts för en djupare mikroanalys under den första perioden av krisen, vilken sträcker sig från 4 december 2020 till 9 december 2020. Urvalet är baserat på det faktum att pressmeddelandet i fråga är den enda offentliga kommunikationen från organisationen under den studerade perioden. I detta avseende menar vi på att Vanhatapio agerar talesperson för NA-KD:s räkning och vi drar således ett likamedtecken mellan Vanhatapio och NA-KD utifrån ett kommunikationsperspektiv. Titeln på pressmeddelandet är "*Interns, culture and improvements of them during scaling (Updated 9 dec)*". Pressmeddelandet är skrivet på engelska och följande citatutdrag är översatta till svenska. Materialet kommer att studeras med hjälp av de fyra parametrarna *kontext*, *genre*, *media* och *text*. Parametern *text* kommer att diskuteras mer utförligt än resterande och appliceras i kombination med *Situational Crisis Communication Theory*, eftersom båda syftar till att studera krisresponser och är nödvändiga för att kunna besvara vald frågeställning. Analys av text utförs under rubriken *Krisresponstrategier*, 5.1.3.

Kontext: Som diskuterat innefattar parametern *kontext* både psykologiska och sociala aspekter (Frandsen & Johansen, 2017). Vidare innefattar parametern inte bara en analys av den organisatoriska kontexten. För att få en djupare förståelse för den kritiska situationen som organisationen befinner sig i är det även betydelsefullt att undersöka vilka *andra* röster som är verksamma på arenan (Frandsen & Johansen, 2017). Dock finns det begränsningar i att undersöka dessa aspekter hos alla röster i arenan. Detta beror delvis på att vi på grund av vårt val av datainsamling inte kan tillgå information om de olika rösternas tidigare erfarenheter, rådande kulturella skillnader eller vilka sociala sammanhang som de påverkas av. Kontext kommer av denna anledning inte att behandlas vidare under period 2 och 3.

Genre: Parametern *genre* handlar om att identifiera den typ eller kategori som det analyserade materialet tillhör. Det val av mediekanal som gjorts, påverkar också

genre (Frandsen & Johansen, 2017). Eftersom vi under denna period fokuserar på en enstaka artikel, identifieras också en typ av genre. Vad gäller det valda materialet så kategoriseras det som en artikel på Vanhatapios privata LinkedIn, men har karaktären av ett pressmeddelande. Eftersom det är publicerat på ett socialt medie, skulle kunna argumenteras för att artikeln går under genren *LinkedIn-inlägg*, där den är publicerad, men av kategoriseringen artikel att döma kan den också ses passande inom genren *artikel*. Vidare påminner innehållet i artikeln, som sagt, om ett *pressmeddelande* till utformandet vilket ger ytterligare en dimension av tänkbar genre. Värt att nämna är återigen att artikeln är publicerad på Vanhatapios personliga LinkedInprofil, med honom som enskild avsändare, och alltså inte tillgänglig via NA-KD:s LinkedIn. På så sätt används Vanhatapio som talesperson för NA-KD:s räkning.

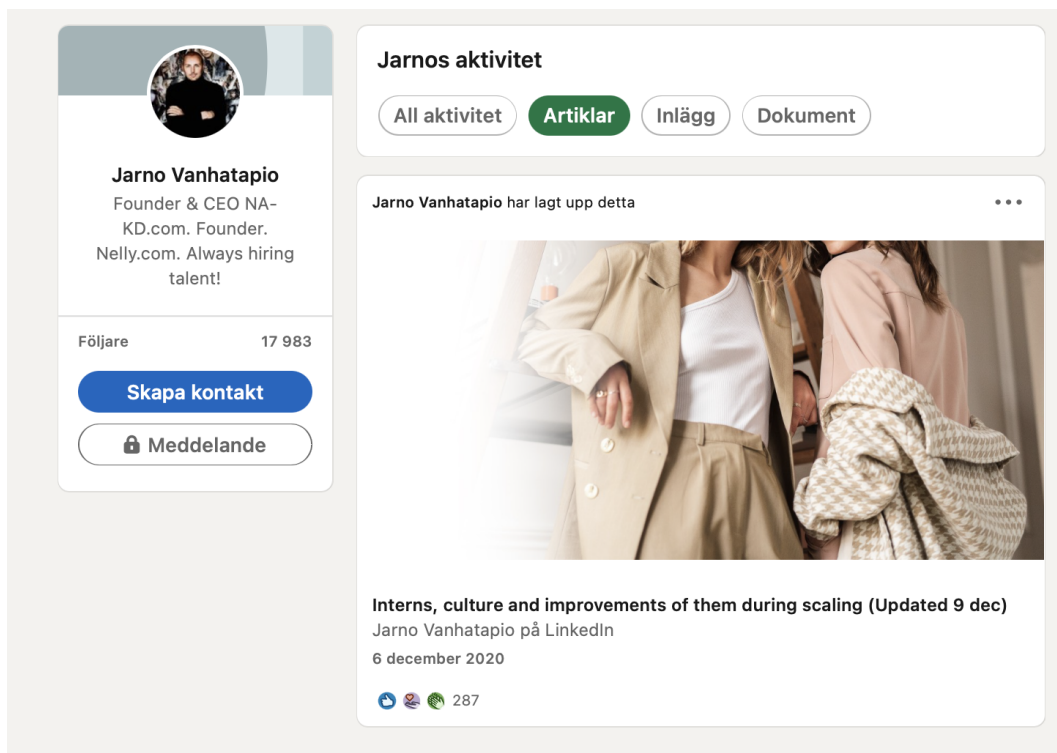


Bild 2. Kategorisering av pressmeddelandet på LinkedIn. Skärmbild från LinkedIn.

Andra röster på den retoriska arenan, såsom SvD, refererar även de till innehållet som ett pressmeddelande. Det kan sägas att det råder tvivel kring vilken genre just detta material bör kategoriseras som. Vi ställer oss bakom det antagande som SvD benämner innehållet som; inom genren *pressmeddelande*.

Media: I denna parameter blir det av betydelse att undersöka vilken eller vilka kanaler som kommunikationen har ägt rum i (Frandsen & Johansen, 2017). Som känt publicerades pressmeddelandet på LinkedIn, som används som en plattform för professionellt nätverkande för yrkesverksamma personer i hela världen (LinkedIn, 2021). Uttalandet har skett helt digitalt då LinkedIn endast existerar online. Valet av media är av stor betydelse för kriskommunikationen eftersom det också påverkar de olika rösterna inom arenan och således krisens händelseförlopp (Frandsen & Johansen, 2017). Även Coombs (2018) belyser kanalvalets relevans för en kris. Han argumenterar för att det medium som intressenterna på bästa vis nås genom bör vara den plats där kommunikationen från organisationen sker. Människor tenderar att söka efter mer information på samma medium som de först blev informerade om krisen (Austin et al., 2012). Det är tänkbart att en stor del av NA-KD:s intressenter hörde talas om krisen på Instagram, eftersom det var den plats som upproret startade på. Dessutom är Instagram deras primära kontaktyta med dess intressenter (se avsnitt 1.5.1). Det kan av denna anledning ifrågasättas varför NA-KD valde att kommunicera genom LinkedIn. Ett vanligt argument bland förespråkare av cancel culture handlar om demokratiseringen av samhället som sker när fler har möjlighet att göra sina röster hörda, mycket tack vare sociala medier (Bakhtiari, 2020). Trots att NA-KD valde att publicera sin respons via en social kanal, kan det *sociala* diskuteras. Kommentarsfältet stängdes av och möjligheten till en dialog mellan organisation och intressent begränsades därmed. Det i sin tur bidrar till att NA-KD ökar kontrollen över hur krisen porträtteras, åtminstone på LinkedIn. Som ett resultat av avsaknaden av möjlighet till dialog under pressmeddelandet hittade rösterna på arenan andra möjligheter att göra sig hörda. NA-KD berörde inte händelsen i sitt Instagramflöde, trots det fylldes kommentarsfälten under period 1 med kommentar som rörde krisen. Se skärmbild från NA-KD:s Instagram 4 december 2020 nedan:

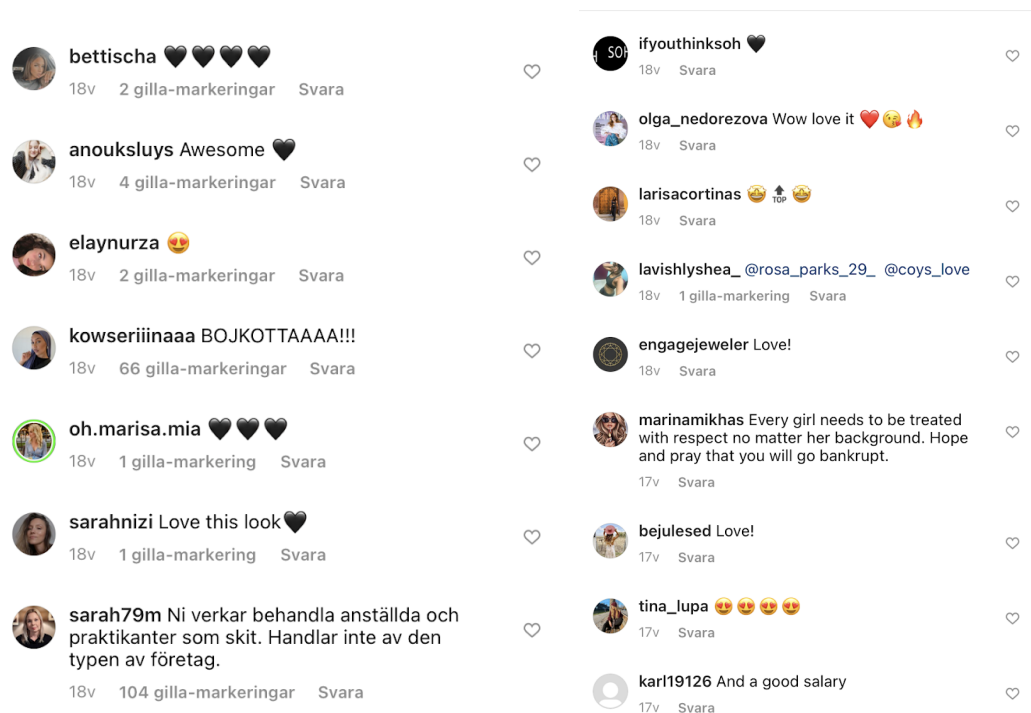


Bild 3. Skärmbild från NA-KD:s Instagram.

