

JMG

Examensarbete i medie- och
kommunikationsvetenskap

2012-05-31

Institutionen för journalistik,
medier och kommunikation.

Göteborgs Universitet

www.jmg.gu.se

Strategisk kriskommunikation 2.0?

En uppsats om strategisk kriskommunikation i sociala medier

Författare: Joseph Borenstein
Handledare: Bengt Johansson
Kursansvarig: Malin Sveningsson



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
DEPT OF JOURNALISM, MEDIA AND COMMUNICATION

Abstract

Titel: Strategisk kriskommunikation 2.0? – En uppsats om strategisk kriskommunikation i sociala medier.

Författare: Joseph Borenstein.

Uppdragsgivare: Cohn & Wolfe.

Kurs: Examensarbete i Medie- och kommunikationsvetenskap. Institutionen för journalistik, medier och kommunikation vid Göteborgs universitet.

Termin: Vårterminen 2012.

Handledare: Bengt Johansson.

Sidantal: 42

Antal ord: 14 978 (exklusive framsida, innehållsförteckning, referenslista och bilaga).

Syfte: Att studera hur kriskommunikatörer ser på strategisk kriskommunikation i sociala medier.

Metod: Kvalitativa samtalsintervjuer av respondentkaraktär.

Material: Fem samtalsintervjuer med kriskommunikatörer från både utförar- och beställarsidan av kommunikationsbranschen.

Huvudresultat: De största fördelarna med att finnas i sociala medier är möjligheten att ge företaget en egen röst, chansen att få ut sitt budskap och möjligheten till relationsskapande. Samtidigt krävs det större personella resurser och man vet inte alltid vilken typ av inlägg man skall besvara. Det är i det strategiska kriskommunikationsarbetet mycket viktigt att bygga upp relationer i sociala medier, och ett förtroendekapital kan hjälpa ett företag såväl, före, som under och efter en kris. Kriskommunikatörer ser strategisk kriskommunikation i sociala medier som något avgörande, men samtidigt är det få företag som integrerat sociala medier i sin krisplan. Det finns avgörande skillnader mellan hur beställare och utförare ser på varandra och varandras synsätt. Avslutningsvis menar jag att det inte entydigt går att tala om ”Strategisk kriskommunikation 2.0”, även om kriskommunikatörerna säkerligen når dit inom några år.

Key words: *strategisk kriskommunikation, kriskommunikation, sociala medier, relationsskapande, kriskommunikatörer, beställare, utförare.*

Executive summary

Denna uppsats är skriven vid institutionen för journalistik, medier och kommunikation vid Göteborgs universitet, på uppdrag Cohn & Wolfe.

Idag använder 57 % av svenskarna i åldern 16-29 dagligen sociala medier. Missnöjda kunder eller andra personer kan på ett ögonblick skapa stormar i sociala medier, som sedan spiller över i de traditionella medier och därmed når den breda allmänheten. Detta visar att närvaron i sociala medier är något som organisationer inte kan negligera i sitt strategiska kriskommunikationsarbete.

Undersökningar visar dock att det är vanligt att organisationer utsätts för ryktesspridningar och andra risker i sociala medier, samtidigt som det är få som använder sociala medier som ett redskap i den strategiska kriskommunikationen. Många vet inte ens om huruvida deras organisation har en krisplan, och om sociala medier i så fall är en integrerad del i densamma.

Den forskning som har gjorts kring kriskommunikation fokuserar ofta på efterkrisfasen, det vill säga kommunikationen efter en kris. Vidare undersöker många studier myndigheters kriskommunikation, eller gör fallstudier på stora företags krisinsatser. Detta kan förklaras med vilka som finansierar studierna.

Min studie riktar istället in sig på förkrisfasen, och syftet med studien är *att studera hur kriskommunikatörer ser på strategisk kriskommunikation i sociala medier*. Jag ville genom att besvara detta syfte visa på hur kriskommunikatörer, både från beställar- och utförarsidan, ser på sociala medier, relationsskapande och strategisk kriskommunikation och utgick därför utifrån följande tre frågeställningar:

Vilka är de främsta fördelar, nackdelar och utmaningar kriskommunikatörer ser med sociala medier och organisationers engagemang där?

Hur ser kriskommunikatörer på relationsskapande i sociala medier?

Hur ser kriskommunikatörer på kris och strategisk kriskommunikation i sociala medier och upplever de att förhållningssättet skiljer sig åt mellan beställare och utförare?

Min referensram fokuserar på de tre ovanstående teman; sociala medier, relationsskapande och strategisk kriskommunikation. Referensramen ämnar ge läsaren en förförståelse för ämnet, och gör även att jag kan koppla studiens resultat till forskningen.

Det empiriska underlaget för min studie består av fem halvstrukturerade samtalsintervjuer av respondentkaraktär. Jag har intervjuat tre kriskommunikatörer från beställarsidan (företag) och två kriskommunikatörer från utförarsidan (PR-konsulter). Genom att intervju personer från både beställar- och utförarsidan, hoppades jag kunna se om de har olika syn på strategisk kriskommunikation i sociala medier.

Resultatet visar att de största fördelarna med att finnas i sociala medier är möjligheten att ge företaget en egen röst, chansen att få ut sitt budskap och möjligheten till relationsskapande. Samtidigt krävs det idag större personella resurser i och med snabbheten i sociala medier, och

kriskommunikatörerna vet inte alltid vilken typ av inlägg de skall besvara. Det är i det strategiska kriskommunikationsarbetet mycket viktigt att bygga upp relationer i sociala medier, och ett förtroendekapital kan hjälpa ett företag såväl, före, som under och efter en kris. Kriskommunikatörer ser strategisk kriskommunikation i sociala medier som något avgörande, men samtidigt är det få företag som integrerat sociala medier i sin krisplan. Det finns avgörande skillnader mellan hur beställare och utförare ser på varandra och varandras synsätt. Jag menar i min analys att beställare och utförare har mycket att vinna på att förstå och lära av varandra.

Jag drar slutsatsen man inte kan tala om ”Strategisk kriskommunikation 2.0”. Jag upplever att kriskommunikatörerna har tagit med sig det bästa från ”Strategisk kriskommunikation 1.0”, som genom åren använts i traditionella medier, in i sociala medier. De har en stor förståelse för de sociala mediernas fördelar och nackdelar, och hur man kan utnyttja dessa kanaler proaktivt på bästa sätt. Samtidigt finns fortfarande en viss rädsla för sociala medier, och en osäkerhet kring hur man skall hantera vissa moment, vilket framförallt är tydligt hos beställarsidan av branschen. Det faktum att strategisk kriskommunikation inte är integrerat genom hela företagshierarkin, eller ens i krisplanen om det finns en sådan, gör att jag menar att det snarare är tal om ”Strategisk kriskommunikation 1.5”. Jag är dock säker på att det inte dröjer många år innan man kan tala om en helt ny sorts strategisk kriskommunikation.

Innehållsförteckning

1. Bakgrund till uppdraget	6
2. Problematisering	6
2.1 Inom- och utomvetenskaplig relevans	7
3. Studiens syfte och frågeställningar	8
3.1 Avgränsningar	8
4. Studiens referensram	9
4.1 Forskningsöversikt	9
4.2 Sociala medier	10
4.3 Facebook och Twitter	11
4.4 Relationsskapande i sociala medier	12
4.5 Risk och kris	13
4.6 Olika typer av kriser	14
4.7 Kriskommunikation	15
4.8 Medier och medievanor i förändring	17
4.9 Nätverksberoende samhälle	18
4.10 Issues management	19
4.11 Kriser och meningsskapande	20
5. Metodval	21
5.1 Kriterier och förförståelse	21
5.2 Respondenterna	23
5.3 Intervjufrågor och analys av material	24
6. Emperi och analys	25
6.1 Sociala medier	25
6.2 Relationsskapande	27
6.2.1 Förtroendekapital i sociala medier	28
6.2.2 Omvärldsbevakning	29

6.3 Strategisk kriskommunikation	30
6.3.1 Definition av en kris	30
6.3.2 Strategisk kriskommunikation i förändring	31
6.3.3 Checklistor	31
6.3.4 Medier i förändring	32
6.3.5 Skillnader mellan beställare och utförare	33
7. Slutsatser och slutdiskussion	35
7.1 Slutsatser	35
7.1.1 Frågeställning 1	35
7.1.2 Frågeställning 2	36
7.1.3 Frågeställning 3	37
7.2 Slutdiskussion	38
7.3 Förslag på fortsatta studier	38
7.4 Vad jag tar med mig	39
7.5 Metodkritik	39
8. Referenslista	40
9. Bilaga	42

1. Bakgrund till uppdraget

Sedan några månader tillbaka arbetar jag vid sidan av studierna på PR-byrån Cohn & Wolfe. Ett av de områden jag är mycket intresserad av, och hoppas att kunna utveckla mina färdigheter i på byrån, är kriskommunikation.

När det var dags att välja ämne och uppdragsgivare inför denna uppsats, satte jag mig ned med mina närmaste chefer för att diskutera vilket ämne som intresserar både dem och mig, och vad de skulle ha nytta av att få ytterligare kunskap om. Diskussionen mynnade ut i ämnet för denna uppsats; Strategisk kriskommunikation i sociala medier.

Även om jag bestämde ämnet till uppsatsen i samråd med Cohn & Wolfe, har jag under arbetets gång fått fria händer av företaget att utforma hela studien själv.

Jag vill därför inleda denna uppsats med att rikta ett stort tack till Cohn & Wolfe!

Jag vill också rikta ett hjärtligt tack till min handledare på Institutionen för journalistik, medier och kommunikation vid Göteborgs universitet, Bengt Johansson, som har varit till mycket stor hjälp genom hela arbetet med denna uppsats!

2. Problematisering

Kriskommunikation, både som praktik och som kunskapsområde, har de senaste åren ofta varit på agendan. Den senaste tidens kriser, exempelvis ”Caremaskandalen” och ”Saabkrisen”, har fått mycket medial uppmärksamhet, vilket visar att ämnet i allra högsta grad är aktuellt.

Tidigare var det enbart massmedierna som var förmedlare av kriskommunikation. Myndigheter och andra organisationer använde sig enbart av tryckta medier, radio och TV för att sprida information och skydda organisationen före, under och efter en kris. Responstiden var relativt lång och man visste vem man skulle kontakta för att få sin sida av historien berättad. Idag är situationen dramatiskt annorlunda. I och med internet och de sociala mediernas uppkomst diskuteras och sprids nyheter om kriser inte bara i de traditionella medierna, utan överallt, hela tiden. Dessutom händer det att kriser uppstår eller tar fart i sociala medier. När man arbetar med strategisk kriskommunikation, eller förebyggande kriskommunikation med andra ord, är det av yttersta vikt att man är välbekant med det sociala medielandskapet för att kunna arbeta proaktivt mot kriser.

57 % av svenskarna i åldern 16-29 och 19 % av svenskarna i åldern 30-49 år använder sig dagligen av sociala medier¹, av vilka de vanligaste är Facebook och Twitter. Detta visar att närvaron på sociala medier är något som företag och organisationer helt enkelt inte kan negligera i sitt strategiska kriskommunikationsarbete. Missnöjda kunder eller andra personer kan på ett ögonblick skapa stormar i sociala medier, som sedan ”spiller över” i tidningar och etermedia och därmed når den breda allmänheten.

En undersökning som företaget Wecall gjort på uppdrag av försäkringsbolaget IF, visar att en tredjedel av de svenska börsbolagen varit utsatta för negativ ryktesspridning i sociala medier.

¹ Bergström, 2010.

Trots detta uppger bara vartannat börsbolag att de bevakar sociala medier som en del i sin krisberedskap². En annan studie visar att enbart 11 % av de tillfrågade kommunikatörerna använder sig av sociala medier i sin kriskommunikation³. I samma studie uppgav nästan 70 % av de tillfrågade att deras arbetsplats inte har en handlingsplan för negativa reaktioner i sociala medier eller att de inte vet huruvida det finns en handlingsplan⁴.

De sociala medierna ställer, som beskrivet ovan, stora krav på företagen, men skapar också möjligheter. Sociala medier ökar förutsättningarna för interaktivitet och omvärldsbevakning. De sociala medierna har helt klart skapat utrymme för en ny sorts strategisk kriskommunikation, strategisk kriskommunikation 2.0 om man så vill, men mot bakgrund av ovanstående statistik är frågan om beställare och utförare verkligen har utvecklat området, med tanke på alla de nya kanaler man har till sitt förfogande. Frågan är till exempel om kommunikatörerna förändrat sin syn på strategisk kriskommunikation sedan de sociala medierna uppkom och om de precis som litteraturen upplever att mediernas roll som ”gatekeepers” är på väg att luckras upp.

2.1 Inom- och utomvetenskaplig relevans

Det finns en hel del tidigare forskning på området kriskommunikation, av vilken merparten baseras på fallstudier⁵. Fallen beskrivs och diskuteras utifrån ett traditionellt sändarperspektiv, där information och medier står i centrum. Ofta är det vad som sker efter att krisen är ett faktum, som forskarna har intresserat sig för. Forskningen handlar då främst om hur myndigheter och företag arbetar med kriskommunikation efter att en olycka, en naturkatastrof eller liknande har skett. Det har dock gjorts ytterst lite forskning som behandlar hur aktörer kan använda sig av strategisk kriskommunikation idag, med alla de nya förutsättningar som finns.

Som alla som både studerat och arbetat vet, är skillnaden mellan hur man teoretiskt skall agera i en situation och hur man faktiskt agerar ofta stor. Det är därför intressant att genom djupintervjuer med kommunikatörer, både beställare och utförare, ta reda på hur de arbetar med strategisk kriskommunikation i sociala medier och vilken syn de har på området.

Genom min studie hoppas jag kunna utveckla den redan existerande forskningen på området med en övergripande bild av hur erfarna kommunikatörer ser på strategisk kriskommunikation i sociala medier.

Fokus ligger med andra ord inte på krishanteringen efter en kris, utan det strategiska arbetet före densamma. Min studie leder förhoppningsvis till att man kan se om kommunikatörerna förlitar sig på den traditionella forskningen som finns, eller om de har utvecklat fältet. Studien är mot bakgrund av ovanstående vetenskapligt relevant.

