

Kurskod: SKDK11/SKOK11
Termin: Vårterminen 2021
Handledare: Camilla Nothhaft
Examinator: Asta Cepaite Nilsson

Vem bär ansvaret? Individen eller organisationen?

Offentliga myndigheters kriskommunikation

HERMAN HANÖ IVARSSON & GUSTAV ROSENGREN

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Abstract

Who is responsible? The individual or the organization?

Public organization's crisis communication

The aim of this study is to contribute to the understanding of how organizations in the public sector use communication to repair and rebuild reputation, and to understand what kinds of strategies that they use for that purpose. To achieve this an analysis of the Swedish Civil Contingencies Agency's communication during the covid-19 crisis and the agency's internal crisis at the end of 2020 and start of 2021 was conducted through a qualitative approach. The empirical material consists of communication from the Swedish Civil Contingencies Agency, including communication from the organization's representatives. The theoretical background which laid the foundation on which the analysis was conducted consists of crisis communication, image repair theory, situational crisis communication theory, reputation management and public sector communication. The analysis was conducted by utilizing a qualitative text analysis with a framework containing different categories regarding communicational behavior. The results showed that the communication focused on either shifting the focus from the actual crisis or pointing to the specific individual, and how their behavior had affected the public's interpretation. The conclusions are similar to previous public sector organizations' crises which were initiated by the behavior of a specific individual within the organization. The results could be of value to communication professionals and organization management working in both public and private organizations before, during and after crisis.

Number of characters including spaces: 99897

Keywords: public sector communication, crisis communication, crisis management, strategic communication, individual responsibility, organizational responsibility, reputational crisis, image repair theory, Swedish Civil Contingencies Agency

Sammanfattning

Vem bär ansvaret? Individen eller organisationen?

Offentliga myndigheters kriskommunikation

Denna studie syftar till att bidra till förståelsen hur organisationer inom den offentliga sektorn använder kommunikation för att reparera och återuppbygga förtroende, och för att förstå vilka typer av strategier de nyttjar för det ändamålet. För att uppnå detta har en kvalitativ analys av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap kommunikation under covid-19-krisen och myndighetens interna kris under slutet av 2020 och inledningen av 2021 genomförts. Det empiriska materialet innefattar kommunikation från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, inklusive kommunikation från representanter från organisationen. Den teoretiska bakgrunden som ligger till grund för hur analysen genomfördes består av kriskommunikation, image repair theory, situational crisis communication theory, reputation management samt offentliga myndigheters kommunikation. Analysen genomfördes genom en kvalitativ textanalys, med ett ramverk innefattande olika kategorier med fokus på kommunikativt beteende. Resultaten visar att kommunikationen antingen fokuserade på att skifta fokus från den faktiska krisen, eller att peka på en specifik individ och hur dennes beteende påverkat allmänhetens uppfattning. Slutsatserna påminner om tidigare kriser för offentliga organisationer, där krisen initierats av en individ inom organisationens beteende. Resultaten kan vara av värde för kommunikatörer och organisationsledningen, inom både offentliga och privata företag, före, under och efter en kris.

Antal tecken med blanksteg: 99897

Nyckelord: offentliga organisationers kommunikation, kriskommunikation, krishantering, strategisk kommunikation, individens ansvar, organisationens ansvar, förtroendekris, image repair theory, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap

Ett stort tack

till vår handledare Camilla Nothhaft som stöttat och lett oss genom processen på bästa möjliga sätt. Vi vill även tacka våra nära och kära som bidragit med stöttning, framför allt vid sidan av studierna för att upprätthålla motivation.

Vi vill understryka att arbetet till lika stora delar utförts av båda författarna.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.....	1
1.3 Problemformulering.....	2
1.4 Syfte.....	2
1.5 Frågeställningar.....	3
2. Tidigare forskning	4
2.1 Offentliga organisationers kommunikation.....	4
2.2 Organisationskriser: Globala finanskrisen 2008.....	6
2.3 Individuella kriser: Mona Sahlin och Tobleroneaffären.....	7
3. Teori	9
3.1 Kriskommunikation.....	9
3.2 Image Repair Theory.....	10
3.3 Situational Crisis Communication Theory.....	11
3.4 Reputation Management.....	12
3.4.1 Offentliga organisationers reputation management.....	13
4. Metod och material	16
4.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter.....	16
4.2 Kvalitativ textanalys.....	16
4.3 Datainsamling.....	18
4.4 Tillvägagångssätt.....	19
4.4.1 Forskningsfråga 1.....	19
4.4.2 Forskningsfråga 1a.....	21
4.4.3 Forskningsfråga 2.....	22
4.5 Reflektion gällande studiens kvalitet.....	22
5. Resultat och analys	24
5.1 Myndighetens första Facebookkommentar.....	24
5.2 Svante Wergers kommentar i Expressen.....	25
5.3 Dan Eliasson lämnar uppdraget som generaldirektör.....	26
5.4 Camilla Asp utsedd till vikarierande generaldirektör.....	27

5.5 Pressträff med MSB och Camilla Asp	27
5.6 Frekvens och innehåll, annan kommunikation	30
5.7 Förtroendet för MSB.....	30
5.8 Analys	31
6. Diskussion och slutsats	38
6.1 Slutsatser.....	38
6.2 Framtida forskning och begränsningar	40
Referenser.....	42
Bilagor.....	46

1. Inledning

Denna studie genomförs inom ramen för forskningsfältet strategisk kommunikation, och syftar till att analysera hur rikstäckande Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps krishantering vid den uppkomna förtroendekris som uppstod under pågående covid-19-pandemi. Inledningsvis presenteras de bakomliggande faktorer som föranledde den mångfacetterade kris som Myndigheten för samhällsskydd och beredskap drabbades av under 2020. Därefter presenteras syftet med själva studien, varför det är väsentligt att förstå hur en rikstäckande offentlig myndighet agerar vid kris.

1.1 Bakgrund

Under 2020 drabbades världen av en global pandemi och global kris då coronaviruset covid-19 drabbade världens alla länder. Under pandemihanteringen i Sverige fick ett par myndigheter ytterligare ansvarsuppgifter, däribland Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, som ansvarar för att stötta samhällets beredskap vid kriser och det civila försvaret.

Under den pågående pandemin reste myndighetens generaldirektör Dan Eliasson till Spanien vid upprepade tillfällen (SVT, 2020). När detta blev offentligt i media ledde det till skarp kritik mot både myndigheten och Dan Eliasson, och det efterföljdes även av ett förtroenderas (Kantar Sifo, 2021). Således kan det beskrivas som en mångfacetterad kristid för MSB, då de påverkades av den externa, globala krisen - men även drabbades av en internt skapad förtroendekris. Kort efter nyheten lämnade Eliasson sin post som generaldirektör.

Innan Dan Eliasson utsågs till generaldirektör för Myndigheten för samhällsskydd och beredskap hade han bland annat arbetat som statssekreterare vid Justitiedepartementet, tillförordnad biträdande chef för Säkerhetspolisen, generaldirektör för Migrationsverket, generaldirektör för Försäkringskassan och rikspolischef.

1.2 Myndigheten för samhällsskydd och beredskap

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) är en statlig myndighet i Sverige vars uppgifter är att stötta samhällets beredskap vid olyckor, kriser och civilt försvar (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, u.å). Organisationen är en så kallad enrådsmyndighet, vilket betyder att den leds av en myndighetschef som har ansvar för myndighetens olika verksamheter.

Myndigheten och dess chef svarar och rapporterar till ett politiskt organ, i detta fall regeringen (MSB, 2021). MSB bedriver verksamhet i många olika delar av landet men främst i Stockholm, Karlstad och Kristinehamn. Idag har organisationen runt 1200 anställda. Verksamheter som myndigheten arbetar mycket med är civilt försvar, cybersäkerhet, olycksförebyggande arbete, krisberedskap, räddningstjänst samt säkra kommunikationer.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap ansvarar för frågor om skydd mot olyckor, krisberedskap samt civilt försvar. Detta gäller såväl före, under och efter krig, krigsfara, kris eller en olycka (MSB, 2021). Organisationens syfte är att samhället ska bli säkrare och ingår därför i flertalet olika samarbeten med olika aktörer. För att uppnå sina mål arbetar organisationen aktivt med kunskapsspridning, bistå samverkan och finansierar utveckling (MSB, 2019).

1.3 Problemformulering

Inom offentliga organisationer är det primära fokuset inte nödvändigtvis att inbringa intäkter till organisationen, utan offentliga myndigheter kan ha andra primära målsättningar. Utöver det kan större offentliga myndigheter ofta ha en stor "passiv" intressentgrupp, där stora delar inte har regelbunden kontakt och en aktiv relation med organisationen. Vid händelse av kris kan det dock uppfattas som att en stor del av den passiva publiken aktiveras, då förtroendekriser ofta berör allmänheten.

En stor del av forskning som rör kriskommunikation och organisationer fokuserar ofta på organisationer vars primära fokus är att inbringa intäkter till organisationen, vilket leder till att kriskommunikationsstudierna fokuserar på åtgärder som reducerar risken för ekonomisk förlust. Det innebär att det finns ett informationsglapp avseende förståelsen hur offentliga myndigheter kommunicerar för att bibehålla eller reparera förtroendet för myndigheten vid kris. Vanligtvis har MSB ett stort ansvar att informera hur de arbetar gällande externa kriser, men behöver nu de fokusera på att kommunicera om en internt skapad kris för att minimera risken för minskat förtroende.

1.4 Syfte

Inom denna studie kommer vi att titta närmare på hur Myndigheten för samhällsskydd och beredskap kommunicerade i förhållande till den förtroendekris som uppstod efter avslöjandet om Dan Eliassons resor. Utöver det avser vi att analysera hur offentliga organisationer med "passiva" intressentgrupper agerar under uppkomna förtroendekriser, som dessutom äger rum under redan pågående kris som orsakats av externa, globala faktorer.

Syftet är att bidra till en djupare förståelse för hur offentliga myndigheter tillämpar kommunikativa insatser för att återfå förtroende i en utsatt tid, samt för att förstå vilken eller vilka typer av kriskommunikativa strategier som genomförs inom offentliga organisationer. Och därtill se om organisationens kommunikation kring vanlig verksamhet förändras avseende frekvens på grund av ett större fokus på krisen gällande generaldirektören.

1.5 Frågeställningar

1. Hur kommunicerar en offentlig myndighet kring en förtroendekris för att reducera minskat förtroendet hos allmänheten?
 - 1a. Hur förändras Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps externa kommunikation avseende frekvens och innehåll efter krisens uppkomst?
2. Vilka kriskommunikativa strategier går att identifiera i Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps krishantering?

2. Tidigare forskning

I detta kapitel presenteras tidigare forskning som rör offentliga organisationer och deras kommunikation, förtroendekriser kopplat till offentliga personer och globala kriser och dess påverkan på offentliga organisationer. Under den sökning av tidigare forskning kan det tolkas som att en stor del av forskningen fokuserar på privata organisationers agerande under kriser, varav en stor del av fokus ligger på att identifiera och beskriva åtgärder vars syfte är att minimera de monetära skador som kan uppstå. Av den orsaken är det relevant att analysera hur offentliga myndigheter hanterat tidigare kriser som kan kopplas till en specifik individs agerande för att öka förståelsen för offentliga myndigheters agerande.

2.1 Offentliga organisationers kommunikation

Offentliga organisationer ansvarar för de funktioner som administrerar och underlättar för offentlig sektor och samhällets medborgare. Deras kommunikation måste därför engagera medborgare i organisationens mål samtidigt som organisationen också måste förhålla sig till olika begränsningar, till exempel en budget som satts av ett annat organ än själva organisationen (Luoma-aho & Canel, 2020).

Sett till strategisk kommunikation bland organisationer måste en ta i beaktande att olika organisationer arbetar under olika och skiftande villkor som styr konsekvenserna av hur, när och varför de kommunicerar som de gör (Fredriksson & Pallas, 2016). Däribland vad som styr organisationen i fråga, exempelvis marknaden eller offentlig sektor. Ofta tar forskning gällande strategisk kommunikation grund i marknadsstyrda organisationer och företag och den offentliga sektorn blir "bortglömd" (Fredriksson & Pallas, 2016).

Offentliga organisationer har många gånger begränsad autonomi. Detta på grund av att de påverkas av det politiska läget (Fredriksson & Pallas, 2016). De styrs av politiska beslut och rådande lagstiftning och har därför sällan möjligheten att påverka och utveckla organisationens uppsatta mål, vilket påverkar sättet de måste arbeta på. Organisationer i offentlig sektor har också en stor mängd intressenter. Dessa intressenter måste organisationen i princip alltid ta hänsyn till i sina handlingar utan någon typ av favorisering (Fredriksson & Pallas, 2016). Förutom utmaningen av mängden intressenter att förhålla sig till har dessa individer och grupper ofta flertalet olika roller som intressenter, en medborgare kan vara en politiker och så vidare. I sin hantering av

kommunikation till intressenter och andra handlingar förväntas den offentliga organisationen vara transparent. Organisationens aktioner måste vara transparent för att vara förutsägbara för dess intressenter och visa på ansvarsskyldighet mot sitt agerande.

Offentliga organisationers strategiska kommunikation påverkas av den offentliga sektorns natur. Den specifika aktiviteten styrs av de regler, normer och demokratiska värderingar som är tillskrivna denna typen av organisation (Fredriksson & Pallas, 2016). Dessa faktorer är många gånger institutionaliserade i förhållande till organisationen vilket kan leda till mångtydighet av dessa normer och värderingar men också att de kan ses som motsägelsefulla i organisationens arbete (Fredriksson & Pallas, 2016). Det leder i sin tur till att exempelvis kommunikationsarbetet ses som inkonsekvent och avvikande från tänkt syfte och mål.

Transparent och konsekvent, överensstämmande kommunikation ses som två av flera viktiga aspekter på organisationskommunikation (Fredriksson & Edwards, 2019). Tillsammans kan dessa aspekter och taktiker skapa förtroende, gott rykte och legitimitet för organisationen i fråga. Fredriksson och Edwards (2019) menar dock på att dessa två karaktärsdrag på kommunikation grundar sig i olika ändamål. Transparens grundar sig i en sorts gemensam och kollektiv välfärd där organisationen med hjälp av genomskådlig kommunikation visar på ansvarsfullhet och ett sunt styre, vilket underlättar för intressenterna att känna sig delaktiga när de tar emot och bearbetar organisationens kommunikation samt att det blir mer förtroendeingivande. Den konsekventa och överensstämmande kommunikationen grundar sig i sin tur i ett mer egenintresse där organisationen kan bygga upp sin identitet och fortsätta reproducera denna.

I ett land som Sverige arbetar offentliga organisationer och myndigheter med olika nivåer av autonomi, både formell och informell, beroende på hur mycket inflytande och kontroll det styrande politiska organet har över organisationen (Fredriksson, Schillemans & Pallas, 2015). Den formella och informella autonomin styrs av de regelverk som det styrande organet har eller inte har implementerat gällande den offentliga organisationens drift. Hur autonomin ser ut påverkar i vilken grad organisationen kan arbeta med och utveckla sitt varumärke och identitet kopplat till sin externa kommunikation. Hur den offentliga organisationen kommunicerar har också påverkats av en pågående medialisering av bland annat den politiska diskursen (Fredriksson et al., 2015). Medialiseringen styr sättet som organisationen måste arbeta med i sin kommunikation. Med medialiseringen tillkommer exempelvis att offentliga organisationer mer frekvent förekommer i medias rapportering, såsom nyheter, antingen på sitt eget bevåg som en kommunikationsstrategi eller på externa intressenters bevåg. Fredriksson et al. (2015) har genom sin studie sett ytterligare faktorer som påverkar hur mycket en offentlig organisation förekommer i medierapportering. En viktig faktor är hur organisationens ledning ser ut och dess karaktärsdrag. Det visar sig att offentliga organisationer med så kallade karriär-managers (eng. career-managers) har en tendens

att vara mer aktiva i media än de organisationer som leds av yrkesprofessionella (eng. field-professionals), som lägger mer fokus på själva professionen och dess ämbete. Anledningen till detta kan vara att karriär-managers ofta arbetar mer med ett varumärkesbyggande vilket leder till att de blir ansiktet utåt för organisationen och då får ett yttersta ansvar. Då antar de en annan typ av mediestrategi i sin externa kommunikation i syfte att bibehålla önskvärt rykte och bild av organisationen och samt upprätthålla en bild av den egna individen som en god och effektiv ledare (Fredriksson et al., 2015).