Oavsett var det sker, betyder en närvaro på sociala medier också ökade krav på organisationens lyhörddhet, transparens och äkthet (González-Herrero & Smith, 2008). Valet av kanal blir även i det avseendet ett agerande att ifrågasätta. Sociala mediernas fundamentala idé handlar om att öppna upp för en större dialog, det vi tidigare diskuterat kring som en demokratisering av samhällskommunikationen. I det ligger möjligheten för exempelvis kommentarer från intressenter i fokus, för att fler ska ha möjlighet att delta i samtalet. Att inte nyttja de resurser som sociala plattformar erbjuder, är att förringa dess potential. Palm och Åkerström (2019) menar på att det är av yttersta vikt att hålla jämna steg med den digitala utveckling vi befinner oss i, både vad gäller sätt att arbeta på samt strategier. Det kan ses som att vi agerar i en cirkulär rörelse på de sociala plattformarna, där organisationer axlar en roll som möjliggör denna dialog i form av exempelvis öppna kommentarsfält.

5.1.3 Krisresponsstrategier

Parametern *text* är en förutsättning för att förstå NA-KD:s krisresponsstrategier. Vi har därför valt att applicera *Situational Crisis Communication Theory*, SCCT,

på denna parameter. Texten är det som resulterar i sändarens valda kommunikationsstrategi (Frandsen & Johansen, 2017). Grunden i SCCT handlar om att identifiera krissituationen, där första steget är att avgöra nivån av ansvar organisationen innehar för den givna krisen (Coombs, 2007). Detta kan delas upp i så kallade kriskluster, vilket vi valt att använda som begrepp vid kategoriseringen. Krisen i fråga tillhör *det förebyggbara klustret*, eftersom krisen är ett resultat av ett internt problem vad gäller personalpolitik inom organisationen och hade kunnat förhindras. Utifrån pressmeddelandet kan vi förstå att det har rört sig om problematik gällande mångfald, praktikanter, arbetstid och influencer-marknadsföring. Dessa områden speglar interna problem, som vi tolkar som omöjliga att beskylla yttre faktorer för. Vanhatapio börjar pressmeddelandet med följande citat:

”Det kan inte ha undgått dig att NA-KD har fått kritik de senaste dagarna. Vi tar dessa anklagelser väldigt seriöst, och vi vill förtydliga vår syn här och hur vi närmar oss dessa viktiga frågor.”

I och med ordval som “*väldigt seriöst*” och “*viktiga frågor*” är vi av uppfattningen att NA-KD är medvetna om att kritiken har varit både hård och omfattande. Eftersom kritiken varit riktad direkt mot NA-KD, tolkar vi det som att rösterna lägger stort ansvar på organisationen. Denna tolkning stärks ytterligare av de exempelvis ifrågasättande kommentarerna publicerade på NA-KD:s Instagram. Som nämnt i avsnitt 2.4 delger Ng (2020) att cancel culture handlar om när ett varumärkes förtroende blir utsatt för bojkott. Utifrån detta pressmeddelande, tolkar vi det som tydligt att NA-KD:s förtroende är starkt utsatt likväl som att kritiken som ledde till denna respons var uppmaningar till bojkott av varumärket. *De förebyggbara kriserna* är enligt Coombs (2007) de mest allvarliga av de tre krisklustrena. Det har att göra med den grad av ansvar som i detta fall NA-KD tillskrivs och som i sin tur hotar både förtroende och rykte. När det finns en koppling mellan ledningens agerande och krisen blir också krisen till en utav de svåraste att hantera (Coombs, 2006). Tillit till en organisation är som diskuterat av yttersta vikt för att kunna bedriva en gynnsam marknadsföring, och därigenom skapa ett starkt varumärke (Rosenbaum et al., 2015).

Nästa steg i SCCT handlar om organisationens krishistoria och tidigare rykte (Coombs, 2007). I pressmeddelandet finner vi följande citat:

”Vi kritiserades 2018 i svenska medier för en krävande arbetskultur och har sedan dess förbättrat kulturen och strukturen i onboarding-, utbildnings- och arbetspolitiken. Resultatet visar att vi har över branschnittet vad gäller glädjerankning bland våra praktikanter (80%) och anställda (95%), men som sagt, vi har misslyckats med andra.”

Utifrån detta erhåller vi information om att NA-KD två år tidigare har kritiserats på punkter gällande arbetskultur. Vi kan således dra slutsatsen att det finns en krishistorik som ligger relativt nära i tiden. Vidare visar citatet på att åtgärder har införts, och Vanhatapio menar att de har bättre siffror än medelvärdet vad gäller glada medarbetare och praktikanter. Däremot, påpekar han också att de har misslyckats på vissa punkter. Med det sagt kan vi dra slutsatsen att förtroendet för NA-KD blivit eller har fortsatt vara skadat för vissa intressenter. En tidigare krishistoria och ett redan skört rykte har en negativ inverkan på den grad av krisansvar som organisationen tillskrivs (Coombs, 2007).

När krissituationen är identifierad är det möjligt att undersöka vilka responsstrategier som har nyttjats av organisationen. Eftersom det rör sig om en *förebyggbar* kris, bör strategier inom kategorierna *förnekelse* och *förminskande* inte användas (Coombs, 2007). Vad vi däremot har identifierat i pressmeddelandet, är uttalandet som vi tolkar inom ramarna för strategier som ses som olämpliga i detta fall. Nedan citat är exempel från pressmeddelandet:

”Vi har gjort många misstag och vi kommer att möta dem alla. Men samtidigt vill vi vara tydliga med att mångfald och inkludering är kärnan i vår grundläggande tro. Vi tar starkt avstånd från och accepterar inte någon form av diskriminering hos NA-KD. Vi är ett internationellt företag med över 30 nationaliteter och dessa ämnen är extremt viktiga för oss. Mångfald och inkludering är ämnen som vi verkligen brinner för och ett område där vi ständigt förbättras.”

Å ena sidan påvisar Vanhatapio här att misstag har begåtts, å andra sidan går det att urskilja ett försök att flytta fokus där han påpekar att NA-KD varken bör

anklagas, eller kopplas till någon form av diskriminering. Detta eftersom inklusivitet och mångfald är grundpelare i NA-KD:s organisationskultur. Citatet ovan är därför ett exempel på hur organisationen använder *förnekelse* som strategi. Det kan även urskiljas att *förminskande* och närmare bestämt *rättfärdigande* används, i ett försök till att minska storleken på krisen och förklara att anklagelserna inte stämmer.

Vidare är responsstrategier av mer tillmötesgående karaktär och som därmed hamnar inom kategorin *återuppbyggande* lämpliga att använda vid en kris där ansvaret är stort (Coombs, 2007). Som påvisat ovan finns det inslag av defensiva strategier i pressmeddelandet, likväl som tillmötesgående responstyper. Det blir även tydligt att kategorin *bolstring* har tillämpats som ett komplement. Majoriteten av styckena i texten följer en liknande struktur, där *bolstring* används i den inledande fasen, för att sedan övergå till en respons inom kategorin *återuppbyggande* och närmare bestämt *ursäkt*. Ett exempel på citat presenteras nedan:

”Vi har anställt mer än 100 personer under de senaste tre åren som började sin karriär som praktikanter, och 85% av våra praktikanter är glada över sin erfarenhet, enligt Winningtemp, det oberoende, helt anonyma programvaruverktyget och samarbetspartnern som vi arbetar med. Men glada och nöjda praktikanter och anställda är inte problemet här. I alltför många fall kan vi se att vi har misslyckats inom områdena onboarding, kommunikation och förväntningar som är orimligt höga, och detta har resulterat i att vissa praktikanter och anställda känner att vi inte har tagit hand om dem och lämnat dem stressade och oroliga: motsatsen till vår engagerade avsikt att stärka dem.”

Det har kunnat urskiljas ett visst mått av ursäktande, men inte fullt ut genom hela pressmeddelandet. Nedan citat är exempel på ett stycke av enbart *ursäktande* karaktär.