Studien är också intressant för kommunikationsbranschen. Genom att undersöka hur erfarna kriskommunikatörer arbetar strategiskt med kriskommunikation i sociala medier, kan min

² Wecall, 2011.

³ Kommunikatören, 2012.

⁴ Kommunikatören, 2012.

⁵ Falkheimer & Heide, 2008.

uppdragsgivare till denna studie, och övriga aktörer i kommunikationsbranschen, få en lättöverskådlig bild av hur de mest erfarna inom branschen tänker och resonerar kring de nya möjligheter som finns inom strategisk kriskommunikation. Statistiken i problematiseringen ovan visar att det finns ett stort behov på marknaden av kunskaper kring den nya tidens strategiska kriskommunikation och jag hoppas att min uppsats kan hjälpa till att stilla detta behov.

Att jag i min uppsats jämför tankesätt och åsikter mellan utförare och beställare, hoppas jag leder till att dessa två grupper inom kommunikationsfältet får en större förståelse kring varför man inte alltid är överens om vilket arbete som bör göras inför och under en kris.

3. Studiens syfte och frågeställningar

Mot bakgrund av ovanstående problemformulering, är studiens syfte *att studera hur kriskommunikatörer ser på strategisk kriskommunikation i sociala medier.*

Mina frågeställningar är följande:

1. *Vilka är de främsta fördelar, nackdelar och utmaningar kriskommunikatörer ser med sociala medier och organisationers engagemang där?*

Anser respondenterna att alla företag bör finnas representerade i sociala medier och var bör i så fall fokus ligga? Vad ser respondenterna för fördelar och utmaningar med närvaro i sociala medier? Har respondenternas syn på kommunikation förändrats i och med de sociala mediernas uppkomst?

2. *Hur ser kriskommunikatörer på relationsskapande i sociala medier?*

Hur ser respondenterna på relationsskapande, dialog och förtroendekapital i sociala medier? Har denna syn förändrats i och med de sociala mediernas uppkomst?

3. *Hur ser kriskommunikatörer på kris och strategisk kriskommunikation i sociala medier och upplever de att förhållningssättet skiljer sig åt mellan beställare och utförare?*

Har deras syn förändrats i och med de sociala mediernas uppkomst? Upplever respondenterna att beställare och utförare har olika syn på detta område? Hur ser respondenterna på journalisters roll som gatekeepers i och med de sociala mediernas uppkomst?

3.1 Avgränsningar

Min studie kommer enbart att behandla den kommunikativa aspekten av kriser, sociala medier och relationsskapande. Dessutom kommer studien enbart att hantera den strategiska kriskommunikationen i en förkrisfas och de förebyggande åtgärder som hör dit.

Vidare kommer jag att avgränsa området sociala medier till att enbart handla om Facebook och Twitter, då dessa är de största sociala medierna.

4. Studiens referensram

Som tidigare nämnts är det en svaghet inom forskningen att forskarna så ensidigt fokuserar på efterkrisfasen. Primärt kommer jag att rikta in mig på den forskning som behandlar strategisk kriskommunikation i allmänhet samt den begränsade forskning som finns kring strategisk kriskommunikation i sociala medier. Jag kommer även att beröra relationsskapande och applicera detta på sociala medier. På så sätt önskar jag ge läsaren en bättre förförståelse av ämnet, men även ha möjlighet att i resultat- och analysdelen kunna återkoppla till teorin. Genom att redogöra för tidigare forskning och sedan ställa den mot empirin, hoppas jag att kunna föra en diskussion kring huruvida det verkligen existerar någon ”Strategisk kriskommunikation 2.0” eller om praktikerna helt enkelt applicerar ”Strategisk kriskommunikation 1.0” på ett nytt fenomen (sociala medier).

I detta teorikapitel kommer jag att behandla sociala medier, relationsskapande och strategisk kriskommunikation.

4.1 Forskningsöversikt

Enligt Falkheimer, Heide och Larsson finns det två olika riktningar i den organisationsinriktade forskningen om kriskommunikation⁶. Den ena riktningen fokuserar på de retoriska strategier som en organisation bör använda sig av efter att en kris har inträffat. Den andra riktningen fokuserar på förkrisfasen, med andra ord hur man förhindrar uppkomsten av, och förbereder sig inför, en kris. Som tidigare nämnts har forskningsvärlden främst ägnat sig åt efterkrisfasen. Jag kommer istället att följa den senare riktningen, och därmed fokusera på förkrisfasen.

Falkheimer m.fl. menar också att det finns två forskningstraditioner inom kriskommunikation, nämligen den traditionella och den senmoderna^{7 8}. Den traditionella forskningstraditionen har en positivistisk utgångspunkt, och utgår därför från en objektiv och mätbar verklighet. Man använder sig då av kartläggningar i sin forskning, och forskare som tillhör denna tradition menar att man, för att hantera en kris under uppsegling, skall gå ut brett med sina budskap till mottagarna, istället för att fokusera på förståelse och relationer⁹. Forskarna som tillhör denna tradition anser att organisationer är rationella enheter, och att ledningen i en organisation därför kan fatta initierade beslut utifrån den information de samlat på sig¹⁰.

I den senmoderna forskningen är det istället människors förståelse av omvärlden som ligger i fokus, ett så kallat socialkonstruktivistiskt perspektiv¹¹. I den senmoderna forskningen flyttas fokus från sändaren till mottagaren och forskarna fokuserar i större grad på förkrisfasen än på efterkrisfasen. Enligt den senmoderna forskningen är målet med kriskommunikation att mottagarna skall förstå budskapet, inte att de enbart skall bli informerade. Forskare som tillhör denna tradition anser att organisationer skall vara decentraliserade och att besluten

⁶ Falkheimer m.fl., 2009.

⁷ Falkheimer m.fl., 2009.

⁸ Falkheimer & Heide, 2008.

⁹ Wester, 2009.

¹⁰ Falkheimer & Heide, 2008.

¹¹ Falkheimer m.fl., 2009, s.31.

skall fattas direkt av medarbetarna, eftersom de är experter inom sitt område¹².

Kriskommunikation ses inom denna tradition ur ett proaktivt perspektiv, snarare än ur ett reaktivt perspektiv, som är fallet i den traditionella forskningen¹³.

I den internationella forskningen kring kriskommunikation har forskarna främst fokuserat på hur personer uppfattar kriser och kriskommunikation, samt vilken roll nyhetsmedierna spelar¹⁴. I Sverige har det under det senaste decenniet gjorts ett antal studier kring kriskommunikation, vilka oftast utgått från så kallade "case-studies" eller myndigheters kriskommunikation. Att svenska forskare till så stor del ägnat sig åt normativa fallstudier beror enligt Falkheimer m.fl. på att de som finansierar forskningen har styrt forskarna mot utvärderingar av stora kriser¹⁵. Utöver detta finns viss forskning om kriskommunikation ur medborgar-, journalist- och myndighetsperspektiv¹⁶, men nästintill ingen forskning som uteslutande fokuserar på kommunikatörernas roll.

Jag hoppas därför att jag, genom min uppsats, **kan visa på hur kommunikatörer, både från beställar- och utförarsidan, ser på sociala medier, relationsskapande och strategisk kriskommunikation.**

4.2 Sociala medier

Sociala medier är enligt Nationalencyklopedin "ett samlingsnamn på kommunikationskanaler som tillåter användare att kommunicera direkt med varandra genom exempelvis text, bild eller ljud"¹⁷. Medan traditionella medier i högre grad utgörs av envägskommunikation, utgörs sociala medier av tvåvägskommunikation då "varje enskild mottagare av ett meddelande också kan sända på samma villkor och genom samma kanaler"¹⁸.

Boyd och Ellison definierar sociala medier som en service vilken erbjuder användaren möjlighet att (1) konstruera en publik profil eller en semipublik profil i ett begränsat system, (2) utveckla en lista över användare med vilka man uppehåller någon form av relation, samt (3) betrakta andras och synliggöra sina egna relationslistor i systemet¹⁹. Lika ofta som de sociala medierna kan vara en viktig knutpunkt för snabb, förebyggande och problemlösande informationsspridning och kommunikation, lika ofta fungerar nätverken som krisaccelerator genom exempelvis ryktesspridningar eller snabba politiska manifestationer och mobiliseringar²⁰.

57 % av svenskarna i åldern 16-29 och 19 % av svenskarna i åldern 30-49 år använder sig dagligen av sociala medier²¹. Detta visar att närvaron på sociala medier är något som företagen helt enkelt inte kan negligera i sitt strategiska kriskommunikationsarbete. Missnöjda

¹² Falkheimer & Heide, 2008.

¹³ Falkheimer & Heide, 2008.

¹⁴ Falkheimer m.fl., 2009.

¹⁵ Falkheimer m.fl., 2009, s.27.

¹⁶ Falkheimer m.fl., 2009, s.27.

¹⁷ Nationalencyklopedin

¹⁸ Nationalencyklopedin

¹⁹ Eriksson, 2009, s.55.

²⁰ Eriksson, 2009, s.55.

²¹ Bergström, 2010.

kunder eller andra personer kan på ett ögonblick skapa stormar i sociala medier som sedan ”spiller över” i tidningar och etermedia och därmed når den breda allmänheten.

Trots att sociala medier i både litteratur och i media tillskrivs en ökande betydelse, är det fortfarande många företag och organisationer som inte har tagit till sig värdet av strategisk kriskommunikation i sociala medier²². Det är desto vanligare att man använder internet till traditionella medierelationer och massbudskap.

Idag har personer, med hjälp av sociala medier, betydligt större möjlighet än förr att hitta likasinnade och dra igång kampanjer mot företag och organisationer²³ (läs mer om detta under rubriken Issues management nedan). En fråga kan därmed snabbt växa sig stor, och därigenom påverka ett företag eller en organisation. Kunder och intressenter har genom de sociala medierna därför en större maktposition idag²⁴.

Många uppger att de använder sig av sociala medier för att de har ett intresse i en specifik fråga, för att söka och dela information samt för att ge uttryck för sina åsikter och hitta stöd för dessa²⁵. Om ett företag missar att i sociala medier informera och föra dialog med sina intressenter, vänder sig intressenterna till alternativa informationskällor utanför företagets kontroll. Det är därför viktigt att företag tar till sig sociala mediers betydelse för att kunna hantera de hot och utmaningar de medför²⁶.

4.3 Facebook och Twitter

Fyra av fem unga internetanvändare i Europa är idag aktiva på sociala medier²⁷. När det kommer till svenskarna är numera användningen av sociala medier större än användningen av traditionella medier på internet²⁸.

Det absolut största sociala mediet idag är Facebook, skapat 2004, med över 900 miljoner användare världen över²⁹, varav 526 miljoner använder mediet varje dag. Av dessa kommer nästan 4,5 miljoner från Sverige³⁰. På Facebook postas 3,2 miljarder kommentarer varje dag³¹. Facebook utgörs till den största delen av användarnas profilsidor, som kan knytas samman till olika nätverk med släkt, vänner och bekanta, där interaktion sker³². Många företag och organisationer har en sida på Facebook, där de kan skapa relationer och marknadsföra sig själva.

Det näst största sociala mediet är Twitter. Twitter är en mikroblogg där användaren kan skriva inlägg på maximalt 140 tecken. Om man följer en annan person kan man i sitt ”flöde” av inlägg, så kallade tweets, se vad denne har skrivit. Det finns cirka 500 miljoner användare av

²² González-Herrero & Smith, 2008.

²³ González-Herrero & Smith, 2008.

²⁴ González-Herrero & Smith, 2008.

²⁵ González-Herrero & Smith, 2008.

²⁶ González-Herrero & Smith, 2008.

²⁷ .se internetstatistik.

²⁸ .se internetstatistik.

²⁹ Mashable social media.

³⁰ Kreaforbloggen.

³¹ Mashable social media.

³² Nationalencyklopedin.

Twitter världen över³³ (varav 140 miljoner aktiva). I Sverige finns cirka 87 000 aktiva Twittrare (totalt drygt 153 000 svenska konton), varav cirka 3000 är journalister³⁴. Enligt en undersökning från 2009 är Twitter den 48:e mest besökta hemsidan i världen³⁵. Twitter växer snabbt i antalet användare, vilket tros bero på att det där finns många intressanta och betydelsefulla personer representerade³⁶. Precis som på Facebook kan en organisation registrera ett företagsnamn, organisationsnamn eller ett varumärke som medlem³⁷. Genom att söka efter specifika ord i Twitters sökruta kan man få fram alla ”tweets”, inlägg, som innehåller just dessa ord. Om ett företag söker på sitt eget namn får de på så sätt reda på vad som skrivs om dem just nu och kan på så sätt få värdefull information som inte förskönas av mellanhänder.

”Medieutvecklingen har fört oss till en nivå där klassisk masskommunikation interagerar med nya mer individanpassade tids- och platsberoende kommunikationslösningar och nätverk via internet och mobil teknologi; nu handlar det om nätens kriskommunikation” menar författaren till boken Nätens kriskommunikation, Mats Eriksson³⁸.

4.4 Relationsskapande i sociala medier

För att lägga en god grund att stå på under kris, är det viktigt att i förkrisarbetet skapa och underhålla relationer med sina intressenter. Som kommunikatör måste man veta vilka som är ens intressenter, för att kunna förstå deras behov och förväntningar och därigenom kunna kommunicera på ett sätt som matchar dessa behov och förväntningar³⁹.

Heath och Coombs kommer med följande råd gällande relationsskapande: ”Relationer är starkast när de är ömsesidigt fördelaktiga och kännetecknas av ’win-win’-resultat. Relationer kräver ett engagemang för en öppen och trovärdig dialog, en anda av samarbete, en önskan att anpassa intressen, en vilja att anta kompatibla synsätt/åsikter och ett åtagande att göra en positiv skillnad för människors vars liv påverkas av din organisation.”⁴⁰

Det är alltid komplext att bygga relationer med sina intressenter, men internet och sociala medier har gjort detta både effektivare och mer komplext⁴¹. Organisationer har med hjälp av internet möjligheten att snabbare kommunicera med sina intressenter och kan med hjälp av den moderna tekniken göra det mer pricksäkert⁴².