2.2 Organisationskriser: Globala finanskrisen 2008

I *Crisis Communication as Institutional Maintenance* (2014) studeras Riksbankens, Riksgäldens och Finansinspektionens kommunikation under den globala finanskris som inträffade under 2008. I artikeln menar Fredriksson (2014) att tidigare forskning ofta missat att fokusera på bakomliggande organisatoriska aktiviteter, och har snarare huvudsakligen fokuserat på individuella organisationer. Det innebär att forskning ofta lagt ett stort fokus på relationer med intressenter, och som konsekvens lyfter Fredriksson att de kommunikativa insatser som sker under kriser inte uppfattas till fullo.

Fredriksson (2014) menar att kriskommunikationsstudier ofta fokuserar på enstaka organisationer, vilket ofta leder på en transmissionssyn på skeendet - där organisationen ses som avsändare och intressenterna som mottagare av organisationens kommunikation. Fredriksson hävdar även att det finns en överskattning på individens handlingsfrihet. Här menar författaren istället att vi måste förstå kriskommunikation som en social aktivitet som är skapad och föränderlig genom relationen mellan organisationen och miljön den verkar inom.

I artikeln presenteras tre kommunikationsstrategier som nyttjades av de studerade myndigheterna under den globala finanskrisen. Den första som lyfts rör informationsflödet, *providing*, som syftar till att skydda specifika intressen hos en organisation. Det kan handla om tillgänglighet gentemot media och allmänheten, och att förmedla information och aktiviteter i lämpligt format och vid rätt tid för att upprätthålla och säkra relationer mellan olika intressentgrupper och organisationen. Syftet med denna strategi är att säkerställa ett stabilt informationsflöde, för att möta intressenternas behov (Fredriksson, 2014).

Den andra strategin är *policing*, och den innefattar striktare monitorering och även sanktioner, för att lyfta fram eller framkalla specifika kommunikationsaktiviteter samtidigt som man vill förhindra eller motverka andra. Under den globala finanskrisen kunde detta ske gentemot både banker och mot mediehus vid eventuell felaktig rapportering (Fredriksson, 2014).

Den tredje strategin som presenteras är *routinizing*, som innebär att organisationen ska sträva mot att ha konsekvent och långsiktigt planerad kommunikation. Kommunikationens innehåll och utförande ska vara fastställd sedan tidigare (Fredriksson, 2014).

Avseende krishantering menar författaren att det inte ska skapas ett antal nya rutiner och arbetssätt under kriser, utan att det ska likna det dagliga arbetet i mångt och mycket. Situationer ska ses som mer eller mindre akuta. Istället för att fokusera på nya rutiner bör det fokuseras på att skapa nya roller, strukturer och rutiner som är mindre beroende av externa händelser (Fredriksson, 2014).

2.3 Individuella kriser: Mona Sahlin och Tobleroneaffären

I *From tiara to Toblerone: the rise and fall of Mona Sahlin* (I Scandalous. The mediated construction of political Scandals in four nordic countries, 2012) skriver Hammarlin och Jarlbro om förtroendekrisen som drabbade Socialdemokraterna och Mona Sahlin 1995. Mona Sahlin, dåvarande vice statsminister och tilltänkt att efterträda Ingvar Carlsson efter dennes annonserade avgång, hade nyttjat statens kontokort för privata inköp, till ett värde av cirka 50.000 kronor. Krisen, som fick namnet Tobleroneaffären då Sahlin bland annat köpt två Tobleronechoklad, ledde sedermera till att Mona Sahlin fick avgå och inte efterträdde Carlsson som partiledare (Hammarlin & Jarlbro, 2012).

Initialt svarade Sahlin att hon tagit fel kort av misstag för ett bankomatuttag, för att därefter följa upp med att hon tog ett förskott på lönen. Under detta skede hade Sahlin ett stöd från partiledaren och statsministern Ingvar Carlsson. Dock skulle nyheten följas upp med liknande nyheter, om försenade dagisavgifter, parkeringsböter och annan användning av statens kreditkort (Hamadé, Holmén & Ölander, 2010).

Hammarlin och Jarlbro (2012) studerade krisen ur ett medieperspektiv, och konstaterar att mycket av medias rapportering kretsade kring Mona Sahlin som person, där saker som hennes kön, ålder, utbildningsnivå, privatekonomi och framträdande lyftes fram. Under studien konstaterades det också att det lades ett väldigt stort fokus på att Sahlin var mor, och att det kunde påverka hennes agerande. Detta ledde även till att privatpersonen och mamman Sahlin ifrågasattes.

Sahlin svarade på kritiken under en presskonferens, där hon påtalade att hon gjort misstag, att hon varit slarvig - men att hon aldrig slarvat med varken politiken eller hennes barn. Presskonferensen analyserades av olika svenska mediehus, och flertalet analyser landade i att den var retoriskt briljant. Bland annat beskrevs det som ett bra taktiskt drag att framställa sig som en vanlig hemmafru och mor till unga barn som stod under attack från journalister. Fortsättningsvis

lyftes öppenheten och vardagligheten från Sahlin som en framgångsfaktor för henne (Hammarlin & Jarlbro, 2012).

Trots den hyllade presskonferensen fortsatte kritiken mot Sahlin, både från externt håll men även internt. Den 10 november, cirka en månad efter den första nyheten, meddelade Sahlin att hon inte skulle ställa upp i valet till partiledare samt att hon lämnade sin post i regeringen - och i april 1996 lämnade hon även riksdagen (Hamadé, Holmén & Ölander, 2010).

Trots krisen, som var direkt kopplad till Socialdemokraterna, vann de det efterföljande valet - som förvisso var två år efter Sahlins avgång. Dock tappade partiet cirka nio procentenheter från valet fyra år tidigare. 2007, elva år efter Sahlin avgick, efterträdde hon Göran Persson som partiledare för Socialdemokraterna.

3. Teori

Inom detta kapitel redogörs det teoretiska ramverk utifrån vilket det empiriska materialet analyserats. Inledningsvis presenteras kriskommunikation, i syfte att skapa en förståelse för hur kriser kan uppstå och övergripande om krishantering. Fortsättningsvis presenteras två teorier, Image Repair Theory och Situational Crisis Communication Theory, om hur organisationer kan bemöta kriser för att hantera intressenters reaktioner. Slutligen presenteras en teori om hur företags anseende kan påverka organisationens möjligheter att uppnå de satta målen.

3.1 Kriskommunikation

Enligt Coombs (2013) finns det två huvudsakliga kategorier inom kriskommunikation, inom vilka den mesta kriskommunikationen kan placeras. Det ena kategorin är att hantera informationen, som består av att samla in, analysera och sprida information till övriga som är berörda av krisen. Den andra kategorin är att hantera betydelser, och det genomförs genom de insatser för att påverka hur individer uppfattar krisen.

Coombs (2013) beskriver tre stycken grundläggande faser under en kris: förkrisen, krissvar och efterkris. Förkrishantering innefattar att man, som organisation, söker efter hot mot organisationen, identifierar och monitorerar risker. Till det bör även krishanteringsplaner författas och spridas inom organisationen. Utöver det innebär det att organisationen bör kommunicera till intressenter, att de behöver förstå krishantering för att öka förståelsen och acceptans gentemot organisationens krishanteringsplan (Coombs, 2013).

Vad gäller informationshantering under krissvarsfasen behöver organisationen samla in och hantera den informationen som är relaterad till den aktiva krisen. Det är essentiellt att ha förståelse och kunskap kopplat till krisen för ett krishanteringslag att kunna fatta relevanta och riktiga beslut, som kan skydda både organisationen och intressentgrupperna. Att hantera betydelsen är det område som det forskats mest kring gällande kriskommunikation, och det tar upp reputation management och aktioner för att reparera anseendet. Reputation management är ett typexempel på hur organisationer hanterar betydelser och syfte under krissvarsperioden. Det innefattar insatser för att minska negativa reaktioner hos intressentgrupper. Vikten av insatser, som exempelvis *image repair theory* och *situational crisis communication theory*, är viktiga för att påverka, eller minska den negativa påverkan, hos relevanta intressentgrupper. Genom att påverka intressenters

uppfattning om krisen eller organisationen kan risken minimeras för att skada relationen mellan intressenterna och organisationen (Coombs, 2013).

Coombs (2013) menar att en det snabba svaret är viktigt för organisationer vid händelse av kris. Svaret måste vara snabbt, konsekvent, transparent och uttrycka sympatier för de drabbade. Till detta bör organisationerna kommunicera instruerande information. I takt med den teknologiska utvecklingen har hastigheten i vilket människor kan kommunicera ökat kraftigt, vilket gör det möjligt för organisationer att svara snabbt - något som även förväntas.

Efterkrisarbetet där information hanteras innebär att organisationen kommunicerar kring hur den återhämtar sig från krisen, vilka lärdomar som har dragits och analyser med eventuella justeringar av krishanteringsplanen. Det innebär också en öppning för förändringar inom organisationen, för att minimera riskerna för framtida kriser av liknande karaktär. Förändringarna inom organisationen går mellan både informationshantering och betydelsehantering, då det kan leda till strukturella förändringar inom organisationen (Coombs, 2013).

3.2 Image Repair Theory

Image repair theory bidrar till ökad förståelse för de kommunikativa val en organisation kan ta vid situationer där företagets anseende är hotat. Benoit (2013) lyfter att det är viktigt att identifiera vad som ligger bakom de risker eller hot som finns mot företagets anseende, och då även att identifiera vilka intressentgrupper som är påverkade. I direkt koppling till det är det även viktigt att tidigt identifiera hur organisationen ska nå ut till de berörda intressentgrupperna, både genom vilket medium och genom vilken typ av kommunikation.

Förståelse för situationen och händelserna är även viktiga för att nå någon form av framgång i återställningen av företagets anseende. Benoit (2013) tar även upp vikten av att, i viss mån, rangordna intressentgrupperna för att kunna planera kommunikationsinsatserna därefter. Just intressenternas uppfattning om organisationen eller en aktuell person avgör riskerna för företagets anseende, och därför är det viktigt att snabbt identifiera vilken eller vilka grupper som bör vara prioriterad. Kopplat till det är det även viktigt att förstå vad intressenterna vet, och vad de tycker om själva situationen i sig. Genom kommunikation som riktas mot en specifik grupp kan den anpassas desto mer för syftet, vilket i sin tur påverkar dess förmåga att övertyga mottagarna (Benoit, 2013).

Benoit (2013) förklarar att det finns två nyckelfaktorer i anklagelser, något anstötligt har skett, och den anklagade måste vara ansedd att vara skyldig till det anstötliga. Som nämnt tidigare är det viktigt att förstå vad intressenterna tycker om själva situationen. Benoit (2013) förklarar att

anseendet kan skadas även om en specifik händelse inte inträffat, så länge intressenterna tror att det har inträffat.

Detta kan senare användas för att förstå de olika metoderna som kan användas för att reparera anseendet. Benoit (2013) menar att det finns fem typer för detta, varav två är desto mer defensiva åtgärder. Till dessa hör både *Denial* och *Evasion of responsibility*, och dessa typer innebär att organisationen försöker skifta fokus från sig själv till en annan part. Detta sker antingen genom att förneka att organisationen har någon form av ansvar till den uppstådda krisen eller att organisationen undviker att ta ansvar.

Reduce offensiveness syftar till att försöka skifta fokus från själva situationen eller händelsen, och lyfta fram desto mer goda drag inom organisationen. *Corrective action* innebär att organisationen vidtar åtgärder för att reparera skadan eller att ta ansvar för vad som skett. Exempel på sådana åtgärder är att presentera hur organisationen avser gå vidare i framtiden för att minska risken för framtida övertramp. Den sista åtgärden, *mortification*, är att organisationen enbart ber om ursäkt för det som skett, och tar fullt ansvar för det.

Slutligen menar Benoit (2013) att publiken ofta vill att företaget ska ta ansvar för sitt agerande, och genomföra korrigerande åtgärder, samt att de ansvariga ska sona för sina brott. Även att åtgärder vidtas för att motverka liknande situationer i framtiden. Det är dock viktigt att ha framtida mål och syften i åtanke när åtgärderna genomförs, för att minska eventuella förluster för företaget. Det är även viktigt att förstå att någon åtgärd inte garanterat ger bättre resultat för organisationen, utan det beror till viss del på situationen och organisationen (Benoit, 2013).

3.3 Situational Crisis Communication Theory

Coombs (2013) skrev i *Encyclopedia of Public Relations: Situational Crisis Communication Theory* att tidigare kriskommunikationsforskning var ofta deskriptiv, snarare än förutspående. Det rapporterades oftare vad som hade genomförts under en kris, och högprofilerade fall sågs oftare som rätt metod att hantera en kris. Vidare menar författaren att det saknades en tydlig koppling mellan de identifierade kristyperna och krishanteringsstrategier. Som svar utvecklades Situational crisis communication theory (SCCT) för att skapa den teoretiska koppling mellan de två krisfaktorerna. Inom SCCT är det centralt hur intressenter ser på organisationens ansvar i förhållande till krisen (Coombs, 2013).

Coombs (2013) beskriver SCCT som en kombination mellan tillskrivningsteori och retorisk teori. Enligt tillskrivningsteori kommer människor alltid att leta efter orsaker till uppkomna situationer, särskilt i händelse av negativa eller osäkra händelser. Under kriser kommer interna

eller externa faktorer att identifieras, och det är faktorer som kan påverka hur krisen uppfattas och mottas av intressenterna.

Genom tillskrivningsteorin har ett ramverk utvecklats inom SCCT, för att analysera intressenters uppfattning om krishantering och krisansvar. Inom detta har kristyperna placerats inom tre kategorier, där organisationer tillskrivs olika nivåer av ansvaret för krisen.

1. Offer, där organisationen inte huvudsakligen kan tillskrivas ansvar för krisen. Exempelvis naturkatastrofer.
2. Olyckor, där organisationen har lågt till medelstort ansvar för krisen. Exempelvis olyckor som uppstår på grund av tekniska bekymmer.
3. Förebyggbara, där organisationen har stort ansvar för krisen. Exempelvis kriser som uppstår på grund av mänskliga misstag eller organisatoriska ogärningar.

I nästa skede identifieras faktorer som kan påverka det initiala krisansvaret. Sådana faktorer kan vara tidigare rykte och tidigare kriser, som båda kan påverka hur krisen påverkar organisationens anseende. Inom SCCT har flertalet strategier utvecklats för företag att bemöta en kris, varav alla placeras olika på en skala mellan hur pass tillmötesgående eller defensiv organisationen ska vara (Coombs, 2013).

Inom SCCT menar Coombs (2013) att det finns ett etiskt grundsvår som ska användas inom organisationers krishantering, och att därefter kan organisationen fastställa vilka krisstrategier som ska användas. Det initiala svaret syftar till att, i den mån det går, lugna intressenter och instruera hur de kan skydda sig mot krisen. Beroende på krisens form bör organisationen välja var och hur svaren ska vara planerade, och huruvida inriktningen ska vara mer åt det mer tillmötesgående hållet eller desto mer defensivt (Coombs, 2013).

3.4 Reputation Management

I *Reputation Management. Management for Professionals* (2011) beskriver Liehr-Gobbers och Storck hur företag kan hantera sitt anseende, och vilka effekter de insatser som genomförs kan få på företagets förmåga att utföra sina uppdrag med framgång. Författarna presenterar sex grundläggande principer inom reputation management:

- I första hand är det rykten som driver företags värde.
- Företagsvärde baseras på beteende hos de olika intressentgrupperna.
- Reputation management syftar till att skapa gemensamma intressen med olika intressenter.
- Intressenters uppfattning genereras och påverkas av samtliga organisationsmedlemmar.
- Att skapa och skydda "rätt" rykte är en grundläggande del inom ledarskapet.
- Ryktesmässiga mål måste vara direkt kopplade till företagsstrategin.

Liehr-Gobbers och Storck (2011) menar att digitalisering och globalisering påverkat företags kommunikation, och även hur intressenter ville kommunicera med företag. Fokus är förvisso på

att sälja produkter, men författarna lyfter fram att företags framgång ofta går att koppla till ryktesmässiga aspekter - tillsammans med kvalitet samt företagsetik och ansvarstagande.