”Återigen vill vi upprepa att vi verkligen är ledsna för felaktigheterna och vill ge våra uppriktiga ursäkter till dem som har drabbats. Vi ber om tålamod för att kunna utvecklas och bli bättre. Vi är öppna för en transparent dialog med våra anställda, kunder och partners när vi har rättat till de brådskande frågorna.”

Vad gäller *komensation* som strategi, har vi inte tolkat något som exakt inom ramarna för begreppet. Däremot har mer diffusa komensationer använts, som att: *”Vi inleder en utredning om vår arbetsplats som kommer att ledas av en oberoende extern expert”*. Vi tolkar detta uttalande som en typ av *komensation*, som ska kompensera för tidigare brister. Det kan i detta avseende ses som en lämplig responsstrategi för NA-KD inom den första perioden. Däremot kan det ifrågasättas att NA-KD har nyttjat alla fyra typer av responsstrategier i pressmeddelandet, då det kan resultera i att det övergripande budskapet påverkas i en negativ riktning. Att vara konsekvent i sin responsstrategi är av betydelse (Coombs, 2007).

5.2 Period 2: 10 december 2020 - 23 mars 2021

5.2.1 Makroanalys

För att förtydliga periodens längd har vi under följande period identifierat en högre aktivitet i början av perioden, vilken snabbt avtar. I början av januari 2021 har kommunikation kring krisen kunnat urskiljas, men sedan upphör aktiviteten för att återupptas igen i mars 2021. Efter Vanhatapios uttalande på LinkedIn anslöt fler röster på den retoriska arenan. Däribland finner vi den svenska artisten Sherihan Abdulle, här kallad sitt artistnamn Cherrie, som skapat en kollektion i samarbete med NA-KD. Cherrie uttalar sig på sin Instagram 10 december 2020, och delger för sina följare att den kollektion hon skapat ställs in och hon väljer att avsluta samarbetet. Detta med anledning av den kritik som riktats mot NA-KD. I det cirka 3 minuter långa klippet beskriver Cherrie att hon är förtvivlad över det inträffade, då målet har varit att skapa den första kollektionen av en icke vit på NA-KD. Vidare poängterar hon att trots att hon kämpat så hårt för kollektionen, och att den ska visa på representation, kan hon inte stå bakom ett företag som har betett sig på det sätt som framkommit. Under klippets sista sekunder säger Cherrie att hon *“känner med alla som fått utstå detta på bolaget, och jag backar er och tack för att ni backar mig”*. Med de orden visas på att en dialog mellan rösterna pågår, där Cherrie talar direkt till andra. Genom det uttalandet skapas utrymme för andra röster att ingå i arenan, alltså att det fungerar som en uppmaning för andra

att agera i frågan. Cherrie har 121 000 följare på sin Instagram, och inlägget i fråga har 1 611 kommentarer (2021-04-26). Det påvisar att många anslöt till den retoriska arenan i samband med detta inlägg, och bland kommentarerna kan vi finna både kända och icke kända personer. Majoriteten av kommentarerna tolkar vi som av stöttande karaktär med mycket inslag av emojis, exempelvis föreställande röda hjärtan. Kommentarsfältet är även idag, månader senare, öppet och möjligheten för fler att ansluta till den retoriska arenan finns. Det pågår således inte en envägskommunikation, utan dialog mellan olika röster finns.

Även nyhetsmedia fortsatte att rapportera om händelsen. 13 december 2020 publicerar SvD artikeln med rubriken: *Juristens kritik mot NA-KD: "som svartarbete"*. I artikeln förklarar Lise-Lotte Argulander, arbetsrättsexpert på Företagarna, att praktikanter inte får lov att ses som en resurs som kan ersätta fast anställda på ett bolag. Även Henrik Brolin, ombudsman på fackförbundet Handels, har gjort sin röst hörd och menar på att NA-KD försöker tänja på reglerna. Här kan vi se exempel på när personer utifrån har klivit in på den retoriska arenan i egenskap av experter på sitt område. Det är följaktligen fler än bara intern personal och potentiella eller befintliga kunder som har anslutit till arenan. Även andra yrkesgrupper deltar i diskussionen och bidrar till att krisen uppmärksammas vilket visar på en bredd av röster.

16 december 2020 berättar SvD att närmare 100 anmälningar mot NA-KD har kommit in till Arbetsmiljöverket. I artikeln har exempelvis chefen för inspektionsavdelningen på Region Väst uttalat sig kring att det är ovanligt många anmälningar. Vidare påpekar han att det rör sig om sexuella trakasserier, kränkande särbehandling och problem kopplat till arbetsmiljölagen. Även Pazooki uttalar sig i denna artikel och därmed också i period 2. Hon är förvånad över det stora antal som har utsatts på arbetsplatsen. Hon hoppas också att hennes kampanj ska leda till förändringar vad gäller exempelvis kollektivavtal och lön för praktikanter. Den operativa chefen för NA-KD vid namn Oscar von Konow har också uttalat sig skriftligt till SvD.

Även branschmedia fortsatte att bevaka krisen, såsom Resumé Insikt. 14 december 2020 publicerades en artikel med Outhousebyråns Johanna Ronnestam Bergbom som reflekterade över händelsen med NA-KD. Följande citat går att finna i artikeln: *"Att gå ifrån att vara "Betalt inlägg" till "Bojkott" är inte längre än några minuter bort i en snabb och föränderlig värld"*. Därigenom bedrevs inte

enbart objektiv journalistik utan också innehåll baserat på personlig opinion. Personliga åsikter exponeras därmed inte bara genom sociala plattformar som Instagram, utan även inom branschen.

Inom denna period kommunicerar också NA-KD genom sin Instagram till andra röster, vilket tyder på att de är uppmärksamma på kritik mot dem. Detta kan vi dels skåda genom deras svar på kritik i kommentarsfälten, men också deras plötsliga generella engagemang bland kommentarerna som startade den 9 december 2020 och fortsatte därefter. Det bör påpekas att NA-KD var tysta i sin kommunikation på Instagram fram till 9 december. Mellan 6 och 9 december publicerades inga inlägg, vilket skiljer sig från deras vanliga publiceringsfrekvens. Fler kommentarer kritiserade denna strategi. Nedan visas ett utdrag från NA-KD:s Instagram från 10 december 2020. Kommentarer och responsen från organisationen kommer att analyseras ytterligare under avsnitt 5.2.2.

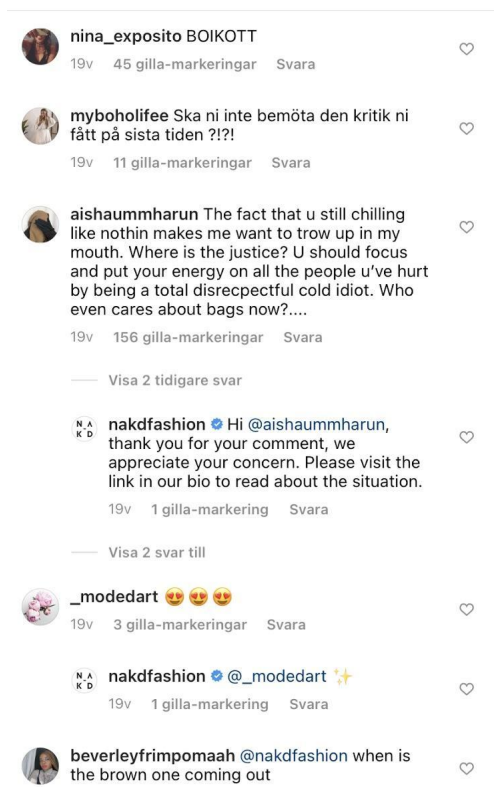
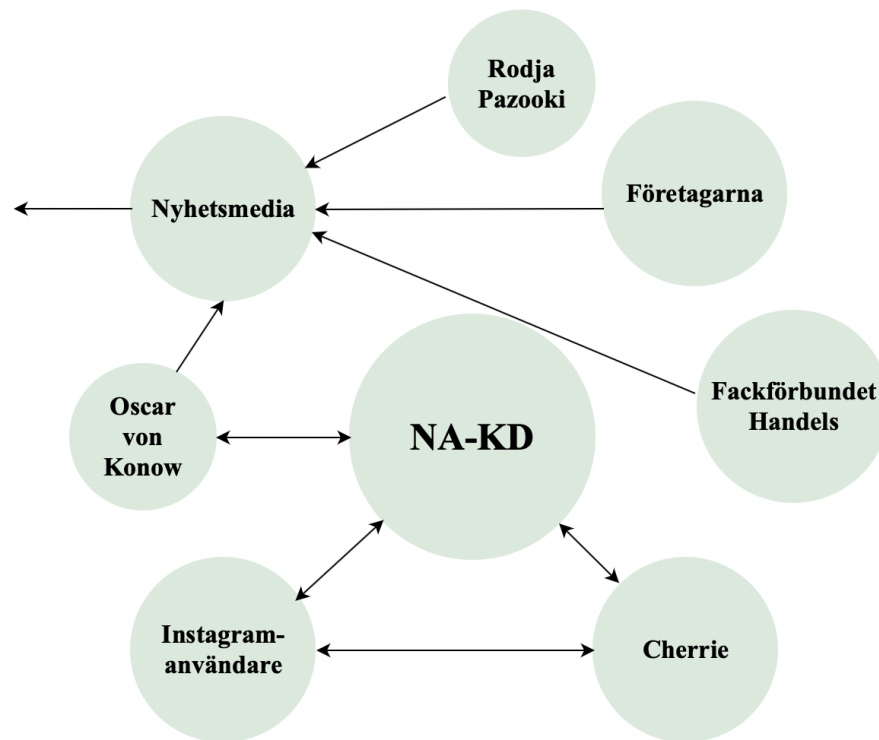


Bild 4. Skärmbild från NA-KD:s Instagram.