En studie, genomförd av Taylor och Perry, visar att de flesta organisationer – särskilt de som står inför en kris – vänder sig till internet för att kommunicera med intressenter och nyhetsmedia^{43 44}. Det är dock fortfarande så att man tenderar att använda sig av masskommunikation, snarare än interaktion och dialog.

³³ Mashable social media.

³⁴ Dagens Media.

³⁵ Nationalencyklopedin.

³⁶ Ström, 2010, s.76.

³⁷ Ström, 2010, s.76.

³⁸ Eriksson, 2009.

³⁹ Duhé, 2007.

⁴⁰ Heath & Coombs, 2006.

⁴¹ Duhé, 2007.

⁴² Duhé, 2007.

⁴³ Duhé, 2007.

4.5 Risk och kris

Risk innebär att "[...] det finns ett latent och potentiellt hot att något allvarligt ska inträffa – det är steget före kris"⁴⁵. För att undvika hopblandning av uttryck presenterar jag skillnaden mellan risk, katastrof och kris som beskrivet i Tillämpad kommunikationsvetenskap av Larsåke Larsson. "Risk avser ett latent och potentiellt hot som kan utmyнна i händelser som allvarligt drabbar ett företag eller organisation. Risken beror dels på sannolikheten för att hotet blir verkligt och dels på konsekvenserna av det inträffade. Katastrof innebär ett akut förverkligande av denna hotbild med stor magnitud. Denna kan sedan slå över i en kris, om den inte hanteras rätt. Detta innebär att en katastrof inte behöver sluta med en kris, med god krishantering kan det stanna vid katastrofens överklingande."⁴⁶

Forskare och praktiker har en relativt enhetlig definition av kris⁴⁷. Kris kan definieras på följande vis: en oväntad händelse – som rymmer ett hot eller en utmaning – kan ha allvarliga följder – kräver direkt och snabb handling – som ledningen har begränsad möjlighet att kontrollera – kan ha oförutsägbara konsekvenser och effekter – som har stort intresse för allmänheten och medierna⁴⁸.

I krislägen reagerar personer vanligtvis enligt följande förlopp: förberedelsefasen, varningsfasen, akutfasen och återhämtningsfasen⁴⁹. Förberedelsefasen fokuserar på våra förväntningar på att något krisartat kan inträffa. Riskupplevelsen har enligt många forskare förändrats på grund av Internets breda informationsutbud och kommunikationsmöjligheter. En ansevärd mängd av obekräftad och/eller falsk information sprids i sociala medier och det råder ingen kvalitetskontroll på internet. Dessutom har agendan i sociala medier en stor betydelse för riskuppfattning. I sociala medier och internet i övrigt arkiveras riskinformation och lever vidare och internet synliggör också risker som inte de traditionella massmedierna uppmärksammar⁵⁰.

Historiskt sett har varningsbudskap nästan alltid levererats av massmedierna, medan det idag även sker i sociala medier⁵¹. I krislägen avgörs inte riskkommunikationens framgång enbart av organisationens trovärdighet, utan i allra högsta grad även av förtroendet för det medium, eller den kanal, som fungerar som förmedlare av krisbudskapet och det har visat sig att traditionella mediekkanaler ofta är mer betrodda än nyare medieformer⁵².

I akutfasen bearbetar man varningsmeddelanden för att skapa sig en egen uppfattning. Om det i denna fas saknas adekvat information, är risken stor för ryktesspridning. Sociala medier får här stor betydelse för krisens utveckling, på grund av dess förmåga till omedelbar gemenskap⁵³.

⁴⁴ González-Herrero & Smith, 2008.

⁴⁵ Falkheimer m.fl., 2009, s.14.

⁴⁶ Larsson, 2008, s.288.

⁴⁷ Falkheimer & Palm, 2005, s.23.

⁴⁸ Falkheimer & Palm, 2005, s.23.

⁴⁹ Eriksson, 2009, s.62.

⁵⁰ Eriksson, 2009, s.66.

⁵¹ Eriksson, 2009, s.66.

⁵² Eriksson, 2009, s.67.

⁵³ Eriksson, 2009, s.69.

Återhämtningsfasen inleds när krisupplevelsen är på väg att mattas av. Fortfarande är det den traditionella personliga kommunikationen som är vanligast i denna fas, men det blir vanligare och vanligare att man sköter sin bearbetning i sociala medier⁵⁴.

4.6 Olika typer av kriser

Det finns en mängd olika typer av kriser, som alla skiljer sig åt gällande karaktär, styrka och händelseförlopp. Dessa olika typer av kriser kräver var för sig sin speciella krishantering och kriskommunikation. Förr i tiden skiljde man vanligtvis på *naturliga kriser* och *teknologiska kriser*, med andra ord naturkatastrofer respektive teknologiska sammanbrott⁵⁵. Dagens kriser utmärks av en allt större komplexitet, varför den typen av uppdelningar blir allt svårare att göra⁵⁶. Sociologen Patric Lagadec menar att krislogiken inte längre följer lokala mönster, utan att de blivit mer globala och ofta får obegripliga förlopp⁵⁷. Kriser är inte längre endimensionella, utan ytterst komplexa, vilket gör att det är svårt att hitta rätt form för hur en kris skall bemötas. Falkheimer och Heide delar in kriser i fysiska kriser (naturkatastrofer, olyckor o.s.v.), humankriser (intressentstyrda, exempelvis bojkotter) och ledningskriser (som orsakas av ledningens värderingar och beteende)⁵⁸.

I den managementinriktade litteraturen om krishantering menar man ofta att kriser orsakas av misstag inom eller i utkanten av organisationen. Konfrontationskriser, kriser bottnade i skilda värderingar, kriser bottnade i avoghet och kriser orsakade av mygel eller försummelse inom den egna organisationen lyfts fram som exempel på moderna kriser⁵⁹.

Gundel anser att man inte skall utgå ifrån krisens ursprung, utan istället krisens förutsägbarhet och graden av påverkansmöjligheter. Utifrån dessa två variabler har Gundel tagit fram en matris där han placerar *konventionella kriser*, *oväntade kriser*, *svårbearbetade kriser* samt *fundamentala kriser*⁶⁰.

Utmärkande för en *konventionell kris* är att den är relativt lätt att förutse och därigenom att planera inför. En risk som realiserar till en olycka/kris vid ett kärnkraftverk är ett exempel på en konventionell kris. För eller senare inträffar denna typ av händelser och det finns därför stora möjligheter att både förutse och skapa handlingsplaner i händelse att en sådan risk utvecklas till en kris⁶¹. Ofta har den som får i uppdrag att hantera en kris av denna typ hjälp av handfasta råd och anvisningar.

En *oväntad kris* går utanför det konventionella och innebär att krisförloppet ses som oförutsägbart till sin karaktär. Ofta kan man dock, med vanlig beredskap, hantera och följa upp krisen⁶².

Svårarbetade kriser utmärks av att efterarbetet är väldigt komplext och ofta leder till svåra problem. Ofta leder denna typ av kriser till konflikter och definitionskamper mellan flera

⁵⁴ Eriksson, 2009, s.69.

⁵⁵ Eriksson, 2009, s.38.

⁵⁶ Eriksson, 2009, s.38.

⁵⁷ Eriksson, 2009, s.39.

⁵⁸ Falkheimer & Heide, 2008, s.15.

⁵⁹ Eriksson, 2009, s.41.

⁶⁰ Eriksson, 2009, s.41.

⁶¹ Eriksson, 2009, s.42.

⁶² Eriksson, 2009, s.43.

aktörer om vad det egentligen är som inträffat och diskussioner uppstår vanligen kring vad som är de rätta åtgärderna eller insatserna⁶³. Debatten kring växthuseffekten är ett exempel på svårarbetade kriser.

Den mest komplexa typen av kris menar många forskare är *fundamentala kriser*. Denna typ av kriser är oväntade, svårhanterliga och svåröverblickade. Det är extremt svårt att kartlägga eller förutse en fundamental kris och den kan få svåra verkningar när den väl realiserats⁶⁴. Terroristattacker i USA den 11/9 2001 och protesterna i den muslimska världen mot Muhammedkarikatyrerna är exempel på denna typ av kris.

Mats Eriksson menar att det fortfarande saknas typologiseringar som även tar hänsyn till krisens grad av nätverksberoende och som därigenom kan hjälpa en organisation att förstå och förbereda sig för krisens följder⁶⁵. Krisens nätverksberoende rör dels i vilken omfattning krisen relaterar till informations- och kommunikationsteknologiska nätverk och tendenserna till att mycket snabbt skapa tids- och rumsupplösande gemenskaper, dels i vilken grad krisen är beroende av andra karaktärer av nätverk⁶⁶. Kriser hanteras blir komplexare ju fler nätverkstyper som berör krisen. Dessa kan vara tekniska, ekonomiska och politiska nätverk, infrastrukturer eller sociala nätverk (såsom sociala medier). Den senaste finanskrisen är ett exempel på denna typ av kris med ett flerdimensionellt nätverksberoende.

Frågan om huruvida det inträffar fler kriser idag än förr är omdebatterad⁶⁷. Många menar att det är uppmärksamheten kring händelser av kriskaraktär som har ökat genom mediernas bevakning och möjligheten att snabbt sprida rykten eller felaktiga uppgifter på sociala medier.

4.7 Kriskommunikation

Kommunikation är ett centralt moment i kriser och kriser hantering. Kommunikation är ofta det som får en kris att såväl uppstå, eskalera som mattas av. Mats Eriksson föreslår i *Nätens kommunikation* följande definition av kriskommunikation: ”Kriskommunikation innebär en interaktiv process av utbyte av information och opinioner under pressade tidsförlopp mellan individer, grupper och organisationer (exempelvis medborgare, medier, myndigheter och företag), ofta ingripande multipla budskap avseende för de inblandade hot och överraskande moment”⁶⁸. Kriskommunikation handlar dock inte bara om information och opinion, utan ofta också ryktesspridning, där den interpersonella kommunikationen har stor betydelse. Att hantera ryktesspridning, exempelvis på sociala medier, tenderar att bli en allt större uppgift för strategiska kriskommunikatörer⁶⁹.

⁶³ Eriksson, 2009, s.43.

⁶⁴ Eriksson, 2009, s.43.

⁶⁵ Eriksson, 2009, s.43.

⁶⁶ Eriksson, 2009, s.44.

⁶⁷ Falkheimer m.fl., 2009, s.17.

⁶⁸ Eriksson, 2009, s.38.

⁶⁹ Eriksson, 2009, s.38.

Kriskommunikation måste vara trovärdig. Larsåke Larsson presenterar i Tillämpad kommunikationsvetenskap fem råd till den som är ansvarig för kommunikationsarbetet i krissituationer⁷⁰:

1. Ge tidig, snabb, öppen och kontinuerlig information – undvik vakuum.
2. Berätta allt, säg sanningen och undvik bortförklaringar.
3. Utgå från ”vanliga” människors risk- och kriskunskaper.
4. Undvik tekniskt och byråkratiskt språk.
5. Tänk på att medierna använder flera/andra källor.

I litteraturen presenteras ofta färdiga checklistor att använda inför, under eller efter en kris. Allt för låsta och detaljerade handlings- och budskapsstrategier kring krishantering leder dock ofta till mer förödelse än nytta, menar vissa forskare⁷¹. Ju mer detaljerad man gör en krishanteringsplan, desto mer svårtillämpad blir den när det råder ett kaotiskt krisläge. Före och under ett krisläge kräver krishanteringen ett utrymme för individuellt och spontant agerande när man skall hantera det oförutsägbara, vilket inte detaljerade planer alltid ger utrymme för. Eriksson presenterar tre krishanteringsprinciper när man skall förbereda sig för det oväntade: skapa en krisstab, skapa en krisplan och integrera internet i krisberedskapen⁷².

Boin och Lagadec anser att en krisstabs arbete före en kris handlar om att ta fram en krishanteringsplan, ta reda på och lyfta fram olika behov i organisationen samt att hålla i träning och krisövningar⁷³.

Som nämnts i problematiseringen, visar kommersiella studier att en tredjedel av de svenska börsbolagen varit utsatta för negativ ryktesspridning i sociala medier. Trots detta uppger bara vartannat börsbolag att de bevakar sociala medier som en del i sin krisberedskap⁷⁴. En annan studie visar att enbart 11 % av de tillfrågade kommunikatörerna använder sig av sociala medier för kriskommunikation⁷⁵. I samma studie uppgav nästan 70 % av de tillfrågade att deras arbetsplats inte har en handlingsplan för negativa reaktioner i sociala medier eller att de inte vet huruvida det finns en handlingsplan⁷⁶.

Eriksson presenterar tre krishanteringsprinciper som företag kan ta till sig för att förbereda sig inför det oväntade utan att skapa alltför rigida planer som kan leda till låsningar i kriskommunikationsarbetet: skapa en krisstab som representerar mångfald samt premierar övningar i improvisation, skapa en krisplan där utvecklingsprocessen leder till återkommande reflektion samt integrering av internet i krisberedskapen för att utnyttja mediets förmåga till dynamik och situationsanpassning när krisen väl inträffar⁷⁷.

⁷⁰ Larsson, 2008, s.300.

⁷¹ Eriksson, 2009, s.91.

⁷² Eriksson, 2009, s.91.

⁷³ Eriksson, 2009, s.95.

⁷⁴ Wecall, 2011.

⁷⁵ Kommunikatören, 2012.

⁷⁶ Kommunikatören, 2012.

⁷⁷ Eriksson, 2009, s.92.