Författarna lyfter även att reputation management inte enbart kan vara kommunikatorers ansvar, utan det är en ledarskapsfråga. Ledare och chefer ska vara delaktiga i kommunikationen, och är kanske i slutändan huvudsakligt ansvariga att leda företaget och tydliggöra syfte och arbete (Liehr-Gobbers & Storck, 2011).

Definitionen av rykte är, enligt författarna, den kollektiva uppfattningen om ett företag genom dess olika intressenter. Det är ett resultat av utbytet av personliga och förmedlade erfarenheter mellan organisationer och intressenter. Genom detta kan intressenter påverka eventuell framgång för organisationerna genom deras beteende. Därför är det även viktigt att förstå och ha identifierat de aktuella intressenterna (Liehr-Gobbers & Storck, 2011).

Huvudsyftet med reputation management-strategier bör, enligt Fielder (2011), fokusera på att uppmuntra intressenter på ett sätt som positivt influerar företagets målsättning. En faktor som inneburit ökad betydelse för reputation management är globaliseringen och den ökade hastigheten för informationsöverföring, som bidragit till en ökad synlighet för företag och dess rykten.

Fielder (2011) menar att företagsrykte går hand i hand med intressenternas kunskap och förståelse om företaget. Det innefattar medvetenhet om företaget, förståelse för deras deras arbete, värderingar och ger intressenterna en möjlighet att själv värdera dessa attribut. Det påverkar i sin tur företags möjligheter att uppnå de satta målen. Författaren menar även att det finns tydliga indikationer för att avläsa beteenden, åsikter eller relationer mellan intressentgrupper och organisationer.

Fielder (2011) anser att en stark image och ett starkt rykte är en bidragande faktor till önskat engagemang och beteende hos intressentgrupper. Vidare menar författaren att företags rykten huvudsakligen påverkas av kommunikation, som kan te sig på olika sätt - informellt mellan grupper eller formellt genom organisationens kommunikation.

Slutligen lyfts vikten av hur organiserad och kontrollerad kommunikation från organisationen har störst påverkan på de ryktesmässiga byggstenarna hos intressenter. Även vikten av informell kommunikation lyfts fram som ett framgångsrikt sätt att förbättra eller bibehålla gott rykte hos intressentgrupper (Fielder, 2011).

3.4.1 Offentliga organisationers reputation management

Till skillnad från den mer etablerade forskningen kring corporate reputation management är forskningen kring offentliga organisationers reputation management ett område under framväxt. Idag menar forskare att vi lever i ett "ryktes-samhälle" (eng. reputation society) och att vikten av att skapa och bibehålla ett gott rykte för organisationen, privat eller offentlig, blir då essentiellt för

organisationens överlevnad (Wæraas & Maor, 2014). Vad är anseende? Organisationens anseende är den allmänna uppfattningen av sagd organisation hos dess intressenter över tid (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Ryktet blir då en immateriell tillgång för organisationen, och trots att den är immateriell blir den av stor vikt att försöka ha kontroll över. Reputation management blir således hanteringen och försöken av organisationen att skapa, bibehålla och kontrollera sitt anseende.

Offentliga organisationer kan av grupper ses som ineffektiva, byråkratiska och inkompetenta. Dessa negativa, givna attribut bidrar till att offentliga organisationer har fått en stämpel som säger att de har ett dåligt rykte (Wæraas & Maor, 2014). En stämpel som denna är svår att suddas ut och organisationen i fråga måste göra ett gediget arbete för att återta kontroll över hanteringen av sitt rykte. För en offentlig organisation betyder ett gott rykte något mer än monetär vinst, ett gott rykte hjälper den offentliga organisationen i dess omvärld och det politiska spel som den befinner sig i (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Med ett positivt rykte kan organisationen få ett ökat förtroende och mer tillit från allmänheten och medborgare, utökad självständighet från det styrande politiska organet samt en större attraktionskraft gällande nyrekryteringar och så vidare (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Dock i och med att offentliga organisationer sällan har full kontroll över vilken budget de har och tillströmning av resurser kan ett gott rykte också leda till negativa effekter. Genom att ha ett gott rykte "lovar" organisationen hur de kommer att bete sig framöver. Luoma-aho (2007) anser att en offentlig organisation bör sträva efter en form av neutralt rykte, då behöver inte organisationen spendera värdefulla resurser i ändamål att bibehålla ett gott rykte. För med ett framstående rykte kommer även intressenters förväntningar på organisationen förändras i form av högre förväntningar och de "löften" som organisationen ger genom detta kan visa sig kostsamma rent resursmässigt (Luoma-aho, 2007).

På många vis försöker ledning implementera de mer etablerade reputation management-arbetsätten på offentliga organisationer fastän att de är skapta och tänka utifrån en korporativ och vinstdrivande organisation (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Det finns likheter i de två olika typerna av organisation som gör att vissa arbetsätt går att överföra från den privata sektorn till den offentliga men det finns skillnader som gör att arbetsätten blir mindre kompatibla och utfallet mindre önskvärt. Främst handlar det om de offentliga organisationernas nära koppling till politiken och styrande organ och den faktorn mynnar sedan ut i andra delar av reputation management.

En offentlig organisations arbete och problem med reputation management är långsiktiga och grundar sig i organisationens uppbyggnad och natur (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). Därför kanske det inte är av så stort värde för en sådan organisation att lägga allt för mycket resurser på reputation management. Wæraas och Byrkjeflot (2012) föreslår att offentliga organisationer ska lägga mer vikt vid arbete som rör dess legitimitet, då legitimitet och rykte är två immateriella tillgångar som är relaterade till varandra. Legitimiteten är inte en tillgång som organisationer konkurrerar om

utan blir ett väldigt individuellt arbete. Legitimiteten grundar sig i om intressenterna tycker att organisationen förhåller sig väl till rådande normer och blir då också en fråga om förtroende (Wæraas & Byrkjeflot, 2012). En hög legitimitet kan då väga upp för ett sämre rykte då intressenterna vet organisationens syfte och mål samt att den agerar på rätt sätt för att uppnå dessa mål och därmed leda till ett högt förtroende.

4. Metod och material

I detta kapitel presenteras det metodologiska angreppssätt som använts under studien. Initialt presenteras de vetenskapsteoretiska utgångspunkter som legat till grund för den analys som genomförts. Vidare presenteras analysmetoder, datainsamling och tillvägagångssätt.

4.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

Vid utförandet av den här fallstudien antogs en kvalitativ ansats. Den kvalitativa metoden lägger vikt på tolkning och förståelse av den sociala verkligheten kring valt fenomen (Bryman, 2018). Denna ansats, i kombination med att det är en fallstudie, ger möjligheten att gå mer på djupet kring det valda fenomenet kopplat till forskningsfrågorna. Samtidigt har den kvalitativa forskningen även en ontologisk ståndpunkt i socialkonstruktionism där det valda fenomenet undersöks som ett skeende eller en företeelse som konstruerats genom interaktioner mellan individer eller väsen (Bryman, 2018). Det bidrar till en ökad förmåga att skapa mening kring problemet. Genom att ha valt och utgått från en kvalitativ metod kan vi konstruera och fånga processen av det valda fenomenet vilket kommer underlätta när vi vill ge svar på syftet och forskningsfrågorna (Bryman, 2018). Det kan komma att begränsa möjligheterna att generalisera undersökningens resultaten externt men ge en hög kontextuell förståelse och intern validitet.

Tillsammans med den kvalitativa ansatsen har studien genomförts med en abduktiv metod. Med abduktiv metod granskas den insamlade datan och undersöker hur den stödjer en redan etablerad teori, samtidigt som metoden ger utrymme för det empiriska materialet att ge anspråk för en förändring i den existerande teorin (Kennedy, 2018). Denna metod har varit att föredra i relation till vald problemformuleringen och syfte då forskaren vanligtvis med detta arbetssätt rör sig mellan det insamlade materialet och teoretiskt ramverk för att jämföra och tolka. Då för att se mönster och för att finna förklaringar för det fenomen som undersöks. Detta sker kontinuerligt genom forskningsprocessen (Kennedy, 2018).

4.2 Kvalitativ textanalys

Inom kvalitativ analys finns en stor utmaning kopplat till tolkning menar Willig (2014). Utan tolkning kan vi inte tyda eller få datan att framstå som förståelig. Kvalitativ analys syftar till att veta mer om människors erfarenheter, deras tankar, känslor och sociala erfarenheter. Det innebär

att vi måste förstå kopplingar mellan olika delar och aspekter inom datan för att öka vår förståelse, datan måste bli meningsfull genom en tolkande process.

Kvalitativ innehållsanalys eller kvalitativ textanalys är en metod för att beskriva och förklarar innebörden av kvalitativ data. Det genomförs genom att tolka och kategorisera material enligt ett framtaget ramverk. Tre punkter tas upp som särskilt definierade för kvalitativ analys; det är datareducerande, det är systematiskt och det är flexibelt (Schreier, 2014).

Kvalitativ innehållsanalys fokuserar, till skillnad från andra typer av kvalitativa metoder, på att reducera mängden material. Det bidrar till att få forskarna att fokusera på specifika delar som går att koppla till forskningsfrågan. Kategorierna inom kvalitativ textanalys tas ofta till en högre nivå av abstrakthet för att fånga det övergripande innehållet, snarare än att fokusera på detaljer i orden. Schreier (2014) menar att det innebär att en text som beskriver en solnedgång kan kategoriseras tillsammans med en som beskriver lugnet vid syn av en fjord, i en övergripande kategori som rör estetiska upplevelser. Abstrakta kategorier kan förvisso innebära förlust av konkret information, men det kan även ge möjlighet att se nya samband mellan innehåll (Schreier, 2014).

Metoden utgår från att allt som är relevant för forskningsfrågan analyseras. Det innebär att man motverkar att enbart titta på materialet utifrån förväntningar och antaganden. Metoden ses som systematiskt då den kräver ett visst antal steg, oavsett forskningsfråga och material (Schreier, 2014).

Mayring (2000) menar att kodningsarbetet ska genomföras vid två tillfällen, åtminstone avseende delar av materialet för att kontrollera att definitionerna av kategorierna håller önskad kvalitet. Vidare beskriver han hur en initial genomgång av materialet bör utföras, för att sedan återgå till att definiera och se över kategorierna. Schreier (2014) menar att definitionerna av kategorierna kan genomarbetas och förändras efterhand som arbetet pågår.

Den tredje nyckelfaktorn inom kvalitativ textanalys är dess flexibilitet. Det grundas ofta i koncept- och databaserade kategorier inom ett ramverk. Detta menar Schreier (2014) är för att säkerställa att kategorierna korrelerar med datan, eller att ramverket ger en giltig beskrivning av materialet.

Kvalitativ innehållsanalys kan, enligt Schreier (2014) delas in i åtta stycken steg. Inledningsvis ska frågeställningar definieras och material ska identifieras. Därefter ska ett kodningsramverk skapas, och detta menar Schreier (2014) är det centrala inom metoden. Kategorierna som definieras under den här fasen är inte slutgiltiga, utan kan (och bör) genomarbetas efterhand. Dock ska de grundas i frågeställningen och den grundläggande teori som nyttjas.

Därefter beskriver Schreier (2014) en testfas, där kodningen testas, utvärderas och modifieras. Slutligen sker en huvudanalysfas, där kodningsramverket fastställs och en fullständig analys

genomförs av allt insamlat material. Det sista steget är där resultatet och slutsatser presenteras (Schreier, 2014).

Mayring (2000) trycker även på vikten av att explicita definitioner, exempel och regler för att säkerställa att det är distinkta skillnader mellan kategorierna. Processen i vilket analysen upprättas och genomförs ökar således studiens intersubjektivitet. Utöver det lyfter även Mayring (2000) den stegvisa analysen och den struktur som bör följas som centrala i kvalitativ textanalys.

4.3 Datainsamling

Kvalitativ forskning innebär ofta en stor mängd material. För att undvika "kognitiv overload", brukar endast en del av materialet användas för att bygga kodningsramverket. Därför är det första steget i framtagandet av ramverket att välja ut en lämplig mängd med material. Det är viktigt att välja material som representerar mångfalden i insamlingskällorna (Schreier, 2014).

Schreier (2014) förklarar även att det är viktigt att inte försöka skapa ramverket vid ett tillfälle, där man försöker täcka allt material. Det är istället rekommenderat att bygga ramverket efterhand genom att dela upp materialet, och låta ramverket utvecklas efterhand fler delar av materialet analyseras (Schreier, 2014).

Rapley och Rees (2014) menar att datainsamling ofta sker på två sätt, genom slumpmässig insamling och en icke-slumpmässig typ. Den slumpmässiga kan ses som mer representativ för befolkningen, och är vanligare och populärare inom kvantitativa studier då den emellanåt anses vara mer objektiv. Inom kvalitativa analyser är insamling ofta fokuserat på specifika individer, situationer eller platser då de erbjuder specifika, informationsrika perspektiv. Kopplat till det skriver Rapley och Rees (2014) att insamlingen kräver någon form av förkunskap gällande fenomenet som ska studeras. Detta behövs för att kunna avgöra hur vanligt det insamlade materialet är sett till fenomenet, för att kunna förstå mångfald och variation.

Vid val av dokument skapades på förhand något som kan liknas vid ett ramverk för just vilka dokument som skulle väljas ut. Vårt ramverk för urvalet var att kommunikationen först och främst skulle komma från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap och inte andra- eller tredjehandskällor (undantag är undersökningen från Kantar Sifo) och att det skulle ses som relevant innehållsmässigt, det vill säga beröra krisen i fråga. Vi satte även upp en tidsram som bestämde mellan vilka datum de insamlade dokumenten skulle vara publicerade. Dessa tidsperioder skiftade i längd beroende på vilken typ av dokument det gällde, detta i syfte att på bästa sätt kunna besvara forskningsfrågorna. Med det förutbestämt får vi även ytterligare berättigande och kredibilitet för vårt urval (Rapley & Rees, 2018).

Den data och de dokument som samlats in, med undantag från Kantar Sifos (2020; 2021) undersökning *Tillit, tankar och beteende under corona-pandemin*, kommer på ett eller annat sätt direkt från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Antingen som skrivna dokument i form av exempelvis pressutskick eller i form av uttalanden och presskonferenser gjorda av anställda på myndigheten.

Fem dokument från perioden 5 - 7 januari 2021 valdes ut för analys. Dessa fem dokument rör krisen gällande Dan Eliassons utlandsresor och tillsättningen av Camilla Asp som vikarierande generaldirektör. Utvalda dokument är följande: MSB:s första officiella svarskommentar på deras Facebooksida, en videointervju med Svante Werger som är strategisk rådgivare på MSB, organisationens första pressutskick som bekräftar att Dan Eliasson begär att avgå från sin post, MSB:s pressutskick som meddelar vem som tar över posten som vikarierande generaldirektör och en pressträff med vikarierande generaldirektör där hon både har ett anförande men också svarar på pressens olika frågor. I nära anslutning till dessa datum deltog Camilla Asp på Folk och försvars rikskonferens med ett anförande som först också analyserades. Men efter en första genomläsning valdes det anförandet bort då vi ansåg att innehållet hade för liten relevans i förhållande till valt syfte och frågeställning.

Ytterligare dokument valdes ut för att ge kontext och komplettera de tidigare nämnda dokumenten under analysen. Dessa är en sammanställning av Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps externa kommunikation under perioden 2020-09-30 - 2021-03-31 och Kantar Sifos undersökning *Tillit, tankar och beteende under corona-pandemin*, mars 2020 - mars 2021.

4.4 Tillvägagångssätt

4.4.1 Forskningsfråga 1

Inför påbörjad analys hade vi redan definierat vad vi avsåg att besvara, som beskrivs i 1.4 Syfte och 1.5 Frågeställningar. Vi hade även identifierat att det material vi avsåg studera var officiell extern kommunikation som genomförts av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap och myndighetens representanter som hade en uppenbar koppling till Dan Eliassons resor och avgång.

Initialt genomfördes en första, övergripande genomläsning av texterna. Därefter skapas ett första kodningsramverk, med ett antal kategorier som grundade sig i både frågeställningarna samt i den teoretiska bakgrund vi tidigare beskrivit (se 3. Teori). När det första kodningsramverket var fastställt, och materialet insamlat påbörjades individuella analyser av det insamlade materialet. Detta kan likställas med det som Schreier (2014) beskriver som "The Pilot Phase", där kodningsramverket testas mot delar av materialet. Detta genomfördes för att identifiera brister i

ramverket, och för att kunna justera det innan den slutgiltiga analysen genomförs. Vi valde även att genomföra individuella analyser för att säkerställa att kategorierna genomfördes utan inflytande av andra, för att kunna analysera tydligheten inom de definierade kategorierna. Under denna fas genomfördes fullständiga analyser av allt insamlat material.