Figur 5: En överblick på hur olika röster kommunicerar under period 2. Baserat på Frandsen och Johansen (2017).

5.2.2 Mikroanalys

I mikroanalysen av period två kommer istället NA-KD:s aktivitet på deras Instagram att analyseras. Detta är var kommunikationen från organisationen ägde rum under den aktuella perioden.

Genre: I period två kommunicerar NA-KD med intressenter genom att besvara kommentarer på deras egna Instagram. Genren definierar vi därför som *kommentar på Instagram*. Det är alltså inte NA-KD som har använt denna kommunikation i given bildtext, utan kommunikationen blir svar på kommentarer. Till skillnad från pressmeddelandet är det desto lättare att kategorisera detta innehåll.

Media: Vad gäller media rör det sig som bekant om kanalval, vilket i detta fall är på kanalen Instagram. NA-KD har 3 miljoner följare på sin profil, vilken de här har kommunicerat från. Med anledning av det stora följantalet kan Instagram

ses som ett rimligt val av kanal. Däremot kan påpekas att med given genre, vilken vi nämnt ovan, kan det ses som betydande för utfallet att enbart respondera i kommentarsfältet och inte genom ett eget inlägg. Oavsett skiljer sig detta val av media mot det val vi analyserade i period 1, då detta kanalval ger möjlighet till en dialog och tvåvägskommunikation. Vi tolkar en grad av lyhörddhet och ett engagemang från NA-KD:s sida då de nu interagerar med rösterna på arenan. Det kan kopplas till den cirkulära rörelse med dialog i centrum som Palm och Åkerström (2019) lyfter.

Dock bör det återigen påpekas att NA-KD själva inte bjöd in till dialog på plattformen, utan responderade till utvalda röster som redan anslutit på arenan. Sociala medier bör ses som ett viktigt verktyg för att berätta sin version av given kris och därigenom även kommunicera med andra röster. På så sätt kan negativa effekter förmildras, vilka möjligheter förstärks ytterligare genom snabb respons i lämpliga kanaler. Det resulterar också i kontroll för den drabbade organisationen, åtminstone tolkar omvärlden det så (Fors-Andrée & Ronge, 2015). Mot denna bakgrund kan det antas att rösterna upplever att NA-KD inte har kontroll över vad som sker och krisens effekter förmildras därmed inte. Tvärtom handlar flertalet kommentarer om varför de inte kommunicerar genom Instagram. Det är tydligt att en förklaring saknas och tänkbart är att deras pressmeddelande på LinkedIn inte har exponerats i samma utsträckning som om uttalandet istället ägt rum på Instagram. Se utdrag av kommentarer nedan:

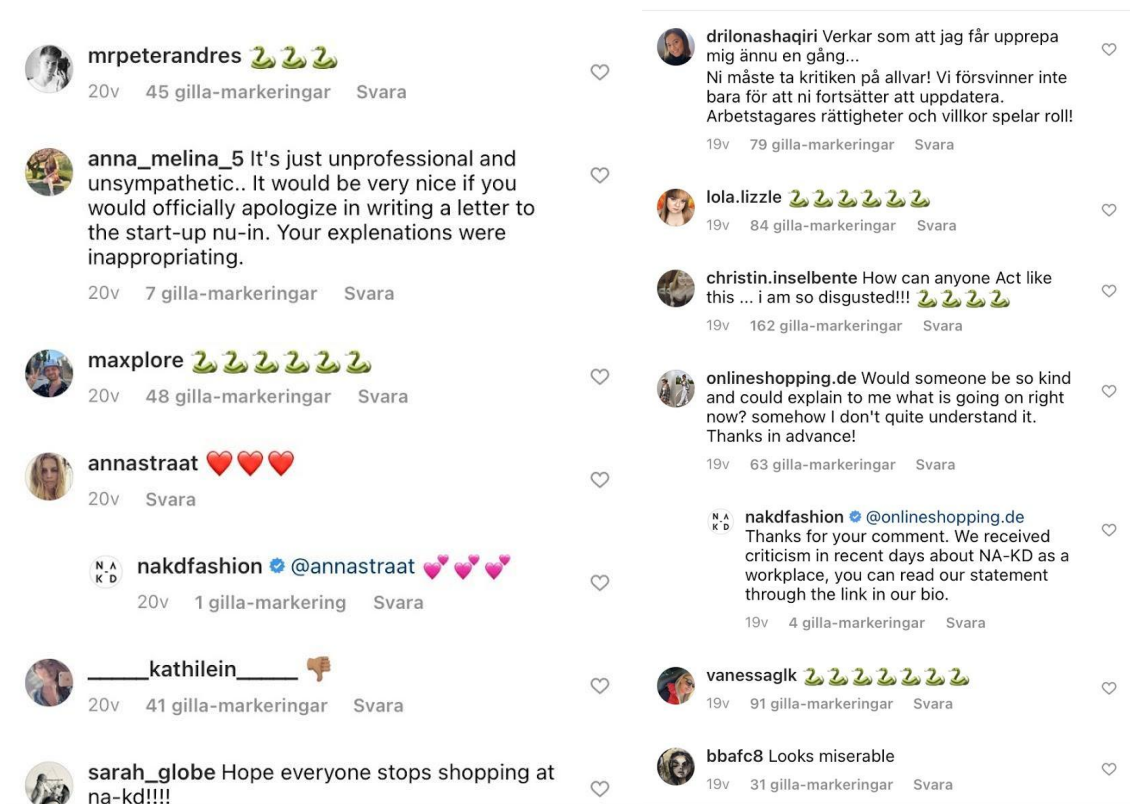


Bild 5. Skärmbild från NA-KD:s Instagram.

5.2.3 Krissresponsstrategier

Under period 2 undersöks organisationens svar på kommentarer från ett urval av inlägg mellan 10 december 2020 och 23 mars 2021. Samtliga inlägg med tillhörande kommentarer från såväl följare som från organisationen har studerats. Vissa citat är översatta till svenska för att anpassas efter denna studies språk. De utvalda inläggen med responser är publicerade den 10, 12 och 13 december 2020. Val av datum har präglats av det faktum att den sista responsen angående krisen från NA-KD skedde den 13 december. Den 2 januari inkom den sista kommentaren som berörde krisen i kommentarsfältet från en följare. Från den 10 december 2020 har två svar på kommentarer valts ut. Den första responsen som analyseras är:

“I vår strävan att skapa ett ungt och dynamiskt varumärke med anställda som återspeglar vår målgrupp har vi misslyckats på ett antal områden. Detta är vi väldigt ledsna över. För information om vilka åtgärder vi vidtar, klicka på länken i vår profil”

I detta svar tolkas det att NA-KD har nyttjat den *återuppbyggande* kategorin och mer specifikt *ursäkt*. De ber inte om ursäkt ordagrant, men genom att förklara att de är ledsna över situationen kan det utläsas ett *ursäktande* uttryck. Samtidigt inleder de svaret med en *förminskande* strategi där de *bortförklarar* ansvaret genom att förneka intention att skada. Sista raden i svaret hänvisar till det pressmeddelande som har analyserats under period 1. Då vi nu har kunskap om att pressmeddelandet innehåller flertalet punkter som belyser de goda insatser NA-KD har genomfört, eller planerar att genomföra, tyder på att strategin *bolstring* och *påminnelse* även används i detta svar. Genom att hänvisa till pressmeddelandet, påminner NA-KD om det goda arbete som bedrivs och fokuserar på det snarare än att bemöta kritiken direkt i kommentarsfältet.

“Vi är genuint ledsna för de fel som har begåtts och vill framföra vår uppriktiga ursäkt till de som har drabbats. Trots att flera åtgärder redan implementerats ber vi om er förståelse för att det kan ta tid innan vi är i mål. Vi kommer nu att jobba hårt för att skapa positiv förändring”

I den andra responsen som ses ovan, används en liknande ton, men *ursäkten* kan tolkas som något mer explicit. Dessutom förekommer den *återuppbyggande* strategin *kompensation*, eftersom NA-KD meddelar att de kommer att sträva efter att förbättra sig för att på så vis kompensera för de skador som skett. Värt att påpeka här är även hur de belyser att åtgärder redan har implementerats, som att *förminska* sitt ansvar. Vidare ber de om förståelse för att det kan ta tid, som kan tolkas som en typ av *bolstring* där organisationen utmålas som *offer* i viss bemärkelse.