4.8 Medier och medievanor i förändring

Som jag tidigare nämnt har massmedierna historiskt sett varit huvudrollsinnehavare i kriskommunikationen. Medierna har haft makten att ”paketera” berättelsen om krisen och sedan förmedla den på sitt sätt ut i samhället⁷⁸. Medierna har också tillåtit att avgöra vad som skall uppfattas som och kallas en kris. Det som medierna inte fann intressant blev sällan uppmärksammat av den enskilde medborgaren. Även forskarna har utgått från denna linjära modell, med tydliga roller för aktörer, medier och publik⁷⁹. Idag har inte medierna denna självklara ”gatekeeping”-funktion, då internet ger utrymme för nya aktörer som ofiltrerat kan få ut sitt budskap i mediebruset⁸⁰. Många olika typer av aktörer har idag möjlighet att på sitt eget sätt kommunicera direkt med sin publik, genom till exempel sociala medier. Därmed kan dessa aktörer kommunicera sin bild av en kris, utan inblandning av de traditionella medierna. Även medborgarna själva kan idag på ett helt annat sätt än förr tillgodose sig, och dela med sig, av information. Mediernas kontroll över informationen utmanas med andra ord av den publik som medierna säger sig tjäna⁸¹.

Samtidigt som aktörer nu, med hjälp av internet och sociala medier, kan sätta sin egen agenda utan att behöva gå via mediernas ”gatekeepers”⁸², gör digitaliseringen också att aktörerna tappar en del av sin kontroll⁸³. Information i digitala medier kan spridas och mångfaldigas i en oerhörd takt, vilket innebär att aktörerna tappar kontroll över sin information. Såväl kriskommunikationen som journalistiken accelereras genom frikopplingen från rums- och tidsaspekter⁸⁴. Sociala medier kan därmed kallas asynkrona⁸⁵.

Människors medievanor är i ständig förändring. Utvecklingsförloppet när internet introducerades följde den tidigare medieutvecklingens historia: först ut att ta till sig internet var de unga och högutbildade, så kallade ”early adopters”, de äldre väntade in i det sista⁸⁶. Idag har användningsklyftorna minskat och allt fler ur det äldre ålderssegmentet använder internet. Studier visar dock att de digitala klyftorna förstärks vid kris- och katastroflägen⁸⁷. Klyftorna blir mycket tydliga och därmed betydelsefulla för krisens utveckling.

De senaste tio åren är det inte bara medievanorna som har förändrats, utan även mediekulturen. Tidigare karaktäriserades organisationers kommunikation av att det var en källa som spred ett budskap till många mottagare, medan det idag är många som kommunicerar med många. Den mediekultur som innebar att publiken inte hade någon inverkan på innehållet kallas ”Push-kultur”, och har idag ersatts av en ”Pull-kultur”⁸⁸. I ”Pull-kulturen” väljer publiken själva vilken typ av information och budskap de vill ha. De traditionella medierna utgörs således av envägskommunikation utan möjlighet till interaktion,

⁷⁸ Eriksson, 2009, s.25.

⁷⁹ Karlsson, 2008, s.6.

⁸⁰ Eriksson, 2009, s.25.

⁸¹ Karlsson, 2008, s.8.

⁸² Föreläsning, Marie Grusell.

⁸³ Karlsson, 2008, s.8.

⁸⁴ Karlsson, 2008, s.8.

⁸⁵ Falkheimer m.fl., 2009, s.109.

⁸⁶ Eriksson, 2009, s.30.

⁸⁷ Eriksson, 2009, s.30.

⁸⁸ González-Herrero & Smith, 2010.

medan de sociala medierna utgörs av tvåvägskommunikation med stora möjligheter till interaktion och dialog.

4.9 Nätverksberoende samhälle

Castells m.fl. (citerat i Eriksson, 2009) beskriver en rad särdrag för det nätverksberoende samhället som kan prägla förutsättningarna för kriskommunikation⁸⁹:

- *Decentralisering*. Det mobila nätverkssamhället utmärks av dess decentraliserande karaktär. Den mobila kommunikationen verkar från person till person och nätverk till nätverk.
- *Omedelbar gemenskap*. Mobil teknologi har gjort att människor som är engagerade inom ett och samma ämne eller fenomen snabbt kan organisera sig för att driva sina gemensamma intressen. Detta märks tydligt inte minst på sociala medier som Twitter och Facebook.
- *Förändrade organisationsmönster*. Idag har inte rumslig placering samma betydelse som förr, vilket har förändrat samhällets organisationsmönster. Tjänstemän och företagsledare styr, leder och ansvarar för verksamheter genom mobila kommunikationsmöjligheter. Förutsättningarna för organisationens ledningskommunikation har därför förändrats generellt sett.
- *Säkert oberoende*. Efter terrorattackerna den 11/9 2001 steg efterfrågan stort på mobiltelefoner. Detta kan förklaras med den mobila teknikens förmåga att skapa en känsla av oberoende. Samhället får nya organisationsmönster tack vare tekniken, vilket gör att förutsättningarna för kriskommunikation förändras.
- *Valmöjligheternas nätverk*. Idag skapar och underhåller individer sina egna personliga platsberoende nätverk med mobilteknologins och Internets hjälp. Nätverken förändras snabbt när nya personer läggs till i adresslistor, mobilnummerlistor och i personliga grupper på sociala medier.
- *Geografisk frikoppling*. Genom att man idag har möjlighet att kommunicera över långa avstånd oberoende av tid och rum kan man, i exempelvis sociala medier, kommunicera med personer som i högre utsträckning än sina fysiska grannar delar ens intressen och värderingar.

Den ökade användningen av internet hos myndigheter, företag, medier, organisationer och privatpersoner, innebär inte bara att kriskommunikationen accelererar, alltså att nyheter och information sprids mycket snabbt, utan också att det blir svårare för individer att förhålla sig till kriskommunikationens budskap och innehåll⁹⁰. Förutom de ovan beskrivna särdragen för det nätverksberoende samhället kan detta också förklaras med att internetkommunikation i princip inte innebär några geografiska eller omfångsmässiga gränser för information, att inga tidsgränser (exempelvis deadlines) gäller, att alla som kan ta emot ett meddelande och kan sända ett samt att nyheter på internet kan anta många olika former, såsom filmer, spel, texter o.s.v.⁹¹.

⁸⁹ Eriksson, 2009, s.22.

⁹⁰ Eriksson, 2006, s.8.

⁹¹ Eriksson, 2006, s.9.

4.10 Issues management

Att upptäcka en kris under uppsegling och att därefter sätta in rätt åtgärder, kallas i internationell litteratur ofta för issues management. Många forskare menar att Issues management är en subdisciplin till public relations som alltid är proaktiv och som gränsar till strategisk organisationsplanering⁹². Med ”issue” (fråga) avses en problematisk eller omstridd fråga som redan existerar eller kan väntas dyka upp och som har konsekvenser för företaget⁹³. Enligt forskarna genomgår dessa frågor en likartad utveckling, från uppkomst över genombrott till avslöjande. Robert Heath menar att alla organisationer berörs av samhällsutvecklingen, att alla människor som berörs av organisationen har förväntningar på den och att det oftast resulterar i två olika meningar om hur verksamheten ska skötas⁹⁴. Heath menar att man genom att använda sig av issues management kan identifiera och beskriva opinioner, så att de blir hanterbara⁹⁵. Det innebär att företagen kan agera proaktivt istället för reaktivt. Heath presenterar fem steg i processen fram till genomförandet av åtgärder: *identifiering, avsökning, bevakning, analys och prioritering av åtgärder*^{97 98}.

Identifiering innebär att man söker efter opinioner och trender och avgör om dessa kan påverka organisationen på något sätt. *Avsökning* innebär att man ”söker av verkligheten” för att se var man kan få veta mer om det upphittade. *Bevakning* innebär att man håller en opinion under uppsikt.

Centralt för issues management är legitimitetsklyftan, med andra ord de skillnader, synsätt och förväntningar som finns på organisationers uppfattade verksamhet mellan organisationsledningen och omvärlden⁹⁹. Dessa skillnader handlar främst om tre dimensioner, nämligen fakta, värderingar och policy.

Issues management omfattar också dialog. Grunig och Hunt skiljer på proaktiv och interaktiv issues management¹⁰⁰. De kopplar proaktiv issues management med den tvåvägs asymmetriska PR-modellen vilket betyder att kommunikationen fokuserar på återkoppling på initiativ av organisationen. Därigenom kan organisationen försöka påverka publikens attityder och beteenden att gå i en av organisationen vald riktning. Interaktiv issues management kopplas samman med den tvåvägs symmetriska PR-modellen, som i högre grad fokuserar på tvåvägskommunikation. I denna modell ska både organisationen och publiken vara villiga att förändra sina ståndpunkter med hjälp av kommunikation. Problemet med denna modell är dels att det är oklart vem som har legitimitet att föra publikens talan, dels att det blir svårt för organisationen att veta vad ett beslut skall grunda sig på om publikens åsikter är delade.

Kärnan i issues management är att identifiera, spåra och hantera konfliktfrågor. Internet har stora konsekvenser för användandet av issues management och har studerats i detta

⁹² Falkheimer & Palm, 2005, s.19.

⁹³ Larsson, 2008, s.99.

⁹⁴ Falkheimer & Palm, 2005, s.18.

⁹⁵ Larsson, 2008, s.100.

⁹⁶ Larsson, 2008, s.100.

⁹⁷ Larsson, 2008, s.100.

⁹⁸ Heath, 1997, s.91-95.

⁹⁹ Falkheimer & Palm, 2005, s.20.

¹⁰⁰ Falkheimer m.fl., 2009, s.84.

forskningsfält sedan mitten av 90-talet¹⁰¹. Man har bland annat tittat på vilka kanaler man kan använda sig av i sin omvärldsbevakning. Den miljö där kriser inträffar idag är allt mer virtuell, eftersom många aktivister använder kommunikation på internet för att stärka sina kampanjer mot olika företag och organisationer. Den nya tekniken gör det möjligt för människor att gå från ett ”passivt stadium” till ett ”aktivt stadium” och därigenom spela en ”dynamisk roll”, vilket tillåter publika kontroverser och kriser som inte hade varit möjliga för bara ett decennium sedan¹⁰². Sociala medier har tagit bort hindret att hitta andra människor med liknande åsikter och problem, och idag är det därför mycket enklare för människor att organisera sig i kampanjer mot företag eller organisationer¹⁰³.

4.11 Kriser och meningsskapande

Enligt författarna Falkheimer och Heide, menar Karl E. Weick att ”det inte existerar någon objektiv verklighet, utan verkligheten är det som människor uppfattar och förstår” och att meningsskapande inte handlar om ”sanning eller att göra saker rätt, utan om människors försök att få svar på frågan: ’what’s the story?’”. Meningsskapande är med andra ord en social process som inkluderar kommunikation och samverkan med andra människor. Om man applicerar denna teori på kriskommunikation kan man se att ”om man i organisationen kontinuerligt diskuterar fundamentala gemensamma normer och värderingar har organisationsmedlemmarna lättare att snabbt och på egen hand vidta åtgärder när en kris är på väg att utvecklas”¹⁰⁴. Weicks teori visar att det är omöjligt att helt kontrollera en kris, och intresset bör därför riktas mot att skapa och upprätthålla en kontinuerlig dialog med viktiga målgrupper. Detta torde vara särskilt intressant när man ser till strategisk kriskommunikation i sociala medier, då man i sociala medier har stora möjligheter till dialog med intressenter och målgrupper.

Falkheimer och Heide menar också att kriskommunikation inte bör ses som en reaktiv handling på en händelse, utan snarare som ett förhållningssätt hos ledningen där krisperspektivet ständigt finns i fokus. Därmed bör man utgå från ett proaktivt perspektiv på kriser och sätta goda relationer med viktiga grupper i centrum¹⁰⁵.

¹⁰¹ González-Herrero & Smith, 2008, s.147.

¹⁰² González-Herrero & Smith, 2008, s.147.

¹⁰³ González-Herrero & Smith, 2008, s.147.

¹⁰⁴ Falkheimer & Heide, 2008.

¹⁰⁵ Falkheimer & Heide, 2008.

5. Metodval

Boken *Metodpraktikan* gör skillnad mellan informantundersökningar och respondentundersökningar¹⁰⁶. En informantundersökning används för att skildra hur något faktiskt ligger till, varför det i denna typ av undersökning inte finns något egenvärde i att ställa samma intervjufrågor till samtliga svarspersoner. Svarspersonerna används som källor och det som de uttrycker kan sedan utsättas för en källkritisk granskning. Vid en respondentundersökning är det istället svarspersonerna själva och deras tankar som står i fokus. För att kunna finna mönster i svaren och för att kunna förklara varför svarspersonerna skiljer sig åt i avseende på vad de svarar används i stor samma utsträckning samma typ av intervjufrågor. Då jag i min uppsats vill veta hur svarspersonerna subjektivt tänker kring, och analyserar, vissa frågor, använder jag mig av en respondentundersökning. Svarspersonerna kommer därför härnäst att hänvisas till som *respondenterna* eller *respondenten*.

Det empiriska underlaget för detta examensarbete består av en rad halvstrukturerade samtalsintervjuer av respondentkaraktär¹⁰⁷. Jag har valt att inte använda fokusgrupper då detta skulle kunna leda till att de olika deltagarna påverkar varandra med sina svar, särskilt med tanke på att de kommer från konkurrerande byråer eller företag. Att intervjuerna är halvstrukturerade innebär att jag hade ett antal färdiga frågor inom tre frågeteman – baserat på frågeställningarna – som jag gick igenom med varje respondent, men beroende på hur dialogen med respondenten fortlöpte varierade frågornas ordningsföljd, formulering och ibland också innehållet mellan de olika intervjuerna¹⁰⁸.

Vid en samtalsintervju är det inte de specifika personerna som står i fokus, utan de olika uppfattningarna och tankekategorierna¹⁰⁹. Enligt forskningspraxis kan man tala om en teoretisk mättnad när forskaren, trots ytterligare intervjuer, inte finner några nya svarskategorier. Med tanke på uppsatsens omfattning och den korta tidsperiod under vilken den skrivits, har jag valt att inte försöka uppnå teoretisk mättnad och jag gör således inte anspråk på att mina resultat är generaliserbara.