Under pilotfasen kunde vi konstatera att det fanns visst glapp mellan de definierade kategorierna. När pilotfasen var slutförd kunde vi fastställa vilket kodningsramverk som skulle användas (se Figur 1).

Figur 1: Fastställt kodningsramverk

Kategori	Definition	Exempel	Coding Rules
Externa reaktioner	Kommunikation där avsändaren tydligt påpekar att (negativ) kommunikation från externa intressenter har uppfattats internt och tolkats av individer inom MSB, antingen på bred front eller enskilda aktörer.		Kommunikation som fokuserar på att lyfta de externa faktorer, som allmänhetens reaktioner eller medias rapportering, som kan och de som har påverkat MSBs agerande.
Framtida förtroende för MSB	Kommunikation där avsändaren diskuterar hur organisationen arbetar i syfte att stärka, återupprätta eller bygga förtroende hos allmänheten i framtiden. Ofta sammanlänkat med att prata om andra delar av verksamheten.		Kommunikation som fokuserar på hur MSB ska återupprätta det externa förtroendet.
Andra verksamheter	Kommunikation där avsändaren huvudsakligen lyfter fram andra delar av verksamheten i en neutral ton, för att presentera de många olika uppdrag som MSB ansvarar för att genomföra		Kommunikation som fokuserar på andra delar av MSBs verksamhet och kan ses som att själva krisen "ignoreras"
Individen, inte organisationen	Kommunikation där enstaka individers agerande påtalas, och skiljs från organisationens agerande. Gör tydlig skillnad på individ och organisation.		Kommunikation som fokuserar på Dan Eliassons resa, hans agerande, hans bedömningar - och att det orsakat (eller riskerar att orsaka) minskat förtroende.
Transparens	Kommunikation där avsändaren talar öppet om det aktuella ämnet för att minska frågetecken eller eventuella diskussionspunkter. Kan vara privata ärenden, eller frågor som rör organisationen som helhet.		Kommunikationen som fokuserar på att tala öppet om både privata faktorer, men även organisatoriska faktorer
Berättigande	Genom att lyfta fram inflytelserika personer eller organ och deras åsikt kan MSB stärka sin eller den enskilda individens kommunikation om samma ämne.		Kommunikation som fokuserar på att ta stöd mot styrande organ eller individer som ett sätt att öka förtroende för besluten som fattats.

Bygga internt förtroende	Kommunikationen där MSB eller myndighetens representanter lyfter fram medarbetarna och de kompetenser som finns internt i organisationen.		Kommunikation som tydligt riktar sig mot medarbetare och syftar till att stärka det interna förtroendet.
Pandemirelaterat, samhälls- och individansvar	Kommunikationen kretsar kring covid-19-pandemin, och de restriktioner, rekommendationer och den kommunikation i det svenska samhället.		Kommunikation som fokuserar på individens och samhällets ansvar under rådande pandemi.
Berömmar den egna organisationen	Kommunikation där myndighetens representanter lyfter och berömmar det egna arbetet inom de områden de är verksamma.		Kommunikation som lyfter och framhäver det arbete som tidigare genomförts, samt vilken samhällsnyttig påverkan organisationen har.

Med dessa kategorier bedöms samtliga delar av kommunikationsinnehållet vara inkluderat. Kategorierna och definitionerna gör även att de är tillräckligt distinkta för att kunna särskilja dem från varandra.

Med det fastställda kodningsramverket genomfördes enskilda analyser av det insamlade materialet. Den huvudsakliga analysen genomfördes initialt individuellt. Därefter genomfördes en gemensam analys, där resultaten från de individuella analyserna jämfördes för att säkerställa att allt material innefattades.

I syfte att ge mer fakta och kontext till fenomenet samlades data in från Kantar Sifos undersökning som mäter förtroende hos olika svenska myndigheter under rådande coronapandemi. Resultatet från undersökningen sammanställdes i ett diagram som visar trenden över "allmänhetens" förtroende för Myndigheten för samhällsskydd och beredskap över ett år (mars 2020 - mars 2021).

4.4.2 Forskningsfråga 1a

Inför analys av Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps externa kommunikation, som inte ansågs direkt kopplad till den kris som uppstod, fastställdes den tidsperiod som avsågs att analyseras. Tidsperioden fastslogs till tre månader innan (2020-09-30) och till tre månader efter (2021-03-31) rapporteringen om Dan Eliassons resor (2020-12-30). Nyheter som publicerades 2020-12-30 räknas till innan krisen, och efterkristiden bestäms till 2020-12-31 till 2021-03-31. Materialet samlades in genom myndighetens nyhetssektion på [msb.se](https://www.msb.se).

Då forskningsfrågan snarare fokuserar på frekvens och övergripande innehåll genomfördes en kategorisering, dock med mer grundläggande kategorier. Därefter genomfördes en analys av hur ofta respektive kategori uppdaterades innan och efter krisens startdatum.

Kategorierna bestämdes till följande:

- Uppdateringar med fokus på Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps verksamhet.
- Uppdateringar med fokus på att informera allmänheten.
- Uppdateringar med nyheter riktade mot samhället.
- Uppdateringar med fokus på COVID-19-pandemin.

4.4.3 Forskningsfråga 2

För att identifiera de fem kriskommunikativa strategierna definierades typerna (enligt 3.2 Image Repair Theory). Därefter genomfördes en jämförelse mellan de tidigare upprättade kategorierna och definitionerna (se 4.4.1 Forskningsfråga 1) för att identifiera eventuella likheter.

Detta följdes upp med en grundläggande, gemensam analys med fokus på de fem kriskommunikationstyperna för att fastställa vilka typer som kunde kopplas till vilka kommunikationskategorier.

4.5 Reflektion gällande studiens kvalitet

Inom kvalitativ forskning är det forskaren själv som är verktyget och hjälpmedlet under forskningsprocessen, såväl under datainsamlingen som under framställandet av resultat och bedrivandet av analys (Mertens, 2018). Den kvalitativa forskaren måste därför ta hänsyn till flertalet etiska utmaningar och överväganden. I och med att forskaren är en sådan essentiell del kommer stora delar av kunskapsskapandet påverkas av subjektiva element, relaterat till just forskaren. För att då öka kvaliteten på studien, i form av ökad validitet och reliabilitet, är det av vikt att ett reflexivt angreppssätt används genomgående för hela forskningsprocessen. Det kommer bidra med positiva faktorer såsom att utveckla perspektiv och tolkning under exempelvis processen för analys (May & Perry, 2014). Detta genomförs på så vis att forskaren arbetar iterativt, att regelbundet gå och titta tillbaka på sitt arbete samt kontinuerligt arbeta med eventuella förändringar i tankesätt eller textmassa (Mertens, 2018). Forskaren måste även kontinuerligt reflektera kring dennes relation till det fenomen, datakälla etc. som berörs av studien för att vidga perspektiv och i största möjliga mån begränsa subjektiviteten och därmed öka studiens kvalitet (Mertens, 2014). Avseende generaliserbarhet menar Nothhaft (2017) att det, i viss mån, går att genomföra teoretiska generaliseringar på sitt fynd vid kvalitativa studier.

Tilläggas ska då sägas att båda författare av den här studien är två unga, vuxna män från Sverige som onekligen redan kommer ha uppfattningar och tankar kring Myndigheten för samhällsskydd och beredskap och dess kommunikation. Det här kan i sin tur då påverka hur och vilken data författarna samlat in samt hur den analyserats. Övrigt är det också värt att nämna att alla typer av dokument utvalda för studien är ämnade för offentligheten och är publicerade som så

att alla med rätt verktyg kan ta del av dem. Det blir på så vis inte någon etisk fråga om att redovisa dessa i samförstånd med skaparen och utgivaren (Rapley & Rees, 2018).

5. Resultat och analys

I detta kapitel kommer de empiriska fynden redovisas och analysen att presenteras. Detta sker utefter kommunikationens kronologiska ordning, under ett antal olika underrubriker, för att kunna separera de olika delarna. Syftet är att presentera svar på de frågeställningar som presenterades under avsnitt 1.5. För att se inläggen 5.1 till 5.5 i sin helhet se bilagor.

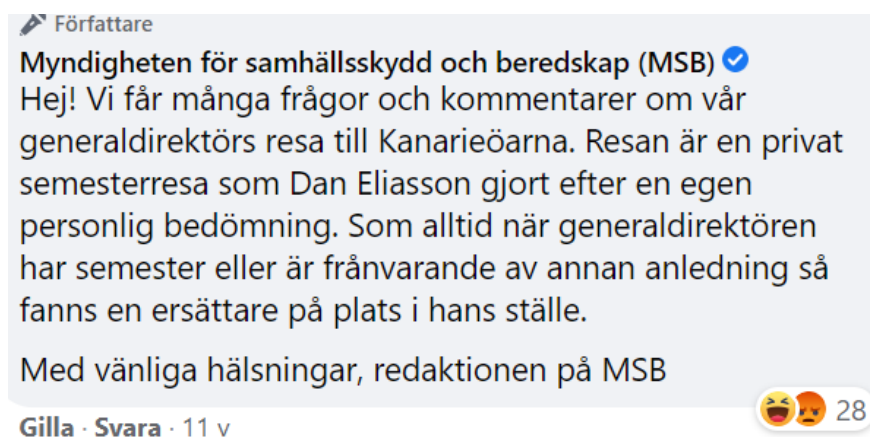
5.1 Myndighetens första Facebookkommentar

Efter att medier uppmärksammat Dan Eliassons utlandsresor började MSB få kritiska kommentarer på sina sociala medier. Bland kommentarerna fanns exempelvis frågor om de skärpta råden även gällde “avdankade generaldirektörer” eller hur reglerna för raketer såg ut på Kanarieöarna. Där fanns även mer direkta meddelanden där Dan Eliasson benämns som en clown, och att han är en bidragande orsak till föraktet mot myndighetspersoner och politiker.

I syfte att bemöta den kritik som kom från främst medborgare svarade organisationen med en standardiserad kommentar (se Bild 1) med en neutral ton i de kommentarsfält som hade stora mängder kritik. Denna kommentar såg likadan ut i alla kommentarsfält utan en tydlig mottagare och med redaktionen på MSB som avsändare. Kommentaren publicerades första gången den femte januari, 2021, sex dagar efter nyheten om Dan Eliassons utlandsresor.

I detta inlägg fann vi endast en av våra förutbestämda kategorier. Inlägget genomsyras av kategorin *Individen, inte organisationen*. Redaktionen på Myndigheten för samhällsskydd och beredskap väljer att ta upp individen, Dan Eliasson, och att hans beteende inte representerar vad organisationen står för utan att det är hans egna personliga bedömning och att den är gjord privat. Kommunikationen visar på tydlig skillnad mellan individ och organisations bedömning och agerande. Organisationen uttrycker sig i relativt neutral genom att inte lägga någon värdering eller tankar i relation till individens beteende. För att påvisa att organisationen arbetar som den ska nämner de även de procedurer som tillfaller när generaldirektören är frånvarande, att det då finns en ersättare som tillfälligt fyller den saknade positionen.

Bild 1: MSB:s svar på Facebook



5.2 Svante Wergers kommentar i Expressen

Tillsammans med en artikel (*Stor upprördhet internt hos MSB - krav på att Dan Eliasson avgår*, 2021) på kvällstidningen Expressens hemsida publicerades en videointervju med Svante Werger som är strategisk rådgivare på MSB. I videon diskuterar han om och hur förtroendet för Myndigheten för samhällsskydd och beredskap har påverkats av krisen gällande Dan Eliasson.

Initialt i intervjun med Svante Werger identifieras kategorin *Framtida förtroende för MSB*, då Werger diskuterar vikten av förtroende för myndigheten och hur det påverkar möjligheterna för MSB att utföra sitt arbete på bästa sätt. Denna kategori identifieras även i ett senare skede, då Werger diskuterar att förtroendet skapas i själva verksamheten som Myndigheten för samhällsskydd och beredskap genomför. I dessa två segment bedömer vi att Werger tydligt fokuserar på vad som måste göras för att Myndigheten för samhällsskydd och beredskap ska återupprätta förtroendet hos externa intressentgrupper.

Vidare identifierar vi även *Transparens* i Wergers uttalande, då han pratar öppet om den mätning som genomfördes av Aftonbladet kopplat till förtroendet för både Dan Eliasson och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. I videon visar Werger tydligt upp den förståelse som finns internt i myndigheten gentemot hur förtroendet kan, och har, påverkats av händelseförloppet.

Werger säger även att “när det gäller förtroendet för [...] MSB, så tror jag att det vore väldigt märkligt om det inte påverkas av en sådan här händelse och den rapportering som varit runt den”, vilket vi kategoriserat till *Externa reaktioner*, då han tydligt lyfter fram hur han tror att rapporteringen påverkat förtroendet för myndigheten.

5.3 Dan Eliasson lämnar uppdraget som generaldirektör

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap gick ut med en nyhet på sin egen hemsida, där det offentliggjordes att Dan Eliasson begärt att få lämna sin post som generaldirektör. I texten presenterades det att det var Dan Eliasson som tagit initiativ till ett möte med inrikesminister Mikael Damberg. Det skrivs även att Dan Eliasson menar att reaktionerna försvårar möjligheten för honom att leda myndigheten på bästa sätt.

Enligt det ramverk som upprättades (se 4.4.1 Tillvägagångssätt) kunde ett antal kategorier identifieras i myndighetens första uttalande. I ingressen identifierar vi kategorin, som vi benämnt *Individen, inte organisationen*, då texten tydligt lyfter fram Dan Eliassons agerande - och hur det lett till den situation som Myndigheten för samhällsskydd och beredskap befinner sig i.

I textens inledande stycke beskrivs det hur Dan Eliasson bedömer att de reaktioner som uppstått efter nyheten har varit bidragande till beslutet om att avgå. Då reaktionerna tydligt lyfts fram i texten har detta kategoriserats som *Externa reaktioner*, vilket har definierats som att innehållet beskriver att myndighetens agerande snarare baseras på externa reaktioner, i media eller på sociala medier.

Vidare identifieras även den kategori vi benämnt som *Berättigande*, i den mening som direkt efterföljer. I meningen lutar MSB sig mot en extern individ med hög trovärdighet, inrikesministern Mikael Damberg, och menar att beslutet om avgång har stöd från regeringshåll. Det är ett sätt för Myndigheten för samhällsskydd och beredskap och, i viss mån, Dan Eliasson att stärka sitt ethos och berätta det beslut som tagits.

I citatet från Dan Eliasson har två kategorier identifierats, *Pandemirelaterat, samhälls- och individansvar* och *Framtida förtroende för MSB*. Dan Eliasson lyfter att det är viktigt hur samhället hanterar den pågående pandemin, vilket har en tydlig koppling till samhälls- och individansvar att agera korrekt och ansvarsfullt under pandemin. Vidare diskuterar Dan Eliasson om skälet för hans ställningstagande ytterligare en gång. Här lyfter han dock perspektivet att fokus är att Myndigheten för samhällsskydd och beredskap ska få de bästa förutsättningarna för att genomföra sitt uppdrag. Detta har vi valt att kategorisera inom *Framtida förtroende för MSB*, då kommunikationen fokuserar på att myndighetens möjligheter att upprätta förtroende och lyckas med sina uppdrag. Det går även att se tendenser till kategorin *Bygga internt förtroende* i det han säger då han lägger vikt vid att organisationen i sig ska få bästa möjliga förutsättningar. Vilket tyder på kommunikation som riktar sig mot och syftar till att stärka organisationen internt.

Transparens är den sista kategorin som identifierats i den första nyheten om Dan Eliassons avgång. Återigen beskrivs det hur inrikesminister Mikael Damberg och Dan Eliasson hade ett möte inplanerat sedan tidigare, men att Dan Eliasson och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap ansåg att det var viktigt att ha ett tidigarelagt möte och att initiativet var deras.

5.4 Camilla Asp utsedd till vikarierande generaldirektör

Den sjunde januari gick Myndigheten för samhällsskydd och beredskap ut med ett pressmeddelande för att informera om Dan Eliassons efterträdare. I detta meddelande bekräftades det att Camilla Asp blivit utsedd till vikarierande generaldirektör för MSB fram till att en, ännu ej bestämt vem, ordinarie generaldirektör tillträder.