 **bahareh.men** Åt helvete med era Aliexpress kläder som ni tar överpriser för och som går sönder efter två dagar. Och likaså eran attityd mot anställda och praktikanter!! SKÅMS!
19v 96 gilla-markeringar Svara

 **nakdfashion** @bahareh.men I vår strävan att skapa ett ungt och dynamiskt varumärke med anställda som återspeglar vår målgrupp har vi misslyckats på ett antal områden. Detta är vi väldigt ledsna över. För information om vilka åtgärder vi vidtar, klicka på länken i vår profil.
19v Svara

 **melioraa** Men VART är er förklaring eller ursäkt på er INSTAGRAM??? Om ni ändå lägger upp inlägg om era lågkvalitets kläder, LÄGG UPP ER FÖRKLARING, ER URSÄKT till era anställda. Men nej, ni är fegisar som är rädda att detta ska sprida sig mer än vad det redan har gjorts. CLOWNER!
19v 22 gilla-markeringar Svara

 **nakdfashion** @melioraa Vi är genuint ledsna för de fel som har begåtts och vill framföra vår uppriktiga ursäkt till de som har drabbats. Trots att flera åtgärder redan implementerats ber vi om er förståelse för att det kan ta tid innan vi är i mål. Vi kommer nu att jobba hårt för att skapa positiv förändring.
19v 1 gilla-markering Svara

Bild 6. Skärmbild från NA-KD:s Instagram.

12 december 2020, flödar kommentarerna fortfarande in i kommentarsfältet på inlägg som NA-KD publicerat, och för att förtydliga handlar det om inlägg som inte rör krisen men kommentarer präglade av situationen förekommer. Se exempel på svar från NA-KD nedan:

“Hej @xx, tack för din kommentar, vi tar inte bort några kommentarer. De enda kommentarer vi tar bort är de som attackerar eller mobbar medlemmar i vår gemenskap.”

Flera ställde sig frågande till varför NA-KD tog bort kommentarer. Genom detta bemöter NA-KD kritiken och menar att de bara tar bort de kommentarer som anses vara kränkande. På så vis försöker organisationen styra över inramningen av krisen, men på grund av det öppna medielandskapet kommer de inte undan utan ställs istället till svars för sitt agerande. Återigen kan det ifrågasättas ifall rösterna på arenan uppfattar det som om NA-KD har tappat kontrollen (Fors-Andrée och Ronge, 2015). Att kommunicera att människor har blivit attackerade eller

mobbade hamnar enligt vår analys inom kategorin *bolstring*, att definiera även organisationen som *offer* i krisen. På så sätt *förminskar* de också sitt ansvar och ramar in krisen som något som drabbar dem hårt internt. Med tanke på att vi inte har tillgång till de raderade kommentarerna är det svårt att utföra en vidare analys av deras agerande.

Nästa respons som analyseras från 12 december 2020 följer:

“Hej @xx tack för din kommentar, vi uppskattar ditt ärende. Du kan läsa uttalandet om situationen genom länken i vår profil ✨”

Återigen hänvisar NA-KD till pressmeddelandet vilket vi som tidigare identifierat som en typ av *bolstring*, som också kan ses som en *kompensation*. De vill också tydligt visa på uppskattning av engagemanget från den givna rösten på arenan genom att tacka för intresset. Eftersom ursprungsfrågan lyder: *“Vad sägs om att svara på anklagelserna om att behandla mindre företag och behandla era anställda på ett fruktansvärt vis?”* kan ses att NA-KD inte direkt svarar på frågan som ställs, utan istället enbart tackar och hänvisar till pressmeddelandet. Det kan tolkas som att *förminska* problemet och att flytta fokus, likt en typ av *kompensation* som ovan nämnt. Slutligen kan diskuteras användningen av emoji i form av tre stjärnor, vilket kan ses som ett sätt att förminska allvaret i situationen.

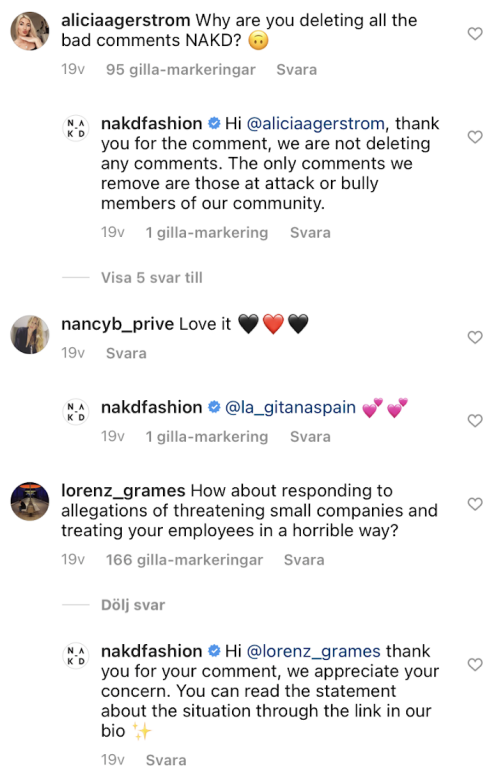


Bild 7. Skärmbild från NA-KD:s Instagram.

Den 13 december 2020 publiceras den sista responsen gällande krisen från NA-KD som har identifierats under period 2:

“Det är en väldigt bra fråga. Vi förstår att det kommer ta tid att få tillbaka våra kunders förtroende. Du kan läsa mer om vårt arbete via länken i vår profil”

Ovan kommentar svarar på frågan “är ni rädda att ni aldrig komma kunna repa er efter allt som kommit fram?”. I detta svar hänvisar NA-KD återigen till sitt pressmeddelande. Det blir i samband med denna respons också av relevans att återkoppla till Forss-Andrée och Ronges (2015) modell för förtroendekriser. Som diskuterat så är förtroendekriser den vanligaste typen av kris idag, och även Rosenbaum et al., (2015) framhåller tillit till en organisation som den viktigaste komponenten i en organisations marknadsföring. Forss-Andrée och Ronge (2015) påvisar med hjälp av sin modell att en förtroendekris anses vara allvarligare desto större gapet är mellan organisationens ord och faktiska handling. Med NA-KD:s ordval *förtroende* i sitt svar tolkar vi att det finns en medvetenhet hos organisationen att just förtroendet är i riskzonen för att bli allvarligt drabbat på

lång sikt.



Bild 8. Skärmbild från NA-KD:s Instagram.

5.3 Period 3: 24 mars - 1 april 2021

5.3.1 Makroanalys

Period 3 startade drygt tre månader efter krisens initiala fas. Flera medier belyser här återigen krisen, däribland Göteborgs-Posten, Resumé, Dagens Nyheter med flera. Det är också då, 24 mars 2021, som SvD publicerar en artikel med rubriken *“Nakd:s arbetsmiljö får kritik på flera punkter”*. SvD har varit en aktiv röst sedan period 1, och fortsätter att vara ett av de nyhetsmedier som fortsätter rapporteringen månader efter att det första vittnesmålet publicerades. Artikeln handlar om att Arbetsmiljöverkets granskning av NA-KD är färdig och granskningen uppvisar brister på ett flertal punkter. Med anledning av granskningen uttalar sig Arbetsmiljöinspektör Jessica Linse på Arbetsmiljöverket, därmed kliver Arbetsmiljöverket in på arenan. Återigen avböjer NA-KD intervju med tidningen, men har uttalat sig via mailkontakt. Den framstående rösten från

NA-KD är i detta avseende Oscar von Konow, numera benämnd som vice VD. I detta läge är även Pazooki och Abay återigen aktiva och båda har blivit ombudda att lämna sin åsikt kring granskningens resultat. De ställer sig positiva till granskningen och menar att resultatet inte är förvånande. Den 25 mars kommenterade Pazooki även granskningen via sin egen Instagram och hennes följare involverades därmed. Se skärmbild från uttalandet nedan:

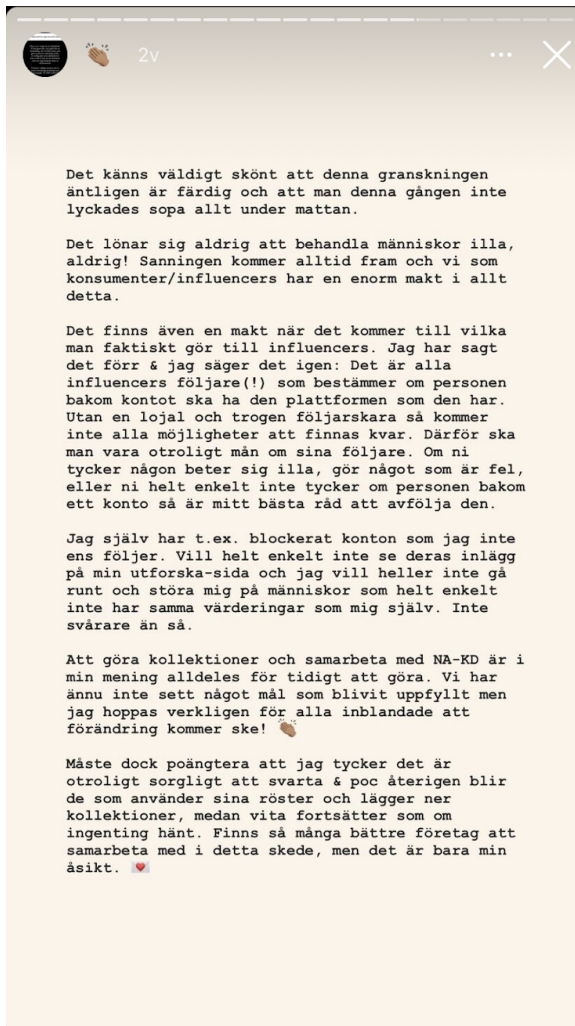
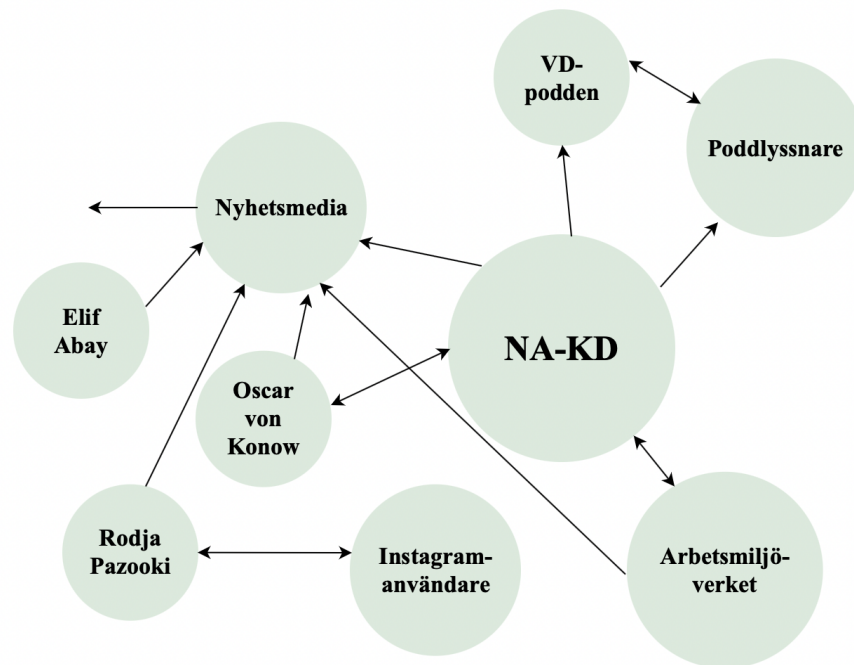