5.1 Kriterier och förförståelse

Grant McCracken ger tre allmänna råd när man skall välja intervjupersoner till respondentintervjuer: välj främlingar, ett litet antal och sådana som inte är ”subjektiva experter”¹¹⁰. Vad gäller det första rådet så känner jag inte någon av de påtänkta intervjupersonerna sedan innan. Undantaget är en av kommunikatörerna som jag träffat vid några tillfällen. Detta upplever jag dock inte som ett problem för studiens kvalitet, då jag inte har en personlig relation till denna person. Jag upplever efter intervjun att jag utan svårighet har hållit en vetenskaplig distans till denne.

Vad gäller McCrackens andra råd, om antal, ämnade jag att intervjua mellan fem och åtta personer. Jag gjorde ett strategiskt urval av intervjupersoner, både från PR-byråer och från olika företags kommunikations-, PR- eller marknadsavdelningar. På så sätt hoppades jag få

¹⁰⁶ Esaiasson m.fl., 2012, s.227.

¹⁰⁷ Esaiasson m.fl., 2012, s.252.

¹⁰⁸ Esaiasson m.fl., 2012, s.228.

¹⁰⁹ Esaiasson m.fl., 2012, s.229.

¹¹⁰ Esaiasson m.fl., 2012, s.259.

med personer med olika erfarenheter, som kan tänkas inverka på hur man arbetar med strategisk kriskommunikation i sociala medier. Jag ville även att de skulle ha flera års erfarenhet och arbeta på ett ”större” (subjektiv bedömning) företag, för att de skulle kunna kategoriseras som framträdande inom branschen.

Det strategiska urvalet utgick från följande kriterier:

- att respondenterna skall ha arbetat mer än fem år inom kommunikationsbranschen.
- att respondenterna har erfarenhet av krisarbete.
- att respondenterna använder sociala medier i sitt arbete.
- att de arbetar för en välkänd byrå/ företag, med andra ord en organisation som ofta figurerar i till exempel branschmedia.
- så jämn fördelning mellan beställare och utförare som möjligt.
- stor variation på ålder.
- stor variation på branscher.

Syftet med min undersökning har varit att redogöra för framträdande kommunikatorers syn på strategisk kriskommunikation i sociala medier, varför sökljuset föll på de personer som har erfarenhet av sådan kommunikation. Givetvis kunde jag ha valt andra personer, till exempel efter en mer djupgående analys av den svenska kommunikationsbranschen, men tidsbrist hindrade mig från detta. Ett visst mått av ”bekvämlighetsurval” kan därför erkännas.

Genom att ställa dessa beställare (företag) och utförare (PR-konsulter) mot varandra, kan jag få svar på om de har samma eller olika syn på kriser, kriskommunikation och förhållandet sociala medier kontra traditionella medier. För att försöka uppnå maximal variation i urvalet har jag, förutom att välja personer från både beställar- och utförarsidan, även valt personer av båda könen, i olika åldrar och i olika typer av branscher. Respondenterna i min studie kommer från både offentlig och privat sektor.

Eftersom det som tidigare nämnts inte är individerna i sig som är intressanta i respondentintervjuer, går det att ersätta en eller flera personer i urvalet, om de exempelvis tackar nej, med andra personer ”som liknar dem med avseende på de relevanta urvalskriterierna¹¹¹, något som också skedde. En person tackade nej till medverkan i intervju med förklaringen att han inte ville ”ge sina konkurrenter värdefull information om sina tillvägagångssätt”, varpå jag ersatte denna person med en person med liknande arbetsroll och erfarenhet.

Jag kommer inte att göra anspråk på att ha kartlagt samtliga existerande förhållningssätt till strategisk kriskommunikation i sociala medier, men min avsikt är att tillföra forskningen empirisk välgrundad kunskap, även om det antagligen behövs ytterligare studier innan ämnet kan anses vara färdiganalyserat¹¹².

Det sista rådet från McCracken, om att man inte skall välja ”subjektiva experter”, väljer jag att bortse ifrån, då de ”subjektiva experterna” är just de respondenter jag är intresserad av.

¹¹¹ Esaiasson m.fl., 2012, s.262.

¹¹² Esaiasson m.fl., 2012, s.167.

De personer jag intervjuat är enligt överenskommelse inte anonyma i uppsatsen.

Min förförståelse av strategisk kriskommunikation är begränsad till ett växande personligt intresse. Jag har aldrig tidigare arbetat med kriskommunikation utan enbart tagit del av litet litteratur på detta område under mina studier i Medie- och kommunikationsvetenskap vid Göteborgs Universitet. Då jag nyligen påbörjat mitt yrkesliv på en PR-byrå har jag återigen fått upp intresset för detta ämne. Vad gäller sociala medier är jag aktiv på Facebook, Twitter, Google+ och LinkedIn.

5.2 Respondenterna

Jag började med att ta fram ett urval på femton personer utifrån de kriterier jag listat ovan. Efter en bakgrundskontroll av dessa personer, och diskussion med min handledare, skickade jag ut en intervjuförfrågan via mejl till tio personer. Sju av dessa svarade på min förfrågan, varav fem ställde upp för intervju. Nedan följer en sammanställning av respondenterna:

Utförare: *Lennart Håkansson*, Executive vice president på Cohn & Wolfe. Telefonintervju 9/5 2012.

Utförare: *Jeanette Fors-Andrée*, Crisis communication specialist på Hill+Knowlton. Intervju på café i Stockholm 7/5 2012.

Beställare: *Lena Jovén*, kommunikationschef på Västtrafik. Intervju på Västtrafiks kontor i Göteborg 3/5 2012.

Beställare: *Hanna Kastås*, projektledare sociala medier/mobilt på Ving. Telefonintervju 4/5 2012.

Beställare: *David Wästberg*, Head of media relations på Almega. Intervju på Almegas kontor i Stockholm 7/5.

Intervjuerna varade mellan 40 och 80 minuter, beroende på längden av de svar respondenterna gav. Tre av intervjuerna gjordes direkt med respondenten och två gjordes via telefon. Det är givetvis så att detta kan ha påverkat resultatet, men jag upplevde inte någon större skillnad mellan intervjuerna som gjordes ”ansikte-mot-ansikte” respektive via telefon. Jag inledde intervjuerna med att klargöra vad jag avser med begreppen strategisk kriskommunikation samt vilka kanaler jag avser med sociala medier. Därefter gick jag direkt in på frågorna. Frågorna återfinns i bilaga 1.

Jag var före intervjuerna tydlig med att jag vid sidan av studierna arbetar extra på PR-byrån Cohn & Wolfe. Detta kan givetvis ha påverkat respondenterna till att inte dela med sig av alla sina tankar, men eftersom mina intervjufrågor rörde tankesätt och attityder, snarare än faktiska insatser, upplevde jag att jag fick ärliga och öppna svar. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades efteråt i sin helhet.

5.3 Intervjufrågor och analys av material

För att ta fram intervjufrågorna återkopplade jag till mina frågeställningar. Dessa rör de tre teman sociala medier, relationsskapande och omvärldsbevakning samt strategisk kriskommunikation. Därefter utvecklade jag ett antal frågor inom varje tema för att få svar på frågeställningarna. När jag skrev intervjufrågorna lämnade jag medvetet utrymme för att under intervjuerna kunna ställa följdfrågor.

I min analys av intervjuerna började jag med att läsa igenom samtliga intervjuer och markera de citat som jag fann som mest intressanta. Därefter läste jag igenom intervjuerna en gång till, och jämförde de tre frågeteman respondenterna emellan. Slutligen läste jag igenom intervjuerna en sista gång, och jämförde då fråga för fråga. Under hela processen antecknade jag citaten i ett kodschema, för att kunna få en bra översikt inför skrivandet av uppsatsen.

Jag upplevde under arbetet med uppsatsen att jag enbart behövde ta ställning till två forskningsetiska överväganden. Det första gällde anonymiteten, där jag dock lät respondenterna själva bestämma huruvida de ville vara anonyma eller ej. Det andra gällde huruvida jag skulle berätta för de tilltänkta respondenterna att jag arbetar på Cohn & Wolfe, med rädsla för att de inte skulle vilja tala med en ”konkurrent”. Efter diskussion med min handledare bestämde jag mig för att vara öppen med detta, då jag ansåg det vara av större vikt att vara ärlig och öppen, än att alla tilltänkta respondenter tackade ja till intervju.

6. Empiri och analys

I detta kapitel kommer jag att presentera de resultat som framkommit i intervjuerna. Varje längre stycke avslutas med återkoppling till litteraturen och analys.

6.1 Sociala medier

Bör alla företag finnas representerade i sociala medier? Samtliga respondenter är överens om att de flesta företag, även om det finns några undantag, tjänar på att finnas i sociala medier. Respondenterna är också överens om att det inte räcker att bara skapa ett konto i sociala medier, utan att det också krävs en aktiv insats för att närvaron ska ge mervärde. Detta är särskilt något som utförarna poängterar:

”Inte bara för sakens skull, att finnas där bara för att finnas, utan man ska finnas där för att föra dialog” – Jeanette Fors-Andrée (Hill+Knowlton).

Med få undantag ser respondenterna liknande fördelar och nackdelar med de sociala medierna. De lyfter fram möjligheten till att ge företaget/kunden en egen röst, chansen att få ut sitt budskap, möjligheten till relationsskapande och dialog som de sociala mediernas viktigaste egenskaper.

De är också medvetna om att det finns utmaningar och negativa aspekter av sociala medier. Att allt man lägger ut på de sociala medierna, samt de kommentarer man får, ligger kvar ”för alltid” är något som oroar några av respondenterna, precis som att allt material, både positivt och negativt, lätt kan få en bred spridning utanför företagets kontroll. Detta är något som också behandlas i litteraturen. I sociala medier och internet i övrigt arkiveras riskinformation och lever vidare. Internet och sociala medier synliggör också risker som inte de traditionella medierna uppmärksammar¹¹³. Detta kan naturligtvis ge både fördelar och nackdelar. Många tror att anledningen till att fler företag inte använder sig av sociala medier är att de är rädda för att tappa kontrollen över varumärket i en ny värld som uppfattas som skrämmande och obegriplig.

”Det mest positiva [med sociala medier] är att man skapar en direktkanal till sina intressenter och sina målgrupper. Det mest negativa är att den här kanalen fungerar åt båda håll. [...] Om man inte är sann, ärlig och någorlunda tydlig och konsekvent i sin kommunikation i sociala medier, kan det bli en riktig rekyl då ens förtroende och trovärdighet undergrävs av ens egna insatser istället för precis tvärt om” - Lennart Håkansson (Cohn & Wolfe).

Citatet ovan belyser den problematik som litteraturen behandlar kring fördelar och nackdelar kring sociala medier. Lika ofta som de sociala medierna kan vara en viktig knutpunkt för snabb, förebyggande och problemlösande informationsspridning och kommunikation, lika ofta fungerar nätverken som krisaccelerator genom exempelvis ryktesspridningar eller snabba politiska manifestationer och mobiliseringar¹¹⁴. Den nya tekniken gör det möjligt för människor att gå från ett ”passivt stadium” till ett ”aktivt stadium” och därigenom spela en

¹¹³ Eriksson, 2009, s.66.

¹¹⁴ Eriksson, 2009, s.55.

”dynamisk roll”, vilket tillåter publika kontroverser och kriser som inte hade varit möjliga för bara ett decennium sedan¹¹⁵. Sociala medier har tagit bort hindret att hitta andra människor med liknande åsikter och problem, och idag är det därför mycket enklare för människor att organisera sig i kampanjer mot företag eller organisationer¹¹⁶.

Både Lena Jovén (Västtrafik) och David Wästberg (Almega) lyfter fram att det är en utmaning att välja vilka inlägg man ska svara på, särskilt när man uppfattar att man är utsatt för ett ”socialt mediedrev”. Jeanette Fors-Andrée (Hill+Knowlton) tycker dock inte att man ska ha som princip att inte svara på en viss typ av inlägg, såvida det inte rör sig om rena provokationer. Detta kan kopplas till kritiken mot interaktiv issues management, som gör gällande att det är svårt för en organisation att veta vem som för publikens talan¹¹⁷. Det är också svårt för en organisation att veta vad de skall grunda sina beslut på när publiken har olika åsikter, något som ofta är fallet i sociala medier. Slutligen kan det vara svårt att veta huruvida de personer som ligger bakom ett drev på exempelvis Twitter, är representativa för populationen, eller om det enbart är en liten grupp som vill göra sin röst hörd.

Relationsskapande och att nå ut till intressenter med information är något som samtliga respondenter från beställarsidan lyfter fram som sina mål med närvaron i sociala medier. Av naturliga skäl pekar utförarna, Fors-Andrée och Håkansson, på att fokus ligger på att minimera kriser och att själv kunna föra fram sin berättelse utan att filtreras av media. Utförarna påpekar också vid flera tillfällen att det egentligen inte är någon skillnad mellan sociala medier och andra plattformar, det är bara olika kanaler att få ut sitt budskap i. Redan här märks det alltså en skillnad mellan utförare och beställare. Medan beställarna verkar se sociala medier som ett fenomen, ser utförarna det som ännu en kanal, vilket belyses i citatet nedan:

”Fokus ligger på att minimera konsekvenserna av en kris för en kund. Sen om det är sociala medier eller andra medier, det har ingen betydelse.” – Jeanette Fors-Andrée (Hill+Knowlton).

Respondenternas syn på kommunikation har helt klart förändrats sedan sociala medier skapades. Många talar om att det krävs mer transparens nu än förr, och att det krävs större resurser från företagets sida för att kunna hantera relationer och dialog på exempelvis Facebook och Twitter. En annan utmaning är att vem som helst som arbetar i företaget kan uttala sig på sociala medier, något som riskerar att skada varumärket. Ändå är ingen av respondenterna positiv till att begränsa de anställdas aktivitet i sociala medier, så länge de sköter sig.

”[...] min känsla är att vår syn på kommunikation förändras hela tiden, det händer så otroligt mycket.” – Hanna Kastås (Ving).

¹¹⁵ González-Herrero & Smith, 2008, s.147.

¹¹⁶ González-Herrero & Smith, 2008, s.147.

¹¹⁷ Falkheimer m.fl., s.84.