Sett till det ramverk och kodning som arbetades fram före analysen gick det att finna flertalet kategorier angående hur organisationen kommunicerat kring den kris som de då befann sig i. I denna kungörelse börjar MSB tydligt med vad vi valt att kalla *Berättigande*. Organisationen förklarar, motiverar och vill stärka sitt ethos genom att redogöra för läsaren vem Camilla Asp är och vilka meriter hon har, exempelvis att hon suttit i MSB:s ledningsgrupp. Det visar även på hennes lämplighet för rollen som vikarierande generaldirektör och därmed arbeta upp ett förtroende för organisationens och det styrande organets beslut.

Det som följer den inledande kommunikationen, som kan ses som att den kommer direkt från organisationen, är en kommentar från Camilla Asp. I sin kommentar ser vi hur Asp riktar in sig på att *Bygga internt förtroende* inom organisationen och även diskutera *Andra verksamheter* som organisationen arbetar med som inte direkt rör krisen eller pandemin i sig. Tecken identifierades i kommunikationen som visar på att hon har avsikt att tackla det interna förtroendet, detta genom att prata om organisationen på ett positivt vis och genom att ge beröm för medarbetarnas arbetsinsatser.

Camilla Asp väljer också att säga att “MSB är en robust organisation som kommer att fortsätta att hantera pandemin och dess konsekvenser, och som har beredskap för att kunna hantera andra händelser” och gör då vad vi kallar för att *Berömma den egna organisationen* (MSB, 2021). Här lyfter hon fram organisationens samhällsnyttiga arbete och beteende i positiv bemärkelse.

5.5 Pressträff med MSB och Camilla Asp

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap höll i en digital pressträff den sjunde januari i syfte att presentera den nya vikarierande generaldirektören Camilla Asp. Under denna pressträff höll Asp ett anförande och presentation om myndigheten och henne själv. Därefter var det en frågestund med förnämlda journalister från diverse mediekanaler.

I den längre pressträffen med nyblivna vikarierande generaldirektören Camilla Asp kunde vi utifrån det ramverk identifiera samtliga framtagna kategorier, dock i varierande frekvens. På grund

av längden av intervjun, och den stora mängden innehåll gör att inte allt kommer presenteras i aktuell text.

Inledningsvis presenterar Asp att Myndigheten för samhällsskydd och beredskap mottagit kritik och synpunkter och visar på *Transparens*. Hon talar öppet om att organisationen mottagit kritik och visar att organisationen inte vill dölja eller förneka det missnöje som faktiskt uppstått på grund av krisen. Därefter övergår hon till något som desto mer kan kategoriseras inom *Pandemirelaterat, samhälls- och individansvar*, då hon påpekar hur viktigt det är att vi som enskilda individer följer de krav och rekommendationer som finns. Som fortsättningsvis leder till en kortare kommentar rörande hur viktigt det är att det finns ett förtroende gentemot de myndigheter som har ansvar för att hantera pandemin och dess konsekvenser vilket också syftar till ett individansvar angående tillit till myndigheter med experter under pågående pandemi och kris.

Därefter följer ett längre segment som mer riktar sig mot medarbetare inom organisationen och interna intressenter. Det inleds med ett segment som kategoriserats som *Bygga internt förtroende*, där Asp lyfter kompetenserna hos medarbetarna och pratar om hur de som organisation, tillsammans, kommer fortsätta prioritera sitt arbete. Senare i sitt anförande kommer hon tillbaka till samma kategori då hon pratar om vad hon tror är viktigast för myndigheten här och nu. Det följs av ett längre avsnitt som går under kategorin *Andra verksamheter* där Asp lyfter fram andra delar av myndighetens verksamhet för att visa på att Myndigheten för samhällsskydd och beredskap inte bara är i en kris utan att organisationen fortfarande är fungerande och utför sina uppdrag. Utöver detta går *Berömmar den egna organisationen* att identifiera, då Asp pratar om myndighetens robusthet och de duktiga medarbetarnas förmåga att fortsätta arbeta med olika delar av verksamheten.

Slutligen, innan journalisterna släpps in för en frågestund, säger Asp att hon reser mellan två orter då hon har särbo boendes i en annan ort än henne själv. Detta kategoriseras som *Transparens*, då hon ger insyn i sin vardag för att föregå eventuella frågor om hon följer de rekommendationer som bland annat fastställts av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Troligtvis också i syfte att arbeta med *Framtida förtroende för MSB* då föregående generaldirektör ansågs bryta med de rekommendationer som organisationen själv förespråkar i sitt dagliga arbete.

Det sker en förändring i kommunikationen när Camilla Asp svarar journalisterna, från att vara mer centrerade kring organisationen, dess medarbetare, uppgifter och den globala pandemi till att prata mer om individen. Ekot-journalisten Karin Runblom fokuserar mer på inställningen gentemot Dan Eliassons resor, och hur det kan ha kommit att påverka förtroendet för MSB. Det kan ha påverkat svaren, men i detta segment är en stor del av Asps svar fokuserade på Dan Eliasson och hans agerande i förhållande till restriktionerna. Det leder in på kategorin *Individen, inte*

organisationen utöver det är *Transparens* återigen synligt då Asp svarar öppet på frågor om hennes eget resande under 2020.

I Camilla Asps svar till Petronella Uebel identifieras tre kategorier. I det första lyfter hon fram de positiva egenskaper Dan Eliasson har, och hur han varit en god ledare. Detta har kategoriserats som ett sätt att *Bygga internt förtroende* då hon visar på nyttan och allt positivt organisationen fått från Eliassons arbete. Utöver det påpekar Asp att det finns externa faktorer som påverkat bedömning huruvida Eliasson är en lämplig ledare för MSB, samt att det är individens agerande som påverkat situationen.

Slutligen fokuserar en stor del av Camilla Asps svar till Uebel på hur myndigheten ska bygga framtida förtroende hos externa intressenter, genom att presentera de andra delarna av verksamheten som fortsätter likt tidigare och hur bra och effektiva organisationen är på utförandet av dessa. I detta fall går de två kategorierna *Andra verksamheter* och *Framtida förtroende för MSB* ihop något.

På Ann Tibergs frågor är Camilla Asps svar, återigen, mycket mer fokuserade på *Individen, inte organisationen*, men då hon även får frågor om sitt personliga agerande kopplat till pendling under pandemin svarar Asp öppet och transparent. På frågan om Asp bedömer att förtroendet för myndigheten påverkats av Eliassons agerande svarar Asp "MSB är en egen fristående organisation i den meningen, och huruvida människor kopplar ihop de två företeelserna ... ja, det kanske man gör. Att det kan ha fått sig en törn, det förtroendet som finns för MSB" vilket fortsatt fokuserar på Eliasson och hans agerande.

I efterföljande del, när Morgan Schmidt ställer frågor till Camilla Asp, identifierades enbart *Transparens* och *Bygga internt förtroende*. Asp pratar öppet om medarbetarnas reaktioner, och visar förståelse för de interna reaktionerna. Hon pratar även om vikten av att skapa arbetsro och lugn för medarbetarna.

I Camilla Asps svar till Expressenjournalisten Lina Dawood identifieras ett flertal kategorier: *Transparens, Bygga internt förtroende, Framtida förtroende, Individen, inte organisationen, Andra verksamheter* samt *Berättigande*. Initialt när Asp svarar på frågan varför hon blev vald till tillfällig generaldirektör genomsyras svaren av öppenhet och hon är tydlig med bakomliggande orsaker. Denna frågedel avslutas även med ett transparent och öppet svar, där Asp svarar på frågan hur hon ser på hennes livs- och boendesituation och det faktum att hon har två orter hon pendlar mellan.

Vidare lyfter hon även hur hon ser på möjligheterna för Dan Eliasson att leda myndigheten efter situationen som uppstod, vilket har kategoriserats som *Individen, inte organisationen*. Dessutom talar Asp om hur hon, som generaldirektör, ska göra för att bygga upp förtroendet igen. Då Asp talar om de uppdrag MSB har, och vikten av att de genomförs med hög kvalitet var tre

kategorier möjliga att identifiera i detta segment. Anmärkningsvärt, under detta avsnitt, är att Asp, vid två tillfällen, lutar sig mot antingen Regeringen som helhet eller inrikesministern, för att stärka förtroendet för de beslut som tagits.

I den sista intervjun fokuserar Marie Trygg från P4 Värmland inledningsvis på hur och vad Camilla Asp måste göra för att återupprätta förtroendet inom organisationen. Hon ger ett längre svar om hur arbetet går vidare som innefattar hyllning av organisationen, både genom att ta upp det interna arbetet men också hur viktig myndigheten är för samhället. I det svaret finner vi kommunikation som hamnar under kategorierna *Framtida förtroende för MSB* och *Bygga internt förtroende*. Hon säger även att MSB inte kan stanna upp utan måste fortsätta med sina viktiga uppdrag som slutligen faller in under kategorin *Andra verksamheter*.

5.6 Frekvens och innehåll, annan kommunikation

Under den studerade perioden lades totalt 106 nyheter upp på Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps nyhetssida på myndighetens hemsida. 60 stycken publicerades innan krisen (2020-09-30 till 2020-12-30) och 46 stycken publicerades efter krisen (2020-12-31 till 2021-03-31). Kategoriseringen och fördelningen ser ut enligt följande:

Figur 2: MSBs nyhetsuppdateringar, frekvens och innehåll

Månad	Totalt antal uppdateringar	MSB:s verksamhet	Samhällsnyheter	Samhällsinformation	Covid-19-nyheter
Oktober	20	11	5	4	-
November	16	9	4	2	1
December	24 (varav en efter nyheten om Eliassons resa)	10	7 (1)	2	4
Januari	17	11	2	4	-
Februari	18	10	6	2	-
Mars	10	5	4	-	1

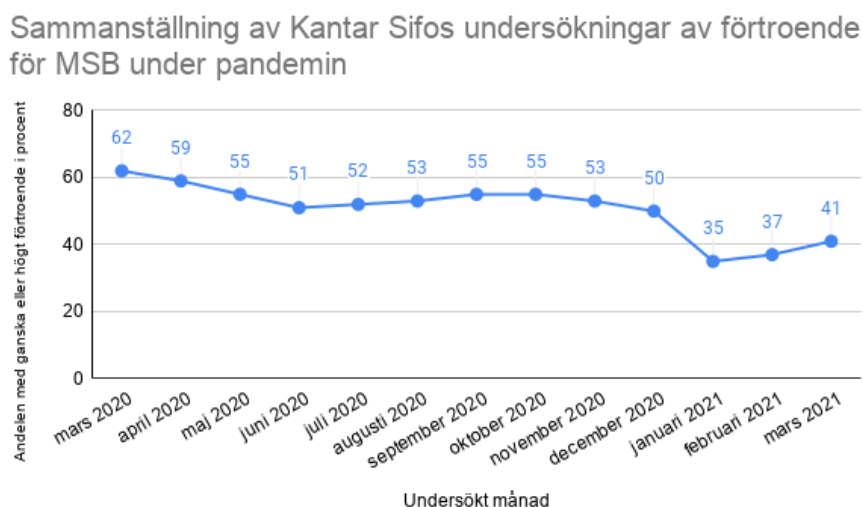
5.7 Förtroendet för MSB

Under pandemin utför Kantar Sifo en löpande undersökning, kallad "coronabarometern", där allmänhetens tillit, tankar och beteende undersöks. Personerna som deltar i undersökningen är slumpmässigt utvalda ur allmänheten och är mellan 18 och 79 år gamla (MSB, 2021). Undersökningen innehåller mätningar gjorda från och med våren 2020 och framåt gällande bland annat förtroende för olika myndigheter i Sverige, där MSB är en av de organisationer som

undersöks. Under perioden maj 2020 till februari 2021 beställde Myndigheten för samhällsskydd och beredskap sammanställda rapporter där läsaren tydligt kunde se undersökningens resultat på MSB:s egna hemsida (MSB, 2021).

Genom att ta del av undersökningen kan vi se hur förtroendet för Myndigheten för samhällsskydd och beredskap förändrats över tid, hur förtroendet såg ut före, under och efter Dan Eliasson lämnade organisationen. Vi kan genom diagrammet nedan (figur 3) se att förtroendet för myndigheten var förhållandevis stabil under en längre period, runt omkring 50 till 55 procent hade ganska högt eller högt förtroende för Myndigheten för samhällsskydd och beredskap under perioden maj 2020 till december 2020. Därefter ser vi ett tydligt fall i förtroende i januari 2021, med hela 20 procentenheter. Det sammanfaller under den period som första nyheten om Dan Eliassons utlandsresor publiceras och krisen börjar. Följande månader ser vi att förtroendet återgår till att vara någorlunda stabilt men på en mycket lägre nivå än innan krisen började. Vi kan också se att trenden rör sig i positiv riktning och då att allmänheten börjar återfå förtroende för myndigheten.

Figur 3: Sammanställning över förtroendet för MSB från Kantar Sifos undersökning: Allmänhetens tillit, tankar och beteende under coronakrisen (Kantar Sifo, 2020; 2021).



5.8 Analys

Överlag tar Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps upp flertalet olika aspekter inom den externa kommunikation som skedde efter nyheten om Dan Eliassons resor, och efter myndighetens första kommuniké. I de tidiga svaren, både genom Svante Wergers kommentar till bland annat Expressen och de första pressmeddelanden som publicerades på msb.se, identifierades huvudsakligen kommunikation som fokuserar på att stärka förtroendet hos externa intressenter, men även internt. Detta görs huvudsakligen genom transparens och genom att peka på de

arbetsområden Myndigheten för samhällsskydd och beredskap är verksamma inom och hur de avser fortsätta genomföra sina uppdrag enligt bästa förmåga. Att göra som MSB gör och peka på vilka verksamheter som finns eller ska påbörjas och kopplar dessa till hur de ska genomföra uppdrag och uppnå mål till bästa förmåga är ett tecken på en konsekvent och överensstämmande kommunikation från organisationen (Fredriksson & Edwards, 2019). Fredriksson och Edwards (2019) lyfte vikten av transparent och konsekvent kommunikation som viktiga aspekter inom organisationskommunikation för att skapa förtroende och legitimitet för organisationen. Till detta finns tydliga samband i den kommunikation som initialt genomfördes av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Syftet med transparens är att lyfta fram ansvarstagandet inom organisationen, för att göra det enklare för intressentgrupperna att förstå och tolka kommunikationen från organisationen. Att kommunikationen dessutom följer en konsekvent linje gör att organisationen kan fokusera desto mer på att återskapa sin identitet (Fredriksson & Edwards, 2019).

Svaret som publicerades på Facebook är något avvikande, då meddelandet mer fokuserar på Dan Eliasson och hans beteende, snarare än organisationen och framtida förtroende. I sin kommunikation verkar det som att organisationen vill avsäga sig ansvaret för den enskilda individens beteende. Det i kombination med att försäkra om att det fanns annan ledande personal på plats kan vi koppla det till teorin om *image repair*, och dess olika tillvägagångssätt gällande hantering av kommunikation (Benoit, 2013). Vi ser både *evasion of responsibility* där redaktionen på MSB vill skifta fokus från att det är organisationen som står skyldig för krisen till individen och *corrective action* där de påvisar på åtgärder och protokoll som funnits på plats för att se till att allt funkar som det ska, fastän att generaldirektören inte finns på plats. Kommunikationen kan också tänkas syfta till att skifta fokus från att det skulle vara organisationens ansvar för att krisen uppstått från första början, då de har bestämmelser som ser till att organisationen fortfarande är fungerande. Vi ser då ett försök av organisationen att tillskriva ansvaret för krisen till en extern faktor och ett försök att påvisa att de inte kunde påverka vad som skett (Coombs, 2013).

Det går att argumentera för att det initiala svaret, som Coombs (2013) håller som viktigt, inte var särskilt snabbt - då det första svaret som studerats publicerades den femte januari, lite drygt en vecka efter första nyheten om Dan Eliassons resor. Däremot går det att argumentera för att efterföljande kommunikation övergick till att vara desto tydligare, mer konsekvent och innehållandes, till viss del, instruerande information till allmänheten (Coombs, 2013). Vi skulle också kunna se efterföljande kommunikation som Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps försök att återta ägandet av kommunikationen kring händelsen och genom det krisen i sig. Det blir viktigt för organisationen, då MSB kan hjälpa sina intressenter att förstå vad som verkligen skett och skapa en gemensam förståelse (Benoit, 2013). Med tanke på att nyhetsmedier var först med

att uppmärksamma och skriva om Eliassons utlandsresor blev det svårare för Myndigheten för samhällsskydd och beredskap att skapa den förståelse för händelsen som de ville och som hade gynnat dem mest.