Bild 9. Skärmbild från Pazooki:s Instagram.

NA-KD bemöter granskningen i form av kortare uttalanden till nyhetsmedier. Vanhatapio deltar även i en längre intervju i podcasten VD-podden under denna period. Intervjun kommer att användas som underlag och belysas i mikroanalysen, avsnitt 5.3.2. Vi har även i detta avseende identifierat Vanhatapio som talesperson och därmed också gjort ett likamedtecken mellan NA-KD som organisation och Vanhatapio i egenskap av VD för organisationen.

Det är nu, efter den sista analyserade perioden, möjligt att identifiera en tydlig avmattning bland aktörerna på arenan. Det är inte längre lika många aktiva röster, även aktiviteten på Instagram har avtagit.



Figur 6: En överblick på hur olika röster kommunicerar under period 3. Baserat på Frandsen och Johansen (2017).

5.3.2 Mikroanalys

Som redogjorts under makroanalysen kommer mikroanalysen för period 3 vara centrerat till Vanhatapios medverkan i VD-podden den 1 april 2021. Valet av analysmaterial är baserat på det faktum att NA-KD inte har medverkat i några andra längre intervjuer och deras andra uttalanden är mycket begränsade, både vad gäller längd och antal. Genom att analysera innehållet i podcasten kan NA-KD:s hantering och använda responsstrategier under den avslutande fasen identifieras.

Genre: I den tredje perioden urskiljs också en tredje typ av genre, det vill säga en regelrätt intervju. Intervjun sker mellan intervjuaren Arash Gilan och den intervjuade Vanhatapio, och offentliggörs i en podcast. Vidare varar intervjun i drygt en timme och Vanhatapios bakgrund, ledarroll och krisen som drabbade

NA-KD diskuteras. I denna analys är fokus riktat mot den del av intervjun som belyser just krisen. Värt att påpeka är att det är en muntlig intervju och inte en skriftlig, vilket medför att intervjuarens makt att kontrollera det som publiceras också minskar. Hade det istället rört sig om en intervju som publiceras skriftligt hade intervjuaren exempelvis kunnat missförstå ett uttalande och förvrängt det i text.

Media: VD-podden, är som likt namnet avslöjar en svensk podcast som drivs av Gilan. Podcasten har funnits sedan 2018 och intresserar sig för entreprenörskap, ledarskap och näringsliv. Den 28 april 2021 finns det 51 publicerade avsnitt som kostnadsfritt finns tillgängliga för samtliga med tillgång till internet. Vid samtal via Instagram med Gilan (28-04-2021), delgav han att det aktuella poddavsnittet har omkring 2000 lyssningar. Podcast är fortsättningsvis relativt nytt, men det finns en bredd av innehåll där klassiska intervjuer är ofta förekommande, som i detta fall. Intresset för ljudmedium ökar också räckvidd och kommunikationsmöjligheter. Tack vare det valda mediet är det även möjligt att ta del av innehållet på språng, vilket kan kopplas till *social acceleration* (Rosa, 2015).

5.3.3 Krisresponsstrategier

I intervjun med Vanhatapio identifieras en rad olika responsstrategier, precis som i period 1 och 2. Inslag av *återuppbyggande* och däri *ursäkt* finns i intervjun, vilket blir tydligt med citat som:

“Där jag verkligen vill verkligen be om ursäkt är för de personer som missförstod vad de kom in till” (33:06)

”Vi har lärt oss mycket och det har gjort oss väldigt ödmjuka” (35:46)

Däremot så är denna responsstrategi inte lika tydlig som under period 1 och 2. Istället använder Vanhatapio dels strategier vi inte kunnat identifiera i tidigare perioder, såsom *förnekelse* i form av att något annat beskylls för kritiken; inom kategorin *syndabock*. Exempel på det är citat nedan:

“Det handlar om en frustration i covid-tider, det handlar om hur minoriteter behandlats över tid...” (35:20)

”Man får skilja på sak och sak, mediedrev är en sak. Den har jag insett nu från insidan. Jag kommer aldrig läsa tidningar på samma sätt igen kan jag säga, jag har också till viss del tappat förtroendet till vissa medier” (36:47)

Vad gäller det översta citatet beskylls den rådande coronapandemin som åtminstone en bidragande faktor till krisen. Det andra citatet belyser hur Vanhatapio ser på medias makt över inramningen av krisen. De citaten kan likväl kategoriseras som *förminskande* och mer ingående *bortförklaring*, som delvis handlar om att organisationen har en avsaknad av kontroll över händelseförloppet (Coombs, 2007). Återkommande pekar Vanhatapio på medias roll i krisens porträtterande, vilket inte varit till NA-KD:s fördel enligt honom. Detta kan kopplas till Austins et al., (2012) resonemang om att traditionell media anses mer trovärdig än sociala medier vid kriser och det faktum att organisationer därför behöver se till att tillförlitlig information från andra trovärdiga källor finns. Detta tillsammans med den information som de själva sänder ut. Därav är det tänkbart att Vanhatapios utspel mot medias rapportering inte bör betraktas som en tillfällighet.

Fortsättningsvis hävdar Vanhatapio följande:

“Människorna här kände absolut inte igen sig” (37:18)

På nytt syftar Vanhatapio på medias makt över narrativet likt ovan diskuterat. Ytterligare menar han på att bolaget innehar kunskap om sina anställdas psykiska mående, likväl som att de gjort sitt jobb felfritt i relation till krisen utifrån nedan citat:

“42% av våra anställda är utlandsfödda, vilket är ungefär 3 gånger så mycket som en genomsnittlig svensk arbetsplats... Vi har fakta!” (33:35)

”Vi är otroligt otroligt korrekta” (36:06)

“Vi gör allting by the book” (36:31)

”Det finns inget bolag som tagit så seriöst på det här som vi har gjort, vi har lagt tusentals timmar” (37:35)

Uttalandena kan kopplas till både *förnekelse* men också *bortförklaring* som hamnar under kategorin *förminskande*. Han förnekar inte krisen i sig, utan de anklagelser som har skapat krisen genom att exempelvis trycka på insikten i anställdas mående samt statistik kring anställdas bakgrund. De *förminskande* strategierna visar sig också återkommande i Vanhatapios val av ord såsom: *fakta*, *by the book* och *korrekta*. Ordvalen likt citaten bidrar till en *förminskning* av krisens storlek, detta med anledning av NA-KD:s påstådda vetskap i situationen.

Ovanstående citat kan dock ifrågasättas då Vanhatapio även delger följande:

“Det finns många ögon på NA-KD:s sociala konton så jag behöver inte oroa mig särskilt mycket” (12:50)

“Jag är inte ute i verksamheten, jag har inte varit där på väldigt länge” (39:32)

Utifrån det kan tyckas paradoxalt att Vanhatapio å ena sidan belyser insikten i anställdas mående, men å andra sidan menar på att han inte befinner sig ute i verksamheten, varken fysiskt eller online. Slutligen har ytterligare en *återuppbyggande* strategi identifierats under intervjun. Vanhatapio förklarar att NA-KD efter händelsen kommer att starta en *Influencer Advisory Board* och delger att “ingen har tidigare gjort det”. På så vis använder han även *kompensation*. Ytterligare råd från Coombs (2006) vid denna typ av kris och som nu blir av relevans att belysa är vikten av att uttrycka oro för de som har påverkats av krisen och att uppvisa organisatoriskt lärande, vilket går i linje med användning av *återuppbyggande strategier*. Som redogjorts tidigare uppmärksammar också Strauß och Jonkman (2017) att organisationer bör vara villiga att förändras, eftersom det har en inverkan på dess rykte och legitimitet.