"[...] det har hänt så snabbt. För fem år sedan pratade man inte om sociala medier, det fanns inte. Det var inte så viktigt i krisarbetet, men idag är det superviktigt." – Jeanette Fors-Andrée (Hill+Knowlton).

Trots att respondenterna är överens om att deras syn på kommunikation har förändrats i och med de sociala medierna, upplever de inte att det "gnisslar" mellan nya och gamla kommunikationsformer. Varken inom företaget eller utåt, upplever de att de sociala medierna har förändrat förhållningssättet till de traditionella medierna.

Även om de sociala medierna upplevs som en självklar del av organisationernas kommunikationsarbete, är det oftast inte samma personer som arbetar med kriskommunikation och sociala medier, även om de vanligtvis sitter på samma avdelning. Här kan man dock återigen se en viss skillnad mellan beställare och utförare. På utförarsidan har man en integrerad roll som kommunikatör och sköter flera olika typer av arbeten, medan det på beställarsidan tycks vara vanligare att varje person har en roll, till exempel expert på sociala medier, kriskommunikatör eller omvärldsbevakare. Detta är tydligt i citaten nedan:

"[...] det är helt integrerat. Det är väl så att det är några som är bättre på de tekniska verktygen, men rent kommunikationsstrategiskt tänker alla medarbetare sociala medier som en kanal [...]" – Lennart Håkansson (Cohn & Wolfe).

"[...] idag har jag avsatt en person som i stort sett bara arbetar med Facebook." – Lena Jovén (Västtrafik).

Att hantera ryktesspridning, exempelvis på sociala medier, tenderar att bli en allt större uppgift för strategiska kriskommunikatörer¹¹⁸. Även omvärldsbevakningen tar betydligt större tidsanspråk än förut, vilket gör att det krävs större resurser, både i tid och i personal, för att kunna sköta ett företags kommunikation. Detta är något som samtliga respondenter vidtalar.

6.2 Relationsskapande

Alla respondenter tycker att det är av yttersta vikt att bygga upp relationer med sina intressenter i de sociala medierna. Alla arbetar också aktivt för att skapa relationer, förutom Västtrafik. Lena Jovén (Västtrafik) förklarar detta med att de vill skapa en bra plattform att utgå ifrån, innan de börjar marknadsföra sig själva och sin närvaro i sociala medier.

Den största fördelen med relationsskapande i sociala medier som lyfts fram av respondenterna är möjligheten till dialog och möjligheten att få "ambassadörer". Genom att skapa relationer i sociala medier hoppas man att få ambassadörer, eller tillskyndare, till sitt företag. När en kris väl är under uppsegling står man inte ensam mot Twitter- eller mediedrevet, utan har personer som kan stödja företagets kommunikativa arbete. Genom att kontinuerligt vårda sin relation med dessa ambassadörer, och förse dem med relevant information, under tider då det inte råder kris, kan man få stor hjälp av dessa när krisen väl är ett faktum. Falkheimer och Heide menar precis som respondenterna att kriskommunikation inte bör ses som en reaktiv handling på en händelse, utan snarare som ett förhållningssätt hos ledningen där krisperspektivet ständigt finns i fokus. Därmed menar Falkheimer och Heide att man bör utgå från ett proaktivt

¹¹⁸ Eriksson, 2009, s.38.

perspektiv på kriser och sätta goda relationer med viktiga grupper i centrum¹¹⁹. Det är tydligt att teori och praktik stämmer överens på denna punkt.

Respondenterna upplever att det har blivit mycket enklare att skapa relationer och dialog med sina intressenter sedan de sociala medierna uppkom. Även här höjer dock många ett varningens finger; det räcker inte att bara finnas representerad i de sociala medierna, utan man måste arbeta aktivt för att skapa och hålla kvar relationer. Respondenterna lyfter också fram att varumärkesbyggandet har blivit enklare i och med de sociala medierna, eftersom man nu har möjligheten till en direktrelation med sina målgrupper. Denna direktrelation öppnar upp för dialog, diskussion och möjligheten till feedback. Innan de sociala medierna etablerades tog det mycket längre tid att utvärdera ens arbete, idag kan man få feedbacken direkt. Innan de sociala medierna fanns, var det svår och tidskrävande att efter genomförd PR-kampanj mäta effekten av arbetet. Det är inte helt oproblematiskt idag att mäta effekt, men det är betydligt lättare att mäta resultat, till exempel i antal ”likes”, antal ”retweets”, i vad som diskuteras i sociala medier, och så vidare. Vissa av respondenterna kallar det ett ”paradigmskifte”.

Weicks teorier visar att det är omöjligt att helt kontrollera en kris, och att intresset därför bör riktas mot att skapa och upprätthålla en kontinuerlig dialog med viktiga målgrupper¹²⁰. Detta torde alltså vara särskilt intressant när man ser till strategisk kriskommunikation i sociala medier, då man i sociala medier har stora möjligheter till dialog med intressenter och målgrupper, precis som respondenterna påpekar. För att lägga en bra grund att stå på under kris, är det viktigt att i förkrisarbetet skapa och underhålla relationer med sina intressenter. Som kommunikator måste man veta vilka som är ens intressenter, för att kunna förstå deras behov och förväntningar och därigenom kunna kommunicera på ett sätt som matchar dessa behov och förväntningar¹²¹.

Det är inte bara synen på relationsskapande som har förändrats i och med de sociala medierna. Även själva relationerna med intressenterna har förändrats, bland annat genom att man idag är mer involverad med sina intressenter och snabbare kan få reda på vad de tycker och tänker. Idag finns många företags intressenter representerade på sociala medier, varför det är viktigt för företagen att också finnas där.

6.2.1 Förtroendekapital i sociala medier

Alla respondenter tror att det går att bygga upp ett förtroendekapital i sociala medier. Genom att hela tiden arbeta för att bygga upp ett förtroende i sociala medier, kan man dra nytta av detta förtroende inför, under och efter en kris. Även i detta arbete är det viktigt att vara aktiv, då man annars riskerar att ge utrymme till missnöjda människor, som kan dra med sig andra i sitt missnöje. Förtroendekapitalet byggs upp, som citaten visar nedan, genom att man är transparent i sin kommunikation i sociala medier, att man är aktiv och visar intresse för ”fans” och ”followers”. Historiskt sett har varningsbudskap nästan alltid levererats av massmedierna, medan det idag ofta sker i sociala medier¹²². I krislägen avgörs inte kriskommunikationens

¹¹⁹ Falkheimer & Heide, 2008.

¹²⁰ Falkheimer & Heide, 2008.

¹²¹ Duhé, 2007.

¹²² Eriksson, 2009, s.66.

och förtroendebyggandets framgång enbart av organisationens trovärdighet, utan i allra högsta grad även av förtroendet till det medium, eller den kanal, som fungerar som förmedlare av krisbudskapet och det har visat sig att traditionella mediekkanaler ofta är mer betrodda än nyare medieformer¹²³. Detta är ett perspektiv som ingen av respondenterna tog upp.

"[...] det [att skapa ett förtroendekapital] tror jag bara att man kan göra genom hårt arbete och att folk förstår att vi är ärliga och menar att vi vill ha en dialog" – Lena Jovén (Västrafik).

"Är man långsiktig, konsekvent och aktiv, då får man ett högt förtroendekapital" – Lennart Håkansson (Cohn & Wolfe).

"Jag tror att om man är 'reko' och tänker väldigt mycket hjärta i sin närvaro i sociala kanaler och visar att man faktiskt bryr sig på riktigt, då tror jag att man kan få fans och followers att förstå det" – Hannas Kastås (Ving).

Kriskommunikation måste, som vi ser i citaten ovan, vara trovärdig. Larsåke Larsson presenterar i *Tillämpad kommunikationsvetenskap* fem råd till den som är ansvarig för kommunikationsarbetet i krissituationer¹²⁴, råd som respondenterna tycks hålla med om: 1. Ge tidig, snabb, öppen och kontinuerlig information – undvik vakuum. 2. Berätta allt, säg sanningen och undvik bortförklaringar. 3. Utgå från "vanliga" människors risk- och kriskunskaper. 4. Undvik tekniskt och byråkratiskt språk. 5. Tänk på att medierna använder flera/andra källor.

6.2.2 Omvärldsbevakning

Samtliga respondenter uppger att de, antingen själva eller genom konsulter, ägnar sig åt omvärldsbevakning i sociala medier. Med det snabba tempo som finns i kommunikationen är det många företag som får ta emot ett stort antal inlägg eller "tweets" varje dag, varför det blir en avvägningsfråga vilka man skall besvara. Lena Jovén (Västrafik) uppger att Västrafik bara bemöter sådana inlägg som skrivs direkt på deras Facebook- eller Twittersida, medan David Wästberg (Almega) menar att det alltid är en avvägning vilka man skall svara, även på ens egen plattform. Jeanette Fors-Andrée (Hill+Knowlton) och Lennart Håkansson (Cohn & Wolfe) har som utförare en annan syn på saken. De är överens med beställarna om att man får värdera vem som skriver, vad de skriver och i vilket forum det skrivs. Jeanette Fors-Andrée (Hill+Knowlton) förtydligar dock:

"Den första regeln är att alltid kommunicera, så tidigt som möjligt. Många tänker idag att 'låter jag det vara så försvinner det', men det gör det inte – det blir bara värre." – Jeanette Fors-Andrée (Hill+Knowlton).

Det är här tydligt med två olika tankesätt. Beställarna tycks vara oroliga kring vad kommunikationen i sociala medierna kan ge för konsekvenser, medan utförarna menar att det alltid bör kommuniceras.

¹²³ Eriksson, 2009, s.67.

¹²⁴ Larsson, 2008, s.300.

6.3 Strategisk kriskommunikation

[...]kriskommunikation prioriteras inte i organisationer, man ser det inte som något avgörande. Därför kommunicerar man inte ens ut i företaget att det finns en krisplan.” – Jeanette Fors-Andrée (Hill+Knowlton).

Citatet ovan belyser Fors-Andrées tankar kring företags strategiska kriskommunikation. Hon upplever att strategisk kriskommunikation inte är prioriterat, och att det är därför inte alla företag har en krisplan – eller kommunicerar ut i företaget att de har en. Lennart Håkansson (Cohn & Wolfe) uppger att det är ovanligt att hans kunder har integrerat sociala medier i sin krisplan. Han menar dock att det inte är svårare än att lägga till ett moment i krisplanen, då företagen ofta har en mer komplicerad inställning till sociala medier än vad som egentligen behövs.

Alla respondenter förutom en, uppger att deras företag har en krisplan. Det är dock bara en respondent som uppger att sociala medier är en integrerad del av företagets krisplan. Enligt litteraturen är det mycket viktigt att skapa en krisplan där internet och sociala medier integreras i krisberedskapen för att utnyttja mediets förmåga till dynamik och situationsanpassning när krisen väl inträffar¹²⁵. Detta kan kopplas till siffrorna från Kommunikatören, som visar att enbart 11 % av de tillfrågade kommunikatorerna använder sig av sociala medier för kriskommunikation¹²⁶. I samma studie uppgav nästan 70 % av de tillfrågade att deras arbetsplats inte har en handlingsplan för negativa reaktioner i sociala medier eller att de inte vet huruvida det finns en handlingsplan över huvud taget¹²⁷. De personer jag intervjuat använder således sociala medier i sitt krisarbete i större utsträckning än genomsnittet, däremot är de sämre än genomsnittet när det gäller att integrera sociala medier i sina krisplaner.

Mats Eriksson menar att det fortfarande saknas typologiseringar som även tar hänsyn till krisens grad av nätverksberoende och som därigenom kan hjälpa en organisation att förstå och förbereda sig för krisens följder¹²⁸. Krisens nätverksberoende rör dels i vilken omfattning krisen relaterar till informations- och kommunikationsteknologiska nätverk, dels i vilken grad krisen är beroende av andra karaktärer av nätverk¹²⁹. Krishanteringen blir mer komplex ju fler nätverkstyper som berör krisen. Kanske är det så att eftersom det ännu inte är helt klart hur nätverksberoende olika kriser är, är det svårt för företag att implementera sociala medier i sin krisplan. Å andra sidan skulle det också kunna vara som Fors-Andrée säger ovan, att företagsledningarna helt enkelt väljer att inte prioritera kriskommunikation, och därmed inte heller prioriterar kriskommunikation i sociala medier.

6.3.1 Definition av en kris

”En kris är något som sätter verksamheten på spel. Som gör att företaget, affärerna eller varumärket inte kan agera precis som vanligt” – Jeanette Fors-Andrée (Hill+Knowlton).

¹²⁵ Eriksson, 2009, s.92.

¹²⁶ Kommunikatören, 2012.

¹²⁷ Kommunikatören, 2012.

¹²⁸ Eriksson, 2009, s.43.

¹²⁹ Eriksson, 2009, s.44.

”En kris är en plötslig, allvarlig och oförutsedd händelse, som allvarligt hotar att skada anseendet och varumärket” – Lennart Håkansson (Cohn & Wolfe).

Som citaten ovan visar, är respondenterna väldigt samstämmiga i sin definition av kris, även om utförarnas definitioner var mer lika det som beskrivs i litteraturen än övriga respondenter. Hur ska man då arbeta förebyggande i sociala medier för att förebygga krissituationer? Respondenterna tycks vara överens om att det inte går att helt undvika krissituationer enbart genom att finnas i sociala medier, men det är tydligt att det finns ett tänkesätt kring hur man ska arbeta förebyggande, eller proaktivt. Det är framförallt viktigt att göra de sociala medierna till en väl upparbetad kanal och att arbeta för att skapa relationer med intressenterna, det kan vara guld värt när krisen väl slår till.