I kommunikationen går det även att se tydliga samband till den globala finanskris som Fredriksson (2014) studerade. Där presenteras tre kommunikationsstrategier som kan användas, där *providing* är tydligt identifierbar. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap förser media och allmänheten med information om själva krisen, både i egna kanaler och genom media för att reparera relationerna med de olika intressentgrupperna. Majoriteten av organisationens meddelande saknar dock en specifik mottagare. Organisationens pressmeddelanden verkar ha som mål att tilltala flera olika typer av intressenter om vi ser till innehållet och de strategier som används. Då en offentlig organisation eller myndighet har en spridd variation av intressenter får det ses som ett sunt tillvägagångssätt, att anpassa sin kommunikation på så vis att den tilltalar många intressentgrupper samtidigt. Vi kan också se det som att Myndigheten för samhällsskydd och beredskap har identifierat vilka intressenter eller intressentgrupper som bör prioriteras i kommunikationsarbetet (Benoit, 2013). De anpassar därefter sin kommunikation till dessa vilket då genererat den typen av innehåll i deras meddelanden.

Under pressträffen är det dock flertalet andra typer av kommunikationstyper som till viss del skiljer sig gentemot tidigare kommunikation från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Under den inledande delen av pressträffen är kommunikationen relativt snarlik, då Camilla Asp tydligt använder ett manus eller förskrivna punkter under talet. Under den delen är det återigen ett stort fokus på förtroende och hur det ska repareras, både internt och externt. Dessutom är Asp transparent avseende hennes livssituation, och eventuella faktorer som skulle kunna ha någon form av nyhetsvärde kopplat till situationen med Dan Eliasson. Den planerade kommunikationen är alltså både konsekvent och transparent, vilket överensstämmer med vad som presenterades av Coombs (2013), Fredriksson (2014) och Fredriksson och Edwards (2019).

De kategorier där kommunikationen huvudsakligen fokuserar på att presentera andra delar av verksamheten, och på att restaurera både internt och externt förtroende, bedöms vara snarlika det som Benoit (2013) beskriver som *Corrective Action*. Kommunikationen från MSB fokuserar mycket på att presentera hur organisationen ska arbeta vidare i framtiden, och även i viss mån hur de ska motverka liknande situationer i framtiden.

Under pressträffens andra del, då journalister släpps in för att ställa frågor till Camilla Asp, kan dock andra kommunikationstyper att identifieras. En stor del av journalisternas frågor fokuserar på Dan Eliasson, antingen direkt på resorna och dess påverkan på förtroendet för myndigheten, eller de interna reaktionerna. Detta påverkar troligen Camilla Asps svar, men i detta avsnitt identifieras desto fler svar som kategoriseras som *Individen, inte organisationen*, där Asp

huvudsakligen fokuserar på att peka på Eliassons agerande. Det kan ses som ett sätt för organisationen som sådan att undvika en viss del av kritiken, och att istället placera skulden hos en enskild individ. Detta kan, till viss del, ses som en snarlik strategi som *Denial* som beskrevs av Benoit (2013) (se 3.2 Image Repair Theory), som innebär att skulden och ansvaret förflyttas från organisationen till en annan part.

Sett till Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps övriga externa kommunikation som skedde via nyhetssidan på myndighetens hemsida, som inte nödvändigtvis fokuserar på Dan Eliasson, kan inga större förändringar ses i vare sig frekvens eller innehåll i jämförelse med tiden innan krisen (se 4.4.2 Tillvägagångssätt för kriterier och 5.6 för resultat). Sett över de sex månader som analyserats kan vi ej identifiera större förändringar. December är en mer aktiv månad, vilket eventuellt skulle kunna kopplas till att det är mer nyheter som är kopplade till årets slut. Mars sticker ut som en mindre aktiv månad, dock har vi ej kunnat dra några slutsatser kopplat till bakomliggande orsaker.

Överlag stämmer detta överens med hur Fredriksson (2014) beskriver *routinizing*, nämligen som konsekvent och långsiktigt planerad kommunikation. Fredriksson (2014) lyfter även vikten av att inte skapa ett antal nya rutiner och arbetssätt, utan att det "normala" arbetet ska fortgå precis som vanligt i offentliga myndigheters krishantering. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap fokuserar mycket av sin planerade kommunikation på att lyfta den verksamhet som bedrivs, med syfte att återskapa förtroende för myndigheten. Dessutom kommunicerar myndigheten på ett väldigt snarligt sätt som innan krisen, vilket även det talar för att myndigheten följer Fredrikssons *routinizing* (Fredriksson, 2014).

Genom att titta på hur representanter från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap kommunicerar om situationen går det även att koppla till hur Coombs (2013) beskriver krisers uppkomst (se 3.3 Situational Crisis Communication Theory). Vi anser att just den här krisen är svår att kategorisera enligt de nämnda kategorierna, och att den kanske inte befinner sig specifikt inom enbart en kategori. Initialt kan det argumenteras för att den ska kategoriseras inom den första kategorin, att organisationen inte kan tillskrivas ansvaret och att den uppstått i stort på grund av externa faktorer. Dock är det viktigt att komma ihåg att Myndigheten för samhällsskydd och beredskap har vetat om att Dan Eliasson varit på resande fot, då de själva skriver att de har haft vikarierande personal på plats för att leda organisationen under hans semester - vilket gör att det går att argumentera för att krisen hade varit förebyggbar. Här anser vi att det uppstår ett visst etiskt dilemma för Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Hur mycket kan en offentlig myndighet reglera, officiellt eller inofficiellt, medarbetares agerande under deras semester?

Med hänsyn till tidigare nämnda faktorer med hur organisationen ledningsmässigt är uppbyggd, med en ansvarig chef, och de karaktärsdrag som präglar en sådan organisation går det

även att se krisen som något självförvållad. Ser vi till det Fredriksson et al. (2015) skriver om, att det finns olika typer av ledare för en organisation ex. karriär-managers och yrkesprofessionella, stärks argumentet ytterligare. Utifrån Eliassons historia, där han suttit på ledande positioner bland flera olika svenska myndigheter och med jämna mellanrum figurerat i media, kan det gå att se honom som en ledare som lutar åt en karriär-manager, åtminstone beteendemässigt. Karriär-managers förlitar sig mer på en extern typ av rykteshantering, exempelvis varumärkesbyggande där media blir ett viktigt verktyg (Fredriksson et al., 2015). Sett till händelsen som skett kan det betyda att en individ i den typen av position, i den typen av organisation, kan påverka en organisations anseende anmärkningsvärt även med den minsta typen av felsteg. Det kan styrkas med resultaten från Kantar Sifos förtroendeundersökning där vi kan se en tydlig nedgång i förtroende för Myndigheten för samhällsskydd och beredskap i samband med att nyheterna om Eliassons resor uppdagades. Det ska dock påpekas att den slutsatsen inte helt och hållet kan dras då andra, för oss okända, faktorer kan ha påverkat resultatet.

Under krisens skeende kan vi se likheter i medias beteende som vid Tobleroneaffären och andra tidigare kriser likt denna. Under presskonferensen samt annan typ av medierapportering återkommer ett beteende i form av ett fokus på individen. Återkommande uppstår frågor gällande individens beteende, antingen Dan Eliassons eller Camilla Asps. I förhållande till Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps strategier gällande kriskommunikation är frågan om de fått medierna dit de vill. För återigen kan fokus skifta från organisationen till enskild individ och graden av ansvar för krisen blir då lägre och lägre för MSB. Vilket då kommer underlätta för organisationen i sin hantering av och kommunikation kring krisen (Coombs, 2013).

Sett till vilka Image Repair Theory-typer som identifierats finns samband i Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps kommunikation. I de fall representanter från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap fokuserar på externa reaktioner har detta kategoriserats som de mer defensiva typerna inom Image Repair Theory, nämligen *mortification* och *evasion of responsibility*. Genom att fokusera på externa faktorer kan det tolkas som att myndigheten, eller Eliasson, avsäger sig ansvar.

Precis som beskrivet tidigare finns ett tydligt samband mellan typerna *reduce offensiveness* och *corrective action*. Inom kommunikationen som syftar till att återuppbygga förtroendet för myndigheten, både internt och externt, samt den som talar om myndighetens verksamheter har båda dessa typer identifierats. Som förklarar i 3.2 Image Repair Theory syftar dessa typer till att skifta fokus från själva händelsen, och att kommunicera att åtgärder vidtagits för att reparera skadan, samt att ta ansvar för det. Att berömma den egna organisationen kan även ses som ett sätt att minska anstötligheten. Detta då fokus skiftas från händelsen, och istället fokuserar på organisationens förmåga att sköta och lösa de uppdrag som dem har blivit tilldelade.

I den kommunikation som kategoriserats som *Individen, inte organisationen* har både *denial* och *reduce offensiveness* identifierats. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap skiftar till viss del fokus från händelsen, i alla fall genom att fokusera på att situationen inte har en tydlig koppling till myndigheten utan att det beror på en persons agerande. Detta går även att tolka som ett sätt att avsäga sig ansvar för den uppkomna situationen, genom att hålla en enskild individ som ensamt ansvarig.

I den kommunikation som tar stöd vid vad inflytelserika personer, personer med en viss titel, och andra statliga organ anser i frågan kan ett tydligt samband med Image Repair-typen som syftar till att lyfta det faktum att rätt beslut fattats. Genom att hänvisa till exempelvis inrikesministern byggss ett ethos, och kan således skapa ytterligare förståelse och trovärdighet för de beslut som fattas.

Transparens är något som är återkommande i kommunikationen från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Genom att tala öppet och ärligt om eventuellt känsliga frågor, som resande och att det funnits interna diskussioner, kan man visa upp att det vidtagits åtgärder för att ta organisationen vidare på bästa möjliga sätt. I de fall där exempelvis Camilla Asp pratar om sitt pendlande och sitt boende kan det ses som försök att, redan i förväg, minska risken att hennes pendlande blir uppmärksammat och riskerar att väcka anstöt hos allmänheten. Genom transparensen och öppenheten i kommunikationen, när de nämner att det finns olika tankar och synpunkter till vad som skett och hur det hanterats, visar organisationen utåt att de tagit hänsyn till vad utomstående tycker och agerat efter det (Benoit, 2013). Om det finns en sanning i det kan vi inte svara på, men det får organisationen till att framstå som sympatisk och inkluderande.

Genom att jämföra hur Myndigheten för samhällsskydd och beredskap hanterade den uppkomna krisen med den kris som uppstod när det uppdagades att Mona Sahlin hade nyttjat statens kreditkort för privata inköp kan vi identifiera vissa likheter. I fallet med Mona Sahlin lades stort fokus på henne som individ, och det skapades ett gap mellan henne och Socialdemokraterna i kommunikationen, både från media, men även från partikollegor. Vad gäller Myndigheten för samhällsskydd och beredskap lades även en del fokus på att förtydliga att det var en individs agerande, och inte myndigheten som sådan som hade agerat felaktigt. Dock går det att argumentera för att gapet inte blev lika distinkt. Mycket för att individen i fråga i tidigt skede valde att lämna organisationen och sin post och därmed gjorde sig fri från ansvar gällande att hantera den organisatoriska krisen.

Sett till kommunikationen som efterföljde den initiala nyheten 1995, så går det även att identifiera ytterligare likheter och skillnader. Coombs (2013) menar att det bör kommuniceras ett snabbt grundsvaret vid uppkomna situationer för att lugna intressenterna. I fallet med Sahlin går det att argumentera för att ett stort problem med grundsvaret var att det reviderades redan efter ett

dygn - det första svaret var alltså inte sant. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap första svar kommuniceras drygt en vecka efter den första nyheten, och då med ett svar som kopieras in på kritiska inlägg på Facebook.

Detta innebär att man kan argumentera för att både MSB och Sahlin misslyckades med sina första grundsvår, och således misslyckades med att skapa en trygghet hos intressenterna. PR-konsulten Paul Ronge menar i Expressen (2010) att, trots att presskonferensen som Sahlin höll var retoriskt mycket väl genomförd, det var för sent. Det går även att argumentera för att Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps sena, och inte särskilt välutvecklade svar, innebar att skadan redan var skedd när den utvecklade kommunikationen genomfördes.

Detta går även att koppla till vad Fredriksson (2014) skriver om *providing* avseende den globala kris som var 2008. I det initiala skedet lyckades inte Myndigheten för samhällsskydd och beredskap förse intressenterna med relevant och regelbunden kommunikation. Efter det första svaret, den femte januari, intensifierades kommunikationen och myndigheten började ha ett kontinuerligt flöde av information i olika kanaler.

6. Diskussion och slutsats

I detta kapitel presenteras de slutsatser som dragits efter slutförd analys. Syftet med studien var att bidra med förståelse för vilka kriskommunikativa strategier som nyttjas då offentliga myndigheter drabbas av en kris för att återuppbygga förtroendet för myndigheten. Det innefattar både hur myndigheten och representanter från myndigheten kommunicerar, samt om, och i sådana fall vilka, image repair-typer som går att identifiera i kommunikationen.

6.1 Slutsatser

Genom att titta på hur förtroendet för Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (se 5.7 Sifo-undersökningar) har påverkats av Dan Eliassons resor ser vi hur det drastiskt sjönk i januariundersökningen, som är den undersökning som var närmast nyheten om Dan Eliassons resor. Därefter, under både februari och mars stabiliserades förtroendet något för att sakteliga vända uppåt igen. Även om rörelserna är relativt små, bedömer vi att Myndigheten för samhällsskydd och beredskap lyckats bearbeta krisen på ett bra sätt. Den kommunikation som genomförts kan kopplas till relevanta teorier avseende krishantering och kriskommunikation, och har genomförts på ett konsekvent och transparent sätt. Detta anser vi har lett till uppgången igen, tillsammans med att myndigheten fortsatt fokusera på att utföra de uppdrag de ansvarar för, samt kommunicera kring den verksamhet som bedrivs.

Genom att titta på både hur Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, Dan Eliasson och Camilla Asp och hur Mona Sahlin och Socialdemokraterna hanterade och kommunicerade kring respektive kriser kan det tydligt konstateras att i bägge fallen läggs ett stort fokus och ansvar på den enskilde individen och dennes agerande. Det går att argumentera för att detta kan tolkas som en kommunikativ strategi för att minimera vilket ansvar som läggs på organisationen som helhet, och således ett försök att minimera risken för förlorat förtroende för organisationen. Det är även intressant och relevant att, utifrån ett etiskt perspektiv, diskutera hur offentliga organisationer, i två fall, tydligt håller en enskild individ som ansvarig - trots att organisationerna i bägge fall varit medvetna om förehavandena som ledde till respektive kris - som ett sätt att minimera sin egen inblandning. Särskilt när individernas agerande var i privatlivet. Det går att fråga sig var gränsen mellan arbete och privatliv går i förhållande till när en individ representerar sin organisation och ej, speciellt för en person med en ledande roll. Att alltid vara ambassadör och alltid vara under en

konstant granskning av utomstående kan föreställas sig vara väldigt påfrestande och kanske till och med inskränka på den personliga integriteten i relation till den frihet vi ändå har att agera på ett sätt utifrån våra förutsättningar. Genom att flertalet organisationer, i liknande kriser, har agerat med ett liknande individfokuserat beteende kan det tänkas bli (eller det kanske redan till och med är) en etablerad strategi för att lösa denna typ av kriser.

Det väcker även frågan om organisationens ansvar i krisens uppkomst. I Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps fall var Eliassons resor till Spanien kända, då organisationen vidtagit åtgärder och utsett vikarier under tiden. Det väcker således frågan vilken ansvarsgrad organisationen har i krisen. Istället lades stort fokus i kommunikationen på individens ansvarsgrad, och det skapades ett avstånd mellan organisationen och individen.

Utifrån fallen med Eliasson och Sahlin går det att resonera att en person i ledningsroll inte slutar vara representant och ansiktet utåt för sin organisation i sitt privatliv och det kan tänkas vara intressant att gå mer på djupet gällande detta.