6. Diskussion och slutsats

Syftet med denna studie handlar om att undersöka hur en organisation som har drabbats av försök till bojkott kan använda sig av lämpliga responsstrategier online för att hantera krisen. Vad gäller de responsstrategier vi identifierat att NA-KD har använt ser vi en bredd av dessa, där vissa är mer lämpliga än andra utifrån Coombs (2007) forskning och den identifierade kristypen: *en förebyggbar kris*.

Forskningsfrågan berör vilka typer av krisresponser som NA-KD har använt och efter utförd analys går det att konstatera att organisationen har nyttjat olika strategier under de tre undersökta perioderna. Under period 1 har vi funnit att samtliga fyra kategorier har använts. Budskapet i pressmeddelandet blir således spretigt och detta agerande strider även mot Coombs (2007) råd om att förhålla sig konsekvent till en strategi. Dessutom föreslås att en organisation som drabbats av en förebyggbar kris bör hålla sig till de *återuppbyggbara* responserna för att på så vis gynna relationen med intressenter och rädda sitt rykte och förtroende. Det spretiga uttrycket fortsatte och under period 2 fann vi kategorierna *återuppbyggande*, *förminskande* och *bolstring*, men inte *förnekelse*. De är mer tillmötesgående under period 2, eftersom de i viss mån nyttjar dialog i sociala medier, som ett försök till att styra över inramningen och värna om relationen med dess intressenter. Agerandet kan också vara kopplat till ett upplevt tvång. I period 3 ser vi alla responsstrategier utom *bolstring*, där *förnekelse* och *förminskande* strategier förekommer mest, vilket kan ifrågasättas med tanke på tidigare presenterad forskning. Det faktum att Vanhatapio även antydde på att såväl media som coronapandemin kan beskyllas för krisens utfall påvisar att organisationen, trots deras åtgärder till följd av krisen, inte tar på sig ansvaret till fullo. Detta kan också påverka varför samtliga fyra responskategorier går att finna under de tre perioderna. Tänkbart är också att det paradoxala uttryck som urskiljs kan ses som ett resultat av de många olika typer av strategier som har använts under samtliga

perioder. Här kan påpekas att organisationens storlek kan spela roll. Möjligt är att hotet inte upplevs som så allvarligt, och därav följer inte responsen enbart en *återuppbyggande* karaktär. Med anledning av det stora flödet av kommunikation på sociala kanaler blir det också svårt att som organisation ha kontroll över allt som skrivs och sägs. Måhända att kritik riktad mot NA-KD som kommunicerats i deras egna kanaler, helt enkelt har missats och därmed resulterat i organisationens syn på situationen. Som stor organisationen kan tänkas att ett stort självförtroende också finns, och att krisen och mediadrev blåser över. Här kan också lyftas att NA-KD som nämnt på många sätt har vuxit så snabbt som organisation med hjälp av sociala medier och sina relationer till följare. Kan tänkas att organisationen i det avseendet anser att förtroendet mellan organisation och följare är så pass starkt att en bojkott inte är sannolik. Även tidsaspekten kan spela roll för NA-KD:s mer defensiva respons i period 3. Vi ser att antalet aktiva röster på arenan minskade markant efter en kortare tid, och intresset upplevdes som mättat redan efter ett par veckor. Möjligt är att Vanhatapio anser att han inte behöver uttala sig inom den *återuppbyggande* strategin, om upplevelsen är att krisen redan är förbi. Överlag ser vi däremot att majoriteten av rösterna som agerat ställer sig kritiska till NA-KD:s bemötande av krisen, oavsett vilken responsstrategi som använts.

Vad gäller vilka lärdomar som kan bli användbara för andra organisationer som hamnar i en liknande situation, vill vi delvis framhålla vikten av att befinna sig där intressenterna finns. Detta går i linje med Coombs (2018) forskning och stärks ytterligare efter studien av NA-KD:s kris. Likt påvisat befinner sig NA-KD:s intressenter till stor del på Instagram och det var även här som krisen blossade upp. Istället för att hantera den på plattformen i fråga valde NA-KD att yttra sin första respons på LinkedIn. Vi kunde identifiera att flera ställde sig kritiska till denna strategi. Vår uppfattning är att strategin att sedan uppmana Instagramanvändare att byta plattform till LinkedIn för att motta information, är kontraproduktiv. Dessutom riktades kritik mot att de tog lång tid på sig att bemöta anklagelserna. Om organisationen agerat likt de riktlinjer som presenterad forskning erbjuder, hade möjligtvis också flertalet arga kommentarer undvikits. Därigenom hade NA-KD även kunnat anta en ökad kontroll över krisens inramning. En viktig lärdom blir därför att i ett tidigt skede meddela att organisationen är medveten och uppmärksam på vad som sker, samt att respondera på den plats där också målgruppen befinner sig. Om inte detta görs

nyttjas inte heller sociala mediers potential till att förmildra krisens effekter. Ytterligare lärdomar rör vikten av att förhålla sig till en likartad strategi, för att på så vis uppvisa ett enhetligt budskap och förmedla en känsla av kontroll.

Sociala medier fungerar som ett viktigt verktyg i att bygga men också återuppbygga ett förtroende mellan organisation och intressant. Dess möjligheter till direkt interaktion skapar effektiva sätt för relationsbyggande, vilket vi ser att NA-KD kunde dragit större nytta av i ett tidigare skede för att behålla sitt förtroende. Enkelriktad kommunikation går inte längre att bedriva i den digitala världen. Människor hittar vägar för att göra sina röster hörda. Krisen med NA-KD påvisar vikten av att leva som man lär, och att vara uppmärksam på krissignaler. Försök till bojkott kan uppstå snabbt och plötsligt, samtidigt är förtroende som påvisat både en viktigt och skör tillgång i dagens medielandskap. Cancel culture är ett fenomen som organisationer bör förbereda sig inför.

Vår studie har påvisat komplexiteten med de många rösterna som idag involveras i en kris. Samtidigt menar vi att NA-KD:s kris är ett exempel på att vi, i dagens digitala landskap och med dess ständiga kommunikationsflöde, kan glömma, eller åtminstone gå vidare från åsikter och ställningstaganden. Att som konsument uppleva NA-KD som en problematisk arbetsplats på måndagen, tar inte bort det behov av en ny klänning till arbetsintervjun på fredagen, och den klänningen bör eller önskas möjligtvis inhandlas på NA-KD. Den undersökta krisen antyder på att när allt kommer omkring, kan våra egna behov och det konstanta kommunikationsflödet reducera cancel cultures kraft.

6.1 Förslag till framtida forskning

Fältet strategisk kommunikation är stort och avgränsningar har således varit nödvändiga. Fortsättningsvis har detta fall undersökts utifrån ett organisationsperspektiv med socialkonstruktivistisk inriktning. Andra perspektiv, som också skulle kunna generera givande insikter, har därför uteslutits. Vi vill därför välkomna framtida studier som förslagsvis antar ett konsumentperspektiv eller ett internt perspektiv, för att på så vis synliggöra andra nyanser och generera ytterligare insikter.

Fortsättningsvis hade det varit intressant att undersöka andra svenska organisationer som drabbats av försök till bojkott. På så vis kan resultaten

jämföras och samband påträffas, vilket kan bidra ytterligare till forskning som berör krishantering online. Vår studie är koncentrerad till den akuta krisfasen och efterkrisfasen. Att även undersöka förkrisfasen är av relevans och därmed ytterligare ett tänkbart förslag till framtida forskning. Med detta sagt uppmuntrar vi framtida forskare till att intressera sig för cancel culture och därmed bidra till en mer nyanserad förståelse för det aktuella fenomenet.

Referenser

- Andersson, M. (9 december 2020). Kritikstorm mot Na-kd efter uppror på sociala medier. *Dagens Nyheter*.
<https://www.dn.se/ekonomi/kritikstorm-mot-na-kd-efter-uppror-pa-sociala-medier/?forceScript=1&variantType=large>
- Austin, L., Fisher Liu, B., & Jin, Y. (2012). How Audiences Seek Out Crisis Information: Exploring the Social-Mediated Crisis Communication Model. *Journal of Applied Communication Research*, 40(2), 188–207.
- González-Herrero, A., & Smith, S. (2008). Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 16(3), 143–153.
- Bakhtiari, K. (29 september 2020). Why Brands Need To Pay Attention To Cancel Culture. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/kianbakhtiari/2020/09/29/why-brands-need-to-pay-attention-to-cancel-culture/?sh=534bcdb8645e>
- Bertilsson, J. (2014). Netnografi - en metod för att internetbaserad kommunikation. I J. Eksell, & Å Thelander (Eds.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (pp. 215- 230). Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2:a upplagan. Malmö: LiberEkonomi.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. Thousands Oaks, ca: 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.