Enligt Falkheimer och Palm har forskare och praktiker en relativt enhetlig definition av kris¹³⁰, något som syns tydligt i intervjuerna. Kris kan enligt litteraturen definieras på följande vis: en oväntad händelse – som rymmer ett hot eller en utmaning – kan ha allvarliga följder – kräver direkt och snabb handling – som ledningen har begränsad möjlighet att kontrollera – kan ha oförutsägbara konsekvenser och effekter – som har stort intresse för allmänheten och medierna¹³¹. Som citaten visar ovan, lyfte respondenterna upp det oväntade, hotet mot varumärket och de allvarliga konsekvenserna för att definiera en kris. Däremot var det ingen av respondenterna som tog upp att en kris kan ha stort intresse för allmänheten och medierna. Om de ansåg detta som självklart och därför inte valde att ta upp det, eller om det är en aspekt de inte har med i sin definition, går bara att spekulera i.

6.3.2 Strategisk kriskommunikation i förändring

Respondenterna upplever att det strategiska krisarbetet har förändrats i och med de sociala medierna. Många lyfter upp snabbheten med sociala medier som den främsta skillnaden jämfört med förut. Det faktum att det finns så många fler kanaler att påverka och påverkas i, är också en stor skillnad. Idag räcker det inte med att finnas representerad på sin hemsida, man måste också finnas tillgänglig på Facebook, Twitter och en rad andra kanaler. Inte bara ska man publicera material till dessa plattformar, man måste dessutom ta hänsyn till att andra skapar och sprider material om sitt företag utan företagets tillåtelse eller vetskap. Detta leder inte bara till ett nytt tankesätt, utan kräver, som tidigare nämnt, också större bemanning för att kunna hantera den utökade kommunikationen.

Internetkommunikation innebär i princip inte några geografiska eller omfångsmässiga gränser för information, inga tidsgränser (exempelvis deadlines) gäller och alla som kan ta emot ett meddelande kan också sända ett¹³². Detta gör att kommunikationsflödet kan bli näst intill oändligt, varför det inte är förvånande att kommunikatörerna upplever att det krävs mer resurser idag än tidigare.

6.3.3 Checklistor

Litteraturen förespråkar i stor grad att man arbetar med checklistor i sitt kriskommunikationsarbete. Kritiken mot detta förhållningssätt är bland annat att det riskerar

¹³⁰ Falkheimer & Palm, 2005, s.23.

¹³¹ Falkheimer & Palm, 2005, s.23.

¹³² Eriksson, 2006, s.9.

att leda till att det drabbade företaget allt för nitiskt följer checklistor, istället för att ta in hur den faktiska situationen ser ut. Samtliga respondenter förespråkar dock detta tillvägagångssätt, och uppger att de själva använder det, eller rekommenderar sina kunder att använda det. De menar att man vid en kris sällan har tid att reflektera, utan att man ofta riskerar att bli handlingsförlamad. Genom att ha en väl genomarbetad checklista, kan man se till att man på grund av stress inte missar viktiga punkter i kommunikationsarbetet. Checklistor hjälper också till att få organisationen att fortlöpa under krisen, då en checklista kan bestämma vem som ansvarar för vad vid en kris.

”Det är ett jättebra sätt, det är en del av en kommunikationsplan. När man går in i ett krisläge är en checklista helt ovärderlig. Det är det enda sättet man kan fungera på.” – Lennart Håkansson (Cohn & Wolfe).

”Jag tycker att det är ett bra sätt, dels för att man i förväg tvingas tänka igenom vad det är man ska göra, och dels kan man öva på sina checklistor och se om det faktiskt fungerar.” – Lena Jován (Västtrafik).

Enligt författaren Mats Eriksson, och många andra forskare, leder ofta allt för låsta och detaljerade handlings- och budskapsstrategier kring krishantering till mer förödelse än nytta¹³³. Dessa forskare menar att ju mer detaljerad man gör en krishanteringsplan, desto mer svårtillämpad blir den när det råder ett kaotiskt krisläge¹³⁴. Före och under ett krisläge kräver krishanteringen ett utrymme för individuellt och spontant agerande när man skall hantera det oförutsägbara, vilket inte detaljerade planer alltid ger utrymme för¹³⁵. Detta är, som beskrivet ovan, inte något som oroar respondenterna. De menar istället att fördelarna med checklistor och krisplaner kraftigt överbygger nackdelarna.

6.3.4 Medier i förändring

Vissa debattörer menar att journalisternas och medias roll som *gatekeepers* håller på att luckras upp i och med de sociala medierna. Kring denna fråga delar sig respondenternas åsikter åt. Utförarna, Jeanette Fors-Andrée och Lennart Håkansson, håller med om att journalisternas roll som *gatekeepers* håller på att luckras upp. Idag baseras många artiklar på Facebookinlägg, men framförallt på ”tweets”. Utförarna menar att journalisterna inte längre har ensamrätt på att föra ut ”sanningen” till folket, utan att sociala medier har blivit en alternativ kanal, både i kris och i det vanliga kommunikationsarbetet.

”Det viktigaste av allt som företag måste förstå, det är att sociala medier är en gudagåva för att skapa en egen röst, där den tredje statsmakten faktiskt skakar lite i sina grundvalar. Journalister kan inte längre vara såväl jury, domare som åklagare på en och samma gång. Nu har man en möjlighet att själv kommunicera, det man måste man inse och utnyttja bättre.” – Lennart Håkansson (Cohn & Wolfe).

Detta citat är något som beställarna enbart delvis håller med om. De menar att även om sociala medier idag kan fungera som en genväg förbi de traditionella medierna, är det ändå

¹³³ Eriksson, 2009, s.91.

¹³⁴ Eriksson, 2009, s.92.

¹³⁵ Eriksson, 2009, s.92.

journalisterna som i slutändan har makten att göra något till en uppmärksam fråga eller skapa en kommunikativ kris:

”Delvis är det nog så tror jag. Men det är fortfarande så att medierna har en stor roll, det är ju de som drar igång eller driver den här typen av drev.” – Hanna Kastås (Ving).

”Min bild är att det tar verklig snurr när journalister plockar upp det. Blir det stort i sociala medier kan det bli stort i traditionella medier också, då har man lite mer tid att förbereda sig på.” – David Wästberg (Almega).

Enligt litteraturen har medierna haft makten att ”paketera” berättelsen om krisen och sedan förmedla den på sitt sätt ut i samhället¹³⁶. Medierna har också tillåtits avgöra vad som skall uppfattas som och kallas en kris. Forskarna har tidigare utgått från en linjär modell, med tydliga roller för aktörer, medier och publik. Idag har dock många olika typer av aktörer möjlighet att på sitt eget sätt kommunicera direkt med sin publik, genom till exempel sociala medier. Även medborgarna själva kan idag på ett helt annat sätt än förr, tillgodose sig, och dela med sig, av information. Mediernas kontroll över informationen utmanas med andra ord av den publik som medierna säger sig tjäna¹³⁷. Att svenskars användande av sociala medier är större än användandet av traditionella medier på internet¹³⁸, styrker argumentet att journalisternas roll som *gatekeepers* är på väg att luckras upp.

6.3.5 Skillnader mellan beställare och utförare

”Jag tror att vi är bäst på att sköta vår kriskommunikation” – Hanna Kastås (Ving).

”[...] PR-byråer är tyvärr ganska teoretiska och många som jobbar där har inte själva suttit med när det brinner, utan man har läst ett antal tjocka böcker och kanske studerat några andra case [...]” – Lena Jovén (Västtrafik).

”De [utförarna] tycker alltid att vi ska göra mycket mer än vad vi gör” – David Wästberg (Almega).

Ovanstående citat kommer från beställarna och gäller frågan om de tror att det finns någon skillnad i hur beställare (företag/organisationer) och utförare (konsulter) ser på strategisk kriskommunikation i sociala medier. Citaten nedan kommer från utförarna på samma fråga.

”Den största skillnaden är att beställaren aldrig vill erkänna att de kommer att hamna i en kris” – Jeanette Fors-Andrée (Hill+Knowlton).

”Beställare tycker att det ska vara ganska billigt och enkelt, och att sociala medier – det sköter sig självt. Medan man som utförare har lite mer erfarenhet och inser att även om det bara är en kanal, kräver det fortfarande ganska mycket arbete.” – Lennart Håkansson (Cohn & Wolfe).

Fastän respondenterna har svarat någorlunda likartat genom intervjuerna, är det tydligt att man har olika föreställningar om hur respektive grupp ser på strategisk kriskommunikation.

¹³⁶ Eriksson, 2009, s.25.

¹³⁷ Karlsson, 2008, s.8.

¹³⁸ .se internetstatistik.

Beställarna uppger att de ofta upplever att utförarna kommer med massor av idéer, men inte med så mycket praktisk erfarenhet. Särskilt inte praktisk erfarenhet från just beställarens företag, vilket gör att beställarna är oroliga för att inte utförarna skall kunna hantera situationen på rätt sätt. Lennart Håkansson (Cohn & Wolfe) håller med om detta, men poängterar:

”Samtidigt är det en fördel, för som PR-konsult som extern rådgivare har vi sett många olika typer av kriser på många olika typer av företag och vi får därmed en mycket mer allsidig bild. Vi har flera olika fasetter som vi kan ta med oss in till ett företag.”

7. Slutsatser och slutdiskussion

I detta kapitel presenterar jag mina slutsatser kring frågeställningarna och för en slutdiskussion kring resultatet. Jag diskuterar även förslag på hur man kan utgå från min uppsats i vidare forskning och vad jag främst tar med mig från mitt arbete. Kapitlet avslutas med metodkritik.

7.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var *att studera hur kriskommunikatörer ser på strategisk kriskommunikation i sociala medier*. Under respektive frågeställning nedan sammanfattar jag först resultaten av studien och för sedan en diskussion kring dem.

7.1.1 Frågeställning 1: *Vilka är de främsta fördelar, nackdelar och utmaningar kriskommunikatörer ser med sociala medier och organisationers engagemang där?*

I min studie har jag kommit fram till att för kriskommunikatörerna är:

- De främsta fördelarna med sociala medier och företags engagemang där, möjligheten till att ge företaget/kunden en egen röst, chansen att få ut sitt budskap och möjligheten till relationsskapande och dialog.
- De främsta nackdelarna att det kräver större personella resurser, att det inte går att kontrollera vad som sägs om företaget och att kommentarer och postat material kan finnas kvar ”för alltid”.
- Synen på kommunikation under förändring, på grund av de sociala medierna.

Jag upplever att jag fick tydliga svar av respondenterna på detta tema och det var intressant att se hur likartat varandra de formulerade sig, och framförallt hur samstämmiga de var med litteraturen. Det var föga överraskande att respondenterna hade förändrat sin syn på kommunikation i och med de sociala mediernas uppkomst, då dessa medier diametralt förändrat kommunikationen på flera punkter.

Det jag vill lyfta fram ur detta tema är beställarsidans oro kring vad man skall, och inte skall, besvara i sociala medier. Såvida det inte är rena ”hatinlägg”, bör man som kommunikator försöka ta vara på alla chanser till dialog, oavsett medium. Precis som några av utförarna i denna studie uttryckt, menar jag att det inte räcker med att skapa ett konto i sociala medier, utan att man också måste engagera sig för att det skall ge resultat. Som engagerad i ett socialt medium kan man inte välja att bara svara på en viss typ av inlägg, utan man bör, i så stor utsträckning som möjligt, visa att man är intresserad av dialog genom att svara på så mycket man hinner. Jag ställer mig också frågande till policyn att bara svara på inlägg på ens egen Facebook- eller Twittersida. I det strategiska kriskommunikationsarbetet är viktigt att omvärldsbevaka vad som sägs om företaget, och därigenom kunna punktera rykten, lämna information och föra dialog, även på andra plattformar än ens egen.

Att det idag krävs mer personal och resurser för att sköta ett företags kommunikation, eftersom omvärldsbevakning och interaktion i sociala medier tar mycket tid, är något som kriskommunikatörerna uppmärksammar. Här tror jag dock att beställarsidan skulle kunna lära sig av utförarsidan, där rollerna är mer integrerade. Hos utförarna är det vanligare att alla,

oavsett arbetsroll, tänker på sociala medier som en självklar kanal i alla sammanhang. Istället för att ha en expert på sociala medier, en expert på kriskommunikation och en expert på omvärldsbevakning borde dessa roller även på beställarsidan kunna synkroniseras. Detta sparar inte bara tid och resurser, utan gör också att kommunikatören får ett bättre grepp om hela processen. Chansen är då större att risker upptäcks i tid och kan hanteras innan de utvecklas till en kris. Journalistyrket är idag under förändring, där allt fler är så kallade ”multijournalister”. De producerar material till alla mediets kanaler, fotograferar och är aktiva i sociala medier, istället för att som förr enbart producera artiklar till exempelvis en papperstidning. Denna typ av förändring borde vara möjlig även på beställarsidan av kommunikationsbranschen.

7.1.2 Frågeställning 2: *Hur ser kriskommunikatörer på relationsskapande i sociala medier?*

I min studie kom jag fram till att:

- Det för kriskommunikatörerna är av yttersta vikt att bygga upp relationer med intressenter och målgrupper i sociala medier. På så sätt kan de föra dialog med intressenter och dessutom få möjlighet till ”ambassadörer”, som kan stödja företaget vid en kris.
- Varumärkesbyggande har blivit enklare i och med de sociala medierna, eftersom man har möjlighet till en direktrelation med sina målgrupper. Idag finns också möjligheten till direkt feedback.
- Man i sociala medier kan bygga upp ett förtroendekapital som kan vara av nytta inför, under och efter en kris.
- Det är mycket viktigt med omvärldsbevakning, antingen av företaget själva eller genom konsulter.

Att kriskommunikatörerna arbetar proaktivt i sociala medier genom att skapa relationer var ett väntat resultat. Det var också väntat att de upplevde att det i och med de sociala medierna har blivit enklare att skapa relationer och dialog med sina intressenter. Jag tycker att det är riktigt av kriskommunikatörerna att de satsar på att skapa ”ambassadörer” i sociala medier, men jag tror inte att det räcker med att man är ”reko och tänker väldigt mycket hjärta i sin närvaro i sociala kanaler” (Hanna Kastås, Ving), för att bygga upp ett förtroendekapital. Det krävs ständig närvaro, transparens och en vilja att kommunicera även kring obekväma frågor.