Genom att titta på Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps kommunikation kan vi även dra slutsatsen att den inträffade för sent. Att nyheten fick leva fritt och okommenterad under sex dagars tid innebar också att Myndigheten för samhällsskydd och beredskap var tvungna att först arbeta med att återta kommandot över krisen och kommunikationen, för att därefter kunna börja arbeta med att återuppbygga sitt förtroende. Dock är det viktigt att anmärka att, på grund av krisens natur och kopplingen till den pågående covid-19-pandemin, ett snabbare svar inte nödvändigtvis hade inneburit minskade reaktioner. Det väcker frågan huruvida det finns andra offentliga myndigheter som avvärjt liknande kriser genom snabbare kommunikation.

Ytterligare en slutsats som kan dras genom att analysera Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps kommunikation är vikten av transparens. Att kommunicera öppet kring frågor som kan uppfattas känsliga, i synnerhet eftersom krisen uppstod i just resande för att spendera tid med familjen, bidrar till att skapa en förståelse hos allmänheten över rådande boende- och livssituationer. Genom att även vara tydlig med hur exempelvis resor genomförs minimeras även eventuellt nyhetsvärde och risk för att väcka reaktioner hos intressentgrupper kring dem.

Det kan även diskuteras hur myndigheter kan återuppbygga förtroendet, både internt och externt, genom att presentera andra delar av verksamheten och vikten av att de fortsätter hålla hög kvalitet. I Myndigheten för samhällsskydd och beredskaps fall kan organisationen lyfta samhällsnyttiga funktioner som få andra myndigheter eller organisationer har förmågan att genomföra, i syfte att avleda fokus från själva krissituationen och att öka förtroendet kopplat till dessa verksamheter. Det kan också innebära ett ökat internt förtroende, då medarbetarna och deras viktiga funktioner för samhället i stort lyfts fram.

Ytterligare en faktor som kan ha spelat roll i reaktionerna som uppstod är att krisen är relativt simpel. Faktorerna som spelade in var få, och stora delar av allmänheten kunde relatera till känslan att inte kunna träffa sina nära och kära. Det går även att koppla till Tobleroneaffären, som även den var relativt enkel att förstå. Vi anser att krisens simplicitet påverkade möjligheterna för Eliasson att fortsätta i rollen som generaldirektör. Det var för stora delar av allmänheten som kunde, och hade reagerat, och på grund av de kraftiga reaktionerna var riskerna för stora att MSB inte hade kunnat återuppbygga förtroendet med Eliasson som generaldirektör.

Mer komplexa kriser, som inte påverkar lika stora delar av samhället, skulle kunna ha en mindre påverkan på en myndighets förtroende då de inte orsakar lika breda reaktioner hos stora samhällsgrupper. Det är dock viktigt att poängtera att det är svårt att identifiera händelser som hade kunnat utvecklas till större kriser, men som myndigheter eller organisationer lyckats avvärja, eftersom de sällan fastnar i folks minnen på samma sätt som faktiska kriser.

Avslutningsvis vill vi framhäva vikten av förståelse för hur offentliga myndigheter hanterar kriser, att det finns en möjlighet att en individuellt initierad kris leder till att den specifika individen tvingas lämna organisationen. En myndighet kan inte officiellt begränsa eller styra hur en anställd agerar i sitt privatliv, men man bör både som kommunikatör och som enskild anställd inom en myndighet, ha förståelse för att ens agerande i privatlivet kan ha stor påverkan på hur organisationen hanterar en eventuell situation som skulle uppstå. En inofficiell kommunikation eller förståelse för hur agerande i privatlivet kan komma att påverka både myndighetens anseende, men även individens karriär, anser vi är högst relevant för offentliga myndigheter.

Vi anser inte att vi kan fastställa de bakomliggande orsakerna hur förtroendet för Myndigheten för samhällsskydd och beredskap har förändrats. Dock hävdar vi att vi kan konstatera att det finns tydliga samband, exempelvis raset som uppstod efter nyheten om Dan Eliassons resor. Stabiliseringen, och den ökning som skett under februari och mars, anser vi även kan tillskrivas de åtgärder som vidtogs efter nyheten. Även om det går att argumentera för att första kommunikationen dröjde för lång tid, anser vi att efterföljande kommunikation har haft en tydlig inverkan i förtroendet hos allmänheten och media.

6.2 Framtida forskning och begränsningar

En begränsning med studien är att vi enbart studerat Myndigheten för samhällsskydd och beredskap utifrån deras kommunikation, och inte det arbete myndigheten utför. Arbetet kan ha stor påverkan på anseendet, både i upp- och nedgång. Dessutom är det en begränsning att enbart studerat en enskild organisation under en relativt kort period.

Denna studie har genomförts med fokus på Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, och dess representanters, externa kommunikation. Intervjuer med specifika medarbetare skulle kunna bidra till en annan förståelse av vilka strategier som nyttjades och hur kommunikationen planerades internt inom organisationen. Ytterligare ett förslag på framtida studie är att se hur förtroendet för Myndigheten för samhällsskydd och beredskap förändras under de kommande åren, och huruvida det sker förändringar i deras kommunikation. Att genomföra intervjuer med medlemmar av olika intressentgrupper hade även kunnat vara relevant för att öka förståelsen för bakomliggande orsaker för förändringarna avseende förtroendet för MSB.

Ytterligare anser vi att fortsatt forskning kring skillnaden mellan kommunikation inom privat och offentlig sektor bör utföras. Detta då det finns distinkta skillnader mellan de två typerna av organisationer och hur de arbetar med sina uppdrag och mål, samtidigt som det finns en mängd etablerade ramverk och teorier för privata organisationer, men i jämförelse en bristande mängd forskning kring offentliga organisationer.

Slutligen anser vi att det bör studeras huruvida offentliga myndigheter lyckats avvärja liknande kriser, även om det kan vara svårt att definiera och identifiera sådana, genom att agera och kommunicera snabbt kring händelsen.

Referenser

- Benoit, W. L. (2013). Image repair theory. I Heath, R. L. (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (Vol. 1, pp. 437-439). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781452276236.n245
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Boon, J. and Salomonsen, H.H. (2020). Public Sector Organizations and Reputation. I Luoma-aho, V., & Canel, M. J. (Eds.). (2020). *The handbook of public sector communication*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Coombs, W. T. (2013). Crisis communication. I Heath, R. L. (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (Vol. 1, pp. 222-224). SAGE Publications, Inc., <https://www-doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781452276236.n117>
- Coombs, W. T. (2013). Situational crisis communication theory. I Heath, R. L. (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (Vol. 1, pp. 830-830). SAGE Publications, Inc., <https://www-doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781452276236.n448>
- Fiedler L. (2011) Reputation Management in Different Stakeholder Groups. I Helm S., Liehr-Gobbers K., Storck C. (eds) *Reputation Management. Management for Professionals*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1007/978-3-642-19266-1_13
- Flick, U. (2014). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. SAGE Publications Ltd. <https://www-doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781446282243>
- Flick, U. (2018). *The sage handbook of qualitative data collection*. SAGE Publications Ltd. <https://www-doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781526416070>
- Fredriksson, M. (2014). Crisis communication as institutional maintenance. *Public Relations Inquiry*. 3. 319-340.
- Fredriksson, M., & Edwards, L. (2019). Communicating Under the Regimes of Divergent Ideas: How Public Agencies in Sweden Manage Tensions Between Transparency and Consistency. *Management Communication Quarterly*, 33(4), 548–580. <https://doi.org/10.1177/0893318919859478>
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2016). Characteristics of Public Sectors and Their Consequences for Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10:3, 149-152, DOI: 10.1080/1553118X.2016.1176572

- Fredriksson, M., Schillemans, T. & Pallas, J. (2015). Determinant of Organizational Mediatization: an Analysis of the Adaptation of Swedish Government Agencies to News Media. *Public Admin*, 93, 1049-1067. <https://doi.org/10.1111/padm.12184>
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2016). Diverging Principles for Strategic Communication in Government Agencies. *International Journal of Strategic Communication*, 10:3, 153-164, DOI: 10.1080/1553118X.2016.1176571
- Hamadé, K., Holmén, C. & Ölander, M. (11 september 2010). *Sanningen om kortskandalen*. Expressen <https://www.expressen.se/nyheter/val-2010/sanningen-om-kortskandalen/>
- Hammarlin, M-M., & Jarlbro, G. (2012). From Tiara to Toblerone. The Rise and Fall of Mona Sahlin. I Allern, S. & Pollack, E. (Ed.), *Scandalous. The mediated construction of political Scandals in four nordic countries*. (pp. 113-132). Nordicom.
- Heath, R. L. (Ed.), *Encyclopedia of public relations* (Vol. 1, pp. 437-439). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Helm, S., Liehr-Gobbers, K., Storck, C. (eds) *Reputation Management. Management for Professionals*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Kantar Sifo. (2020). *Allmänhetens tankar, tillit och beteende under coronakrisen*. https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/allmanhetens_tillit_tankar_och_beteende_under_coronakrisen_3_april_2020_kantar_sifo.pdf
- Kantar Sifo. (2020). *Allmänhetens tankar, tillit och beteende under coronakrisen*. https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/allmanhetens_tillit_tankar_och_beteende_under_coronakrisen_9_okt_2020.pdf
- Kantar Sifo. (2021). *Allmänhetens tankar, tillit och beteende under coronakrisen*. https://www.kantarsifo.se/sites/default/files/reports/documents/kantar_sifo_allmanhetens_tillit_tankar_och_beteende_under_coronakrisen_9_april.pdf
- Kennedy, B. (2018). Deduction, induction, and abduction. I Flick, U. (2018). *The sage handbook of qualitative data collection* (pp. 49-64). SAGE Publications Ltd, <https://www-doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781526416070>
- Liehr-Gobbers K., Storck C. (2011) Reputation Management. I Helm, S., Liehr-Gobbers, K., Storck, C. (eds) *Reputation Management. Management for Professionals*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1007/978-3-642-19266-1_2
- Luoma-aho, V. (2007). Neutral reputation and public sector organizations. *Corporate Reputation Review*, 10(2), 124-143. I Boon, J. and Salomonsen, H.H. (2020). *Public Sector Organizations and Reputation*.
- Luoma-aho, V., & Canel, M. J. (Eds.). (2020). *The handbook of public sector communication*. John Wiley & Sons, Incorporated.

- Mayring, P. (2000) Qualitative content analysis, *Forum Qualitative Sozialforschung/ Forum: Qualitative Social Research*, 1 (2), Art. 20: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2386>
- May, T. & Perry, B. (2014). Reflexivity and the practice of qualitative research. I Flick, U. (2014). *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp. 109-122). SAGE Publications Ltd, <https://www-doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781446282243>
- Mertens, D. (2014). Ethical use of qualitative data and findings. I Flick, U. (2014). *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp. 510-523). SAGE Publications Ltd, <https://www-doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781446282243>
- Mertens, D. (2018). Ethics of qualitative data collection. I Flick, U. (2018). *The sage handbook of qualitative data collection* (pp. 33-48). SAGE Publications Ltd, <https://www-doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781526416070>
- MSB. (7 januari 2021). *Pressträff 7 januari 2021* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=KOtq213Wl0I&ab_channel=MSB
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) (14 december 2020). [Kommentar från 5 januari 2021]. Facebook. https://www.facebook.com/MSBse/photos/a.10151000782681618/10157118718686618/?comment_id=10157166078681618
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (6 januari 2021). *Dan Eliasson begär att få lämna uppdraget som generaldirektör för MSB* <https://www.msb.se/sv/aktuellt/nyheter/2021/januari/dan-eliasson-begar-att-fa-lamna-uppdraget-som-generaldirektor-for-msb/>
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (7 januari 2021). *Camilla Asp blir tillförordnad generaldirektör för MSB.* <https://www.msb.se/sv/om-msb/press/#/pressreleases/camilla-asp-blir-tillfoerordnad-generaldirektoer-foer-msb-3063054>
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (u.å). *Om MSB.* <https://www.msb.se/sv/om-msb/> [Hämtad 2021-04-23]
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (19 mars 2019). *Vår roll i samhället.* <https://www.msb.se/sv/om-msb/var-roll-i-samhallet/>
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (18 januari 2021). *Organisation.* <https://www.msb.se/sv/om-msb/organisation/>
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (26 april 2021). *Vårt uppdrag.* <https://www.msb.se/sv/om-msb/vart-uppdrag/>
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (7 april 2021). *Kantar Sifos rapport om förtroende, oro och beteende under pandemin.* <https://www.msb.se/sv/aktuellt/pagaende->

[handelser-och-insatser/msbs-arbete-med-anledning-av-coronaviruset/kantar-sifos-rapport-om-fortroende-oro-och-beteende-under-coronakrisen/](https://www.expressen.se/nyheter/stor-upprordhet-internt-hos-msb-krav-pa-att-dan-eliasson-avgar/)

- Nordenskiöld, T. (5 januari 2021). Stor upprördhet internt hos MSB – krav på att Dan Eliasson avgår. *Expressen*. <https://www.expressen.se/nyheter/stor-upprordhet-internt-hos-msb-krav-pa-att-dan-eliasson-avgar/>
- Nothhaft, C. (2017). *Moments of lobbying: an ethnographic study of meetings between lobbyists and politicians*. Örebro University.
- Rapley, T. & Rees, G. (2018). Collecting documents as data. I Flick, U. (2018). *The sage handbook of qualitative data collection* (pp. 378-391). SAGE Publications Ltd, <https://www-doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781526416070>
- Schreier, M. (2014). Qualitative content analysis. I Flick, U. (2014). *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp. 170-183). SAGE Publications Ltd, <https://www-doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781446282243>
- SVT. (30 december 2020). Uppgifter: Dan Eliasson tog julflyg till Kanarieöarna <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/uppgifter-dan-eliasson-tog-julflyg-till-kanarieoarna>
- Willig, C. (2014). Interpretation and analysis. I Flick, U. (2014). *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp. 136-150). SAGE Publications Ltd, <https://www-doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.4135/9781446282243>
- Wæraas, A., & Byrkjeflot, H. (2012). Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems. *International Public Management Journal*, 15:2, 186-206, DOI: 10.1080/10967494.2012.702590
- Wæraas, A., & Maor, M. (2014). *Understanding organizational reputation in a public sector context*. Routledge.

Bilagor

Bilaga 1

Första officiella kommentaren/svaret på MSB:s Facebooksida. 5 januari 2021.

<https://www.facebook.com/MSBse/>

 Författare

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) ✓

Hej! Vi får många frågor och kommentarer om vår generaldirektörs resa till Kanarieöarna. Resan är en privat semesterresa som Dan Eliasson gjort efter en egen personlig bedömning. Som alltid när generaldirektören har semester eller är frånvarande av annan anledning så fanns en ersättare på plats i hans ställe.

Med vänliga hälsningar, redaktionen på MSB

Gilla · Svare · 11 v



Bilaga 2

Stor upprördhet internt hos MSB – krav på att Dan Eliasson avgår (video med Svante Werger, Strategisk rådgivare MSB)

<https://www.expressen.se/nyheter/stor-upprordhet-internt-hos-msb-krav-pa-att-dan-eliasson-avgar/>

Svante Werger:

Förtroende för jätteviktigt för oss. Det är jätteviktigt för krisberedskapen i samhället och för att vi ska kunna fungera som samhälle, så vi slår fast det till en början. Vi har ju sett den mätning, som jag tror det var Aftonbladet publicerade, som beskrev förtroendet för Dan Eliasson och förtroendet för MSB och i den delen så har jag ingen kommentar till det som handlar om förtroendet för Dan Eliasson, men däremot när det gäller förtroendet för Myndigheten för Samhällsskydd och Beredskap, MSB, så tror jag att det vore väldigt märkligt om det inte påverkas av en sån här händelse och den rapportering som varit runt den. Det som jag tror är viktigt samtidigt, det är att det vi bygger framförallt förtroende med som myndigheter, och det gäller oss på MSB också, det är ju hur vi lyckas med vårt uppdrag och hur vi genomför vår verksamhet, att vi gör det på ett bra sätt och att vi skapar förtroende i själva verksamheten.

Bilaga 3

Dan Eliasson begär att få lämna uppdraget som generaldirektör för MSB:

<https://www.msb.se/sv/aktuellt/nyheter/2021/januari/dan-eliasson-begar-att-fa-lamna-uppdraget-som-generaldirektor-for-msb/>

Publicerad: 6 januari 2021 kl.15:30

Dan Eliasson begär att få lämna uppdraget som generaldirektör för MSB

Eliasson tog initiativ till ett möte redan idag med inrikesminister Mikael Damberg för att ta upp frågan om situationen efter jul- och nyårsresan till Kanarieöarna.