- Coombs, W. T. (2006). *Code red in the boardroom*. Westport, Conn.: Praeger.
- Coombs, W.T., Heide, M., Falkheimer, J., & Young, P. (2016). *Strategic Communication, Social Media and Democracy - the challenge of the digital naturals*. New York: Routledge.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2009). Crisis communication in a new world: Reaching multicultural publics through old and new media. *Nordicom Review*, 30(1), 55–65.
- Frandsen, F. & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication*. London: Sage.
- Fors-Andrée, J., & Ronge, P. (2015). *När drevet går: krishantering i praktiken*, Stockholm: Liber.
- George, J. J., & Leidner, D. E. (2019). From clicktivism to hacktivism: Understanding digital activism. *Information and Organization*, 29(3).
- Heath, R. and O'Hair, D. (2009). The Significance of Crisis and Risk Communication. Heath, R. & O'Hair, D (Eds.), *Handbook of risk and crisis communications* (pp. 5-31). New York: Taylor & Francis.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I J. Eksell, & Å Thelander (Eds.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (pp. 215- 230). Lund: Studentlitteratur.
- Heide, M & Simonsson, C. (2016). *Krisen inifrån: Om organisationers krismedvetenhet*. Lund: Studentlitteratur.
- Hultman, A. (26 mars 2021). Hård kritik mot modejätten efter anställdas larm. *Göteborgs-Posten*.
- Leijonhufvud, J. (14 juli 2017). Nätsuccén NA-KD växer i raketfart i USA och Storbritannien. *Dagens Industri, DI Digital*. <https://digital.di.se/artikel/natsuccen-na-kd-vaxer-i-raketfart-i-usa-och-storbritannien>
- LinkedIn. *Om LinkedIn*. <https://about.linkedin.com/sv-se?lr=1> (hämtad 2021-04-21).
- Lundell, S. (7 december 2020). Nakd skakas av praktikant-uppror på Instagram - internutredning startas. *Breakit*. <https://www.breakit.se/artikel/27234/hard-kritik-mot-nakds-ledning-nu-stoppar-bolaget-intagningen-av-praktikater>
- NA-KD. (18 maj 2021). *Om oss*. <https://www.na-kd.com/sv/om-oss>

- Nationalencyklopedin. *Sociala medier*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/sociala-medier> (hämtad 2021-04-09)
- Ng, E. (n.d.). No Grand Pronouncements Here...: Reflections on Cancel Culture and Digital Media Participation. *Television and New Media*, 21(6), 621–627. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/1527476420918828>
- Palm, L & Heide, M. (2005). *Förtroendekriser: Kommunikationsstrategier före, under och efter*. Krisberedskapsmyndigheten. <https://portal.research.lu.se/ws/files/5463613/5336472.pdf>
- Palm, L & Åkerström, M. (2019). *Kommunikationsplanering - En handbok på vetenskaplig grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Rennstam, J & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Resumé. (25 februari 2021). *Cancel Culture: hur ska varumärken hantera det?* <https://www.resume.se/alla-nyheter/podcast/cancel-culture-hur-ska-varumarke-n-hantera-det/>
- Rosa, H & Trejo-Mathys, J. (2015). *Social acceleration. A new theory of modernity*. New York, NY: Columbia University Press.
- Rosenbaum-Elliott, R, Percy, L & Pervan, S. (2015). *Strategic brand management*. Oxford: Oxford University Press.
- Rågsjö Thorell, A. (25 mars 2021). Efter upproret i sociala medier: Arbetsmiljön på Na-kd kritiseras på flera punkter. *Resumé*. <https://www.resume.se/alla-nyheter/morgonsvepet/efter-upproret-i-sociala-medier-arbetsmiljon-pa-na-kd-kritiseras-pa-flera-punkter/>
- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research*. London: Sage
- Strauß, N., & Jonkman, J. (2017). The benefit of issue management: anticipating crises in the digital age. *Journal of Communication Management*, 21(1), 34–50. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/JCOM-05-2016-0033>
- Stevens, K., & Malone, P. (2010). New Media for Crisis Communication: Opportunities for Technical Translation, Dialogue, and Stakeholder Responses. I T. Coombs (Red). *The Handbook of Crisis Communication* (s. 381-395). Blackwell Publishing.
- Trost, J & Hultåker, O (2016). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

- Törner, A & Winberg, Y (24 februari 2021). Så blev cancel culture ett fenomen - och så formar det en ny värld för varumärken. *Resumé Insikt*. <https://www.resume.se/insikt/resume-insikt/sa-blev-cancel-culture-ett-fenomen-och-sa-formar-det-en-ny-varld-for-varumarken/>
- Zettergren, E & Bladh, C. (18 maj 2020). Handlare bojkottar Paolo Robertos varor. *Sveriges Radio P4*. <https://sverigesradio.se/artikel/7475989>
- Åkerström, M. (2014). Olika vetenskapliga perspektiv ger olika kunskap: Leave the gun- take the cannoli. I J. Eksell, & Å Thelander (Eds.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (pp. 249-266). Lund: Studentlitteratur.

Bilagor

Empiriskt material för samtliga analyser

Denna sammanställning visar på det empiriska material som studerats djupgående för respektive period, nedan framkommer även var insamlingen av empirin skett. För att förtydliga så benämns bilagorna som finns att tillgå löpande i analysen som bild 1, bild 2 etc.

Period 1

Makroanalys

- Bild 1: Inlägg på Instagram av Elif Abay (@elifabay), publicerat 4 december 2020
<https://www.instagram.com/p/CIYmz2lgk9B/>
 - Tillhörande kommentarsfält.
- Händelse på Instagram av Rodja Pazooki (@rodjapazooki), publicerad 4 december 2020
- Händelse på Instagram av Therese Lindgren (@therese), publicerad 8 december 2020
- Dagens Nyheter [DN], artikel publicerad 9 december 2020 (uppdaterad 10 december 2020)
<https://www.dn.se/ekonomi/kritikstorm-mot-na-kd-efter-uppror-pa-sociala-medier/>
- Svenska Dagbladet [SvD], artikel publicerad 9 december 2020
<https://www.svd.se/tidigare-anstallda-larmar-om-modebolaget-nakd>
- Pressmeddelande av NA-KD:s VD Jarno Vanhatapio på LinkedIn, publicerad 6 december 2020 (uppdaterad 9 december 2020)
<https://www.linkedin.com/pulse/interns-culture-improvements-them-during-hyper-jarno-vanh-atapio/>

Mikroanalys

- Pressmeddelande av NA-KD:s VD Jarno Vanhatapio på LinkedIn, publicerad 6 december 2020 (uppdaterad 9 december 2020)
<https://www.linkedin.com/pulse/interns-culture-improvements-them-during-hyper-jarno-vanh-atapio/>

- Bild 2: Kategorisering av ovan pressmeddelande, 6 december 2020
<https://www.linkedin.com/in/jarno-vanhatapio-45ab6827/detail/recent-activity/posts/>
- Bild 3: Kommentarsfält under inlägg på Instagram av NA-KD (@nakdfashion), inlägg publicerat 4 december 2020 <https://www.instagram.com/p/CIYf19ghobu/>

Period 2

Makroanalys

- Inlägg på Instagram av Cherrie (@chvrrie), publicerat 10 december 2020
https://www.instagram.com/p/CIoQmUdF8_C/
 - Tillhörande kommentarsfält.
- Svenska Dagbladet [SvD], artikel publicerad 13 december 2020
<https://www.svd.se/juristens-kritik-mot-nakd-som-svartarbete/om/krisen-pa-nakd>
- Svenska Dagbladet [SvD], artikel publicerad 16 december 2020
<https://www.svd.se/hundra-anmalningar-mot-nakd--ska-granskas/om/krisen-pa-nakd>
- Resumé Insikt, artikel publicerad 11 december 2020
<https://www.resume.se/alla-nyheter/opinion/kejsaren-ar-na-kd/>
- Bild 4: Kommentarsfält under inlägg på Instagram av NA-KD (@nakdfashion), inlägg publicerat 10 december 2020
<https://www.instagram.com/p/CInew5jB5ob/>

Mikroanalys

- Bild 5: Kommentarsfält under inlägg på Instagram av NA-KD (@nakdfashion), inlägg publicerat 11 december 2020
<https://www.instagram.com/p/CIqrdhJhlP4/>
- Bild 6: Kommentarsfält under inlägg på Instagram av NA-KD (@nakdfashion), inlägg publicerat 10 december 2020
<https://www.instagram.com/p/CIoJfwpBqPr/>
- Bild 7: Kommentarsfält under inlägg på Instagram av NA-KD (@nakdfashion), inlägg publicerat 12 december 2020
<https://www.instagram.com/p/CIsbMjHBzRO/>

- Bild 8: Kommentarsfält under inlägg på Instagram av NA-KD (@nakdfashion), inlägg publicerat 13 december 2020
<https://www.instagram.com/p/C1vgTf0BVRC/>

Period 3

Makroanalys

- Svenska Dagbladet [SvD], artikel publicerad 24 mars 2021
<https://www.svd.se/nakd-kritiseras-pa-flera-punkter-i-ny-granskning>
- Bild 9: Händelse på Instagram av Rodja Pazooki (@rodjapazooki), publicerad 25 mars 2021
- Jarno Vanhatapios medverkan i VD-podden, publicerad 1 april 2021
<https://play.acast.com/s/vdpodden/4befb5e5-7921-4004-b5f4-e771bf790913>

Mikroanalys

- Jarno Vanhatapios medverkan i VD-podden, publicerad 1 april 2021
<https://play.acast.com/s/vdpodden/4befb5e5-7921-4004-b5f4-e771bf790913>