Även om det är enkelt att mäta resultat i antal ”retweets” eller inlägg på företagets Facebooksida, är det svårare att mäta resultat av värden som relationsskapande i sociala medier. Antalet följare, eller ”likes”, visar inte vad dessa personer tycker om företaget eller om de upplever sig ha en relation till företaget eller varumärket. Det är därför viktigt för kriskommunikatörerna att ha i åtanke att det faktum att man har tusentals följare i sociala medier, inte behöver betyda att man har goda relationer eller skapat ”ambassadörer”. Jag kan dock inte ge något förslag på hur man på ett bättre sätt kan mäta mjuka värden, såsom relationer – detta skulle vara ett intressant ämne för framtida studier.

7.1.3 Frågeställning 3: *Vilket förhållningssätt har kriskommunikatörer till strategisk kriskommunikation i sociala medier och upplever de att förhållningssättet skiljer sig åt mellan beställare och utförare?*

I min studie har jag kommit fram till att:

- Kriskommunikatörerna är mycket samstämmiga i sin definition av en kris, och att definitionerna i stor utsträckning stämmer överens med den beskrivning som ges i litteraturen.
- Strategisk kriskommunikation i sociala medier är viktigt, men att det är mycket ovanligt att sociala medier är en integrerad del i företagets krisplaner.
- Det strategiska kriskommunikationsarbetet har förändrats i och med de sociala medierna och det är framförallt ”snabbheten” som lyfts fram.
- Man för att stödja sin kriskommunikation föredrar att använda så kallade ”checklistor”.
- Kriskommunikatörerna på beställarsidan inte anser att journalisternas och mediernas roll som ”gatekeepers” har luckrats upp i och med de sociala medierna, medan kriskommunikatörerna på utförarsidan ser tendenser till detta.
- Kriskommunikatörerna på beställarsidan upplever att kriskommunikatörerna på utförarsidan är väldigt teoretiska och inte har lika stor erfarenhet av kriser som de själva. Kriskommunikatörerna på utförarsidan upplever istället att de har en extra dimension att tillföra till kriskommunikationen, eftersom de har en bredare erfarenhet och därigenom får en mycket mer allsidig bild av situationen.

Det är intressant att se till kriskommunikatörernas definition av och förhållningssätt till kriser. Hur väl ett företag hanterar en kris under uppsegling kan kopplas till vilket synsätt man har på kriser. Att kriskommunikatörerna tycker att det är mycket viktigt med strategisk kriskommunikation i sociala medier, men ändå uppger att deras företag/byråer inte integrerat sociala medier i sina krisplaner, tyder på att ”problemet” ligger hos ledningen. Det är viktigt att ledningsgruppen på ett företag förstår vikten av strategisk kriskommunikation i *alla* kanaler, och är öppna för nya kommunikationssätt.

Kriskommunikatörerna tycks i stor utsträckning förlita sig på ”checklistor” i sitt kriskommunikationsarbete. Även om mycket av litteraturen förespråkar detta arbetssätt, tycker inte jag att det är bra att allt för blint lita på ”checklistor”. Som kriskommunikatör måste man våga se helheten och inte bli allt för hemmablind. Däremot är ”checklistor” ett mycket bra dokument att utgå ifrån i sitt kriskommunikationsarbete, för att inte riskera att missa viktiga moment.

Att utförarna i högre grad än beställarna håller med litteraturen om att medias och journalisternas roll som *gatekeepers* är på väg att luckras upp, tror jag har att göra med skillnaden i synsätt dessa grupper emellan. Som kommunikator på ett företag eller en organisation, ser man troligtvis bara det som rör ens egen rörelse. Som konsult har man större möjligheter att få ett bredare perspektiv, och erfarenhet av olika typer av kriser. Dessutom är man troligtvis van vid fler mediekontakter än vad beställarna är. Att svenskars användande av

sociala medier är större än användandet av traditionella medier på internet¹³⁹, styrker argumentet att journalisternas roll som *gatekeepers* är på väg att luckras upp.

Kriskommunikatörerna upplever att förhållningssättet till strategisk kriskommunikation skiljer sig åt mellan beställare och utförare. Detta tror jag är något typiskt för hela branschen, och inte bara begränsat till området strategisk kriskommunikation. Jag tror att hela kommunikationsbranschen skulle ha nytta av en större förståelse beställare och utförare emellan, varför denna typ av undersökningar är mycket viktiga. Idag blir det mer och mer vanligt att kommunikatörer under sin karriär växlar mellan beställar- och utförarsidan, vilket förhoppningsvis gör att de får större förståelse för båda sidor.

7.2 Slutdiskussion

Min studie visar att både beställare och utförare, i alla fall i teorin, är väl förberedda på kriser och proaktivt krisarbete. Respondenternas svar stämmer ofta överens med den litteratur som finns på området. Kan jag då efter genomförd studie tala om ”Strategisk kriskommunikation 2.0”? Dessvärre finns inget entydigt svar till detta. Jag upplever att kommunikatörerna har tagit med sig det bästa från ”Strategisk kriskommunikation 1.0”, som genom åren använts i traditionella medier, in i sociala medier. De har en stor förståelse för de sociala mediernas fördelar och nackdelar, och hur man kan utnyttja dessa kanaler proaktivt på bästa sätt. Trots detta finns fortfarande en viss rädsla, och därigenom handlingsförlamning, för sociala medier. Detta är extra framstående på beställarsidan. Det faktum att strategisk kriskommunikation i sociala medier inte är integrerat genom hela företagshierarkin, eller ens i krisplanen om det finns en sådan, gör att jag inte anser att man kan tala om ”Strategisk kriskommunikation 2.0”, utan snarare ”Strategisk kriskommunikation 1.5”. Som med allt annat tar det tid för företag att vänja sig vid nya arbetssätt och trender, så jag tvekar inte en sekund på att det inte dröjer många år innan vi kan tala om en helt ny sorts strategisk kriskommunikation.

7.3 Förslag på fortsatta studier

En framtida studie skulle, genom samtalsintervjuer eller fokusgrupper, kunna undersöka hur företagsledningar ser på strategisk kriskommunikation i sociala medier, för att sedan ställa resultatet mot min uppsats och därigenom kunna föreslå ett antal insatser för att öka medvetenheten kring proaktiva insatser i sociala medier i företagskulturen.

En rad fallstudier där man jämför strategiska kriskommunikationsinsatser genomförda av kommunikatörer på företag respektive kommunikatörer på PR- och kommunikationsbyråer, skulle kunna visa hurvida det bara är tankesätten som skiljer sig åt mellan beställare och utförare, eller om det också är de faktiska insatserna.

Det är idag svårt att mäta ”mjuka” värden i sociala medier, såsom relationsskapande. Framtida forskning skulle kunna skapa en definition kring relationsskapande, och en metod att mäta detsamma.

¹³⁹ .se internetstatistik.

7.4 Vad jag tar med mig

Vad jag framförallt tar med mig från arbetet med denna uppsats är hur utförare respektive beställare ser på varandra. Även om båda sidor utgörs av kommunikatörer, är det tydligt att det finns stora skillnader. Denna insikt, och framförallt vad kommunikatörerna från beställarsidan har berättat för mig, kommer jag att ta med mig in i arbetslivet. Som kommunikatör på en PR-byrå kommer jag att ha stor nytta av förståelsen för vilka bekymmer beställare ser med utförarens tankesätt när det kommer till kriskommunikation.

7.5 Metodkritik

Min studie är baserad på samtalsintervjuer med ett litet urval av respondenter. Respondenternas svar är ofta väldigt samstämmiga. Detta kan bero på att kommunikatörer har samma syn på kriskommunikation i sociala medier, men mer troligt på grund av att jag undersökt ett allt för litet urval för att alla tankesätt skulle bli representerade.

Studien och sammanställandet av denna uppsats genomfördes på drygt åtta veckor, vilket innebar att det inte fanns mycket utrymme att ”dyka” allt för djupt i ämnet. Då jag dessutom arbetar vid sidan av studierna har jag inte kunnat lägga så mycket som jag önskat på studien. Detta kan ha inneburit att jag i studiens referensram inte fått med alla lämpade teorier, vilket skulle varit fallet om jag kunde ägnat större tid åt litteraturinsamling.

Slutligen kan man tänka sig att mitt arbete på en PR-byrå kan ha färgat min studie, framförallt i frågan om skillnader mellan beställare och utförare. Dock är jag än så länge mer akademiker än utförare, då jag enbart har några månaders erfarenhet från branschen. Jag menar därför att jag som författare till denna uppsats varit objektiv genom hela processen.

8. Referenslista

Duhé, Sandra C. – *New Media and Public Relations*: Peter Lang Publishing Inc., New York 2007.

Eriksson, Mats – *Nätens kriskommunikation*: Studentlitteratur, Lund 2009.

Eriksson, Mats – *Kriskommunikation via webben*: Krisberedskapsmyndigheten, 2006.

Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena – *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*: Norstedts juridik, Stockholm, 2012.

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats – *Kriskommunikation i ett globalt samhälle*: Krisberedskapsmyndigheten, 2008.

Falkheimer, Jesper; Heide, Mats & Larsson, Larsåke – *Kriskommunikation*: Liber AB, Malmö 2009.

Falkheimer, Jesper & Palm, Lars – *Förtroendekriser*: Krisberedskapsmyndigheten, 2005.

Fearn-Banks, Kathleen – *Crisis Communications*: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 1996.

González-Herrero, Alfonso & Smith, Suzanne – *Crisis Communications Management on the Web - How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises*: *Journal of Coningencies and Crisis Management*, Volume 16, Nr3, September 2008.

González-Herrero, Alfonso & Smith, Suzanne – *Crisis communications management 2.0 - Organizational principles to manage crisis in an online world*: *Organization Development Journal*, 28.

Hearit, Keith Michael – *Crisis management by apology*: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 2006.

Heath, Robert. L – *Strategic issues management*: Sage Publications Inc., 1997.

Heath, Robert. L & Coombs W. Timothy – *Today's Public Relations*: Sage Publications Inc., 2006.

Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte – *Kommunikation & organisation*: Liber AB, Malmö 2005.

Karlsson, Mikael – Kriskommunikation i förändring: Studier i politisk kommunikation, nr 20, 2008.

Larsson, Larsåke – Tillämpad kommunikationsvetenskap: Studentlitteratur, Lund 2008.

Solis, Brian & Breakenridge, Deirdre- Putting the Public Back in Public Relations: Pearson Education Inc., New Jersey 2009.

Ström, Per – Sociala medier: Liber AB, Malmö 2010.

Elektroniska källor:

Bergström, Annika 2010 – ”Personligt och privat i sociala medier”:
http://www.science.gu.se/digitalAssets/1316/1316430_435-442-annika-bergstr--m.pdf

Dagens Media 18/1 2012 – ”Så många Twittrar”:
<http://www.dagensmedia.se/nyheter/dig/article3387692.ece>

Kommunikatören 2012:
http://www.hammerhanborg.com/upload/PDF/Kommunikatoren_2012.pdf

Kreafonbloggen 20/9 2011 - ”Sverige på Facebook”:
<http://www.kreafonbloggen.se/2011/09/20/sverige-pa-facebook/>

Mashable social media 23/4-2012 – ”Facebook now has 901 million users”:
<http://mashable.com/2012/04/23/facebook-now-has-901-million-users/>

Nationalencyklopedin: www.ne.se

.se internetstatistik 23/12 2010 – ”80 procent av unga internetanvändare i EU är aktiva i sociala medier”:
<http://www.internetstatistik.se/artiklar/80-procent-av-unga-aktiva-i-sociala-medier/>

Föreläsningar

Marie Grusell, Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, 19/1 2012 – ”Problemformulering”.

9. Bilaga – Intervjufrågor

Innan vi börjar vill jag redogöra för några begrepp:

- När jag i intervjun talar om kriskommunikation, är det kommunikationen i förkrisfasen jag avser.
- När jag i intervju talar om sociala medier, är det Facebook och Twitter jag avser.

Sociala medier

1. Varför bör företag finnas representerade på sociala medier?
2. Vilka är de sociala mediernas viktigaste egenskaper?
3. Vad är det mest negativa respektive mest positiva med sociala medier, med utgångspunkt i ditt arbete?
4. Vilka utmaningar ser du med de sociala medierna?
5. Vad är ert mål med er kommunikation i sociala medier, var ligger er fokus?
6. Har era tankegångar kring kommunikation förändrats sedan de sociala medierna uppkom? Hur?
7. Har ni uppdelat mellan gamla och nya kommunikationsformer – arbetar samma personer med båda?
8. ”Gnisslar” det ibland mellan traditionella och nya sätt att välja kommunikation? I så fall hur?

Relationsskapande

9. Bygger ni upp relationer med intressenter i sociala medier? Om ja, hur och vilka riktar ni er till?
10. Hur ser du på dialog med intressenter i sociala medier?
11. Har er syn på relationsskapande med intressenter förändrats i och med de sociala medierna? Hur?
12. Har organisationens relation med era intressenter förändrats sedan ni började använda sociala medier?
13. Hur tror du att man kan bygga upp ett förtroendekapital i sociala medier?
14. Bevakar ni vad som sägs om ert företag på de sociala medierna?
15. Hur hanterar ni rykten eller felaktiga uppgifter om ert företag i sociala medier?

Strategisk kriskommunikation

16. Har ni någon krisplan? Behandlas sociala medier i denna?
17. Hur skulle du definiera kris och förebyggande kriskommunikation?
18. Hur arbetar ni i sociala medier för att förebygga krissituationer?
19. Upplever du att ert strategiska kriskommunikationsarbete har förändrats sedan de sociala mediernas uppkomst? Om ja, hur och varför?
20. Det finns många varianter av ”checklistor” för kriskommunikation, tycker du att det är bra eller dåligt att arbeta på det viset?

Övrigt

21. Tror du att det finns någon skillnad i hur beställare (företag/organisationer) och utförare (konsulter) ser på strategisk kriskommunikation i sociala medier?
22. Vissa menar att mediernas roll som ”gatekeepers” delvis har försvunnit i och med de sociala mediernas uppkomst, hur ser du på det?
23. Avslutningsvis, är det något övrigt du vill tillägga eller något du vill framhäva?