Eliasson har diskuterat möjligheten att fortsätta sitt arbete som generaldirektör. Han ser det som svårt givet de reaktioner som finns och därtill försvårar dessa reaktioner även för MSB att genomföra sitt viktiga uppdrag. Inrikesminister Mikael Damberg uttryckte i samtalet att han har förståelse för detta och att han delar bedömningen. Därför har Dan Eliasson i dag bett om

förflyttning från sitt jobb som myndighetschef och generaldirektör för MSB. Regeringen kommer att fatta ett beslut i frågan inom kort.

– Det viktiga är inte jag som person. Det viktiga är hur vi som samhälle hanterar pandemin och att allt fokus är på den otroligt viktiga uppgiften. Skälet för mitt ställningstagande är att MSB som myndighet ska få bästa möjliga förutsättningar att genomföra sitt viktiga uppdrag. Det är därför som jag i dag har begärt förflyttning om att lämna uppdraget, säger Dan Eliasson.

Tidigare i veckan kallade inrikesminister Mikael Damberg till ett möte med Dan Eliasson för att lyssna och prata igenom den uppkomna situationen. Mötet var inplanerat till imorgon torsdag.

Dan Eliasson tillträdde som generaldirektör för MSB i mars 2018. Han har tidigare varit bland annat Rikspolischef samt generaldirektör för Försäkringskassan och Migrationsverket.

Bilaga 4

Camilla Asp utsedd till vikarierande generaldirektör

<https://www.msb.se/sv/om-msb/press/#/pressreleases/camilla-asp-blir-tillfoerordnad-generaldirektoer-foer-msb-3063054>

Pressmeddelande - 7 januari 2021 10:32

Camilla Asp är utsedd till vikarierande generaldirektör för MSB

Camilla Asp tillträder som vikarierande generaldirektör för MSB. Hon kommer senast från sin tjänst som chef för avdelningen för krisberedskap och civilt försvar på MSB.

Camilla Asp har arbetat som avdelningschef på MSB sedan 2016. Hon har under denna tid suttit med i MSB:s ledningsgrupp och leder myndighetens arbete med att utveckla krisberedskap och civilt försvar. Hennes tillförordnande gäller till och med att ordinarie generaldirektör tillträder.

- MSB har viktiga uppdrag och väldigt duktiga medarbetare som vill fortsätta göra ett bra jobb. MSB är en robust organisation som kommer att fortsätta att hantera pandemin och dess konsekvenser, och som har beredskap för att kunna hantera andra händelser. Vi har också andra viktiga uppgifter under 2021 inom exempelvis räddningstjänst, cybersäkerhet, krisberedskap och civilt försvar, säger Camilla Asp.

Innan Camilla Asp kom till MSB 2016 har hon bland annat arbetat som:

chef för koordinering och stöd på Svenska kraftnät,
stabschef på Skolverket,
kansliråd vid utbildningsdepartementet.

Bilaga 6

Pressträff 7 januari 2021:

<https://www.youtube.com/watch?v=KOtq213Wl0I>

Anna Wennerström: Hej, och varmt välkomna till den här pressträffen. MSB kommer nu att presentera vem som blir ny vikarierande generaldirektör för myndigheten. Hon heter Camilla Asp. Efter presentationen så kör vi en frågestund med de journalisterna som har anmält sig på förhand. Med det sagt så lämnar jag över ordet till dig, Camilla.

Camilla Asp: Tack, Anna. Hej, jag heter alltså Camilla Asp.

Regeringen har idag gett mig förtroende att bli generaldirektör för Myndigheten för samhällsskydd och beredskap till dess att en ny ordinarie generaldirektör tillträder. Jag har fram till nu varit avdelningschef på MSB och bland annat så har jag jobbat med att utveckla ett nytt civilt försvar. Som ni förstår, bakgrunden är att Dan Eliasson igår begärde att få bli entledigad från sitt uppdrag som myndighetschef för MSB. Det har onekligen varit en turbulent tid. Det är många som har hört av sig med synpunkter, och också kritik. Den svenska hanteringen av pandemin ställer stora krav på att vi alla som enskilda individer följer de rekommendationer som finns. Och att vi gör det tillsammans. Det betyder att vi måste ha tilltro till varandra men också en tilltro till myndigheter och andra som är satta att hantera pandemin och dess konsekvenser. Det blir nu min uppgift att som generaldirektör tillsammans med våra duktiga medarbetare på MSB fortsätta det viktiga uppdrag som vi har. Den prioriteringen som vi har framöver inom myndigheten, och min prioritering, det blir fortsatt pandemihantering och dess konsekvenser. Det är vår högsta prioritet. Men jag vill också lyfta fram annan viktig verksamhet. Vi har fått nya uppdrag kring att stötta kommunal räddningstjänst. Vi ska inrätta ett myndighetsgemensamt center för cybersäkerhet. Och, som sagt, vi jobbar med att utveckla det civila försvaret. Många viktiga uppdrag inom myndigheten. MSB är en robust myndighet och även i tider när det är mycket turbulens så fortsätter vår verksamhet att rulla på. Under jul- och nyårshelgen så har vi haft mycket hantering av pandemin men vi har också samtidigt kunnat ge stöd till Norge med anledning av jordskredet. Vi har även skickat materiellt stöd till Sudan och Kroatien för att nämna någonting.

För mig är det nu viktigt att skapa arbetsro inom myndigheten.

Vi har många viktiga uppdrag som jag nämnde tidigare.

Våra duktiga medarbetare, de vill inget annat än att nu få fortsätta jobba med de här viktiga uppdragen i lugn och ro. Slutligen, så vill jag kommentera att det finns ett självklart fokus nu kring hur vi beter oss i pandemin. Därför vill jag passa på att berätta att jag har två hem, två orter som jag reser mellan. Förklaringen är enkel, jag har en särbo. Jag har berättat och informerat regeringen

om detta. Självklart följer jag de rekommendationer som finns för att minska smittspridningen. Jag tror att jag stannar där. Tack!

Anna Wennerström: Tack Camilla! Då öppnar vi upp för frågestunden, och jag lämnar över ordet till Ekot.

Karin Runblom: Hör ni mig?

Anna Wennerström: Vi hör dig.

Karin Runblom: Ja, Karin Runblom, Ekot här. Jag tänkte fråga dig, Camilla, vad tycker du om Dan Eliassons julresa till Kanarieöarna?

Camilla Asp: Jag tänker att Dan Eliasson gjorde bedömningen att så som situationen har varit så är det ohållbart för MSB ... Vi har inte kunnat genomföra vårt uppdrag med den turbulens som är. Samma bedömning har även inrikesminister Mikael Damberg gjort. Jag gör också den bedömningen att det här var den enda rimliga utvägen.

Karin Runblom: Men tycker du att resan i sig och den förklaring som han har gett gjort att du anser att det var en nödvändig resa?

Camilla Asp: Jag tycker att det viktigaste här, är att se framåt och tänka på att den bedömningen han gjorde är ändå att det kommer att skada myndigheten om han fortsätter som generaldirektör. Den bedömningen, som sagt, den delar jag med flera.

Karin Runblom: Hur har hans resa och debatten kring den påverkat förtroendet för MSB, bedömer du?

Camilla Asp: Ja jag tror ... det här handlar om en privat semesterresa som Dan Eliasson har genomfört, men det klart att MSB:s förtroende kan ha fått sig en törn. Det är viktigt för oss att vi fortsätter att jobba med vår verksamhet och skapa ett förtroende för myndigheten.

Karin Runblom: Med tanke på den debatt som har uppstått och om hans resa var rimlig eller inte, hur lyckade tycker du att de allmänna råden kring resor är?

CA: Jag tror att de är tydliga. Det är mycket personligt ansvar som ligger i de rekommendationerna som vi alla måste ta till oss och tolka in utifrån vår situation.

KR: Du säger själv att du bor på två orter, utöver det, har du själv varit ute och rest nu under jul - och nyårshelgerna?

CA: Jag har inte rest utomlands under 2020 och jag har inte för avsikt att resa utomlands framöver heller.

KR: Tack ska du ha!

Anna: Tack för det Ekot, då säger vi välkomna in till TT.

PU: Ja, jag heter Petronella Uebel, och jag undrar hur du tycker att Dan Eliasson har varit som chef?

CA: Både jag och många med mig har uppskattat Dan Eliasson som chef. Han har en otroligt gedigen erfarenhet som myndighetschef som vi har kunnat dra nytta av inom MSB. Han har också varit en chef som har lämnat stort förtroende och tillit till medarbetare. Men med det sagt så vill jag också säga det att situationen är sådan att bedömningen är, att givet det som har varit nu, så har det varit ohållbart för honom att vara kvar som generaldirektör.

PU: Okej. Vad ska MSB nu göra för att få tillbaka förtroendet hos allmänheten?

CA: Jag tror att det absolut viktigaste är att vi håller fast vid de här stora, viktiga uppdragen som vi har och att vi gör det med bra kvalitet. Så att människor känner tillit till den verksamhet vi har.

PU: Och vad är det, till exempel?

CA: Det är till exempel hela det stora arbete vi gör för att stötta räddningstjänsterna runt om i Sverige. Det här nya myndighetscentrat för cybersäkerhet som vi håller på att inrätta tillsammans med flera andra myndigheter. Och till exempel, att jobba med att utveckla det civila försvaret, som kommer att vara oerhört viktigt nu för att skapa en robusthet i samhället framöver.

(Petronella) –Tack så mycket!

Camilla: Tack!

Anna: Tack TT, då släpper vi in TV4. Vi hör inte dig ...

AT: Så, Ann Tiberg här på TV4. Jag undrar om du anser att förtroendet för MSB har skadats av Dan Eliassons julresa, och i så fall, varför?

CA: Jag tänker att det här var en resa som dåvarande generaldirektören gjorde, en privat semesterresa, utifrån den bedömningen han gjorde om att resa iväg. MSB är en egen fristående organisation i den meningen, och huruvida människor kopplar ihop de två företeelserna ... ja, det kanske man gör. Att det kan ha fått sig en törn, det förtroendet som finns för MSB. Därför är det oerhört viktigt att vi nu fortsätter att jobba med de viktiga uppdrag som vi har, och fortsätter att göra ett bra arbete.

AT: Men var det ... det faktum att det var en resa som stred mot rekommendationerna eller det faktum att Sveriges högst ansvarige för krismyndigheten inte befinner sig i landet? Vad är det som orsakar, i så fall, den här skadan?

CA: Jag tror att jag stannar vid det som jag har sagt tidigare att i det här läget som har varit så har Dan Eliasson bedömt det ohållbart ... Att det inte går att leda Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. Samma bedömning gör inrikesministern Mikael Damberg och jag personligen också.

AT: Du säger att du reser mellan två orter, vilka orter är det? Hur långt reser du, och med vilka färdmedel?

CA: Ja, det är några timmars resväg. Jag har gått från att resa med tåg, och sedan pandemin kom så har jag gått över till att resa med bil. Jag försöker precis som alla andra, att bete mig så smittsäkert som möjligt.

AT: Så ... när reste du senast med tåg?

(Camilla) –Senast med tåg? Det måste ha varit nästan ett år sedan.

(Ann) Okej, så du har rest med bil under hela den här pandemiperioden?

CA: Det kan ha varit något tillfälle med tåg någon enstaka gång i början, möjligen.

(Ann) –Okej, tack så mycket!

CA: Tack!

(Anna) –Tack TV4, då släpper vi in Värmlands Folkblad, varsågoda!

MS: Hej, tack, Morgan Schmidt på Värmlands Folkblad. Jag undrar, hur har MSB:s personal ... folk som jobbar inom MSB, hur har de reagerat på detta?

CA: Alltså jag tror ... MSB är en stor organisation och jag kan föreställa mig att människor har reagerat på väldigt olika sätt. En del har blivit besvikna, en del har blivit ledsna ... Jag tror att det finns mycket olika tankar och funderingar i vår organisation. Det är verkligen en av mina första prioriteringar att ta mig an organisationen nu och skapa arbetsro och lugn.

MS: Har du mötts av någon intern kritik gällande den här frågan?

CA: Nej, inte mot mig personligen.

(Morgan) –Nej, mot Dan Eliasson, alltså?

CA: Nej, det har jag faktiskt inte gjort. Den finns säkert i myndigheten ... Det är en stor organisation, och människor tycker och tänker mycket.

MS: Du behöver inte gå in på vilka orter du reser mellan, men sitter du i Karlstad eller Stockholm?

CA: Jag har två hem ... mitt ena hem är i Stockholm.

(Morgan) –Okej, då tackar jag för det!

CA: Tack!

Anna: Tack för det, då släpper vi in Expressen. Varsågoda!

LD: Hej Camilla, Lina Dawood här från Expressen TV. Om man nu kan fråga ... varför blir du utsedd ... Vad är det som har gjort att du blev vald, hur har dialogen sett ut?

CA: Jo, jag har sedan tidigare sökt en tjänst som överdirektör på MSB. Det har varit en lång och gedigen rekryteringsprocess under hela hösten, och vi var i slutskedet av den rekryteringsprocessen. Regeringen avsåg att fatta beslut om det när det här också hände. En roll för en överdirektör är att kunna kliva in när generaldirektören, som i det här fallet, avsäger sig sitt uppdrag.

LD: Hur ser du på Eliassons avgång, var det rätt?

CA: Ja, givet situationen som har varit så gjorde han själv bedömningen att det var ohållbart att kunna leda Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, och vår viktiga verksamhet. Både Mikael Damberg och jag gör samma bedömning.

LD: Vad ska du som generaldirektör göra för att bygga upp förtroendet igen?

CA: Ja, jag tror att det viktigaste är ... Vi har otroligt många viktiga uppdrag i MSB, att vi kan leverera dem med god kvalitet så att människor känner att man har stor nytta av vår verksamhet. Det tror jag absolut är det viktigaste för att skapa förtroende för myndigheten.

LD: Slutligen, det här med två olika hem, har du funderat på en annan lösning för att slippa pendla mellan dessa orter?

CA: Alltså, det jag har gjort är att ha dragit ner på antalet besök under långa tider. Jag har gjort bedömningen att jag har två hem, att det är så min situation ser ut.

(Lina) –Tack Camilla!

CA: –Tack!

Anna: Tack för det, har vi med oss P4 Värmland?

MT: (...) Ja, jag syns inte men jag hoppas att jag hörs.

Anna: Du hörs, och du är välkommen ändå.

MT: –Tack, så mycket. Marie Trygg här, på P4 Värmland. Jag fortsätter där på förtroendet ... som du säger kanske behöver byggas upp, det eventuellt skadade förtroendet, rent konkret, hur måste du göra det som tillförordnad generaldirektör?

CA: Jag tror, återigen, det handlar om att vi har en väldigt viktig verksamhet ... Och när man levererar resultat, när vi är duktiga på det arbete som vi är satta att göra, det är då det absoluta förtroendet väcks för myndigheten. Det är viktigt att komma ihåg att ... även om det har varit turbulent nu så är det ett maskineri som dunkar och går. En myndighet stannar inte upp trots det. Det är därför som jag tidigare gav exempel på att vi jobbar vidare inom myndigheten med de uppdrag vi har.

MT: (Marie) Vi här på P4 Värmland har granskat var chefer inom MSB placeras och det visar sig att mellan 2011–2020 har 69 % Stockholm som placeringsort. Vart kommer du att jobba från?

CA: Jag jobbar ifrån ... ett av mina hem är i Stockholm. Men sedan har man som generaldirektör hela myndigheten som arbetsplats. Det är Karlstad, Sandö och Revinge som är arbetsplatsen, men jag har ett av mina hem i Stockholm.

MT: (Marie) Hur ser du på att 69 % av cheferna inom MSB placeras i Stockholm när myndigheten också finns i Karlstad?

CA: Ja, vi försöker hela tiden att ha den här, som man säger, redundansen, att vi har kapacitet både i Stockholm och Karlstad ... bemanning på båda ställena. Vi förstärker i Karlstad också och har fler medarbetare i Karlstad än vad vi har haft tidigare.

MT: (Marie) Var Karlstad någonsin ett alternativ för dig?

CA: Nej, jag har bott i Stockholm i över 20 år.

(Marie) –Tack så mycket!

CA: –Tack!

Anna: Tack P4 Värmland, och det var den sista anmälda journalisten. Med det sagt, så rundar vi av den här pressträffen. Tack för visat intresse!