

# 11 dagar som skakade Kommunal

När krisen kom och drevet gick

**Anna Lundströmer**

**Institutionen för mediastudier (IMS)**

Enheten för Medie- och kommunikationsvetenskap

Kandidatuppsats 15 hp, vårterminen 2018

Kandidatkurs V18MKAND 30 hp

Författare: Anna Lundströmer

Handledare: Jonas Jonsson

Examinator: Martina Ladendorf

English title: 11 days of crises for the Swedish municipal union



**Stockholms  
universitet**

# 11 dagar som skakade Kommunal

När krisen kom och drevet gick

**Anna Lundströmer**

**Mitt varmaste...**

Tack till Torbjörn för att du seglar vid min sida.

Tack till Hugo, Maja och Alma för ert tålamod med mamsen.

Tack till Silje och Elina för sparring och pepp och att ni gjorde studietiden till det fina minne jag har.

Tack till Thomas, Åsa, Emma, Jesper, Annelie och Cilla för att generöst ha delat med er av er tid och personliga erfarenheter.

Tack till handledare Jonas Jonsson.

Tack språkverkstaden och Josefin Hellman.

Utan er alla hade det inte blivit någon uppsats.

Anna

# Abstrakt

Uppsatsen behandlar fackförbundet Kommunals kris till följd av tidningen Aftonbladets intensiva granskning under januari 2016. Kommunal hamnade i ett drev där det under elva intensiva dagar skrevs 7374 artiklar i Sverige om förbundet. Uppsatsen är en retrospektiv fallstudie som gjorts med semistrukturerade djupintervjuer. Det har gjorts en kvalitativ analys och en kvantitativ jämförelse. Den kvantitativa jämförelsen gjordes bland annat med hjälp av analysverktyget Retriver. Uppsatsen beskriver förloppet från de första skrivna raderna till de allvarliga konsekvenserna med ett historiskt medlemstapp, förlorad heder för Kommunal och avgångar från förbundskassör och förbundsordförande. Uppsatsen behandlar fackförbundet Kommunals strategier avseende krishantering. Teoridelen behandlar drev, issue management, framing och agenda setting samt sociala medier och flaming. Som metod har valts att göra intervjuer, vilka sedan har transkriberats, tematiserats och meningskoncentrerats. Det har gjorts en kvantitativ undersökning som stöd till frågan om drev. I den kvantitativa undersökningen studerades hur mediebevakningen av Kommunal, Anders Bergström och Annelie Nordström såg ut våren 2016. Resultatet visar att sociala medier är en viktig faktor i krishanteringsarbetet. I undersökningen om Kommunal kommer det fram att drevet mot Annelie Nordström är mer intensivt och varar längre än det mot Anders Bergström. Att drevet mot Annelie Nordström blev så stort beror på att bevakningen blev en riksangelägenhet i och med Margot Wallströms lägenhet. Slutsatsen är att det är viktigt att kristräna regelbundet även med osannolika scenarier. Frigör resurser tidigt. Ta in en kriskonsult i arbetet. Var transparent med vad du vet och inte vet.

## Nyckelord

Förtroendekris, drev, kriskommunikation, issue management, Kommunal.

# Innehållsförteckning

<b>1.0 Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Syfte.....	2
1.2 Frågeställning .....	2
1.3 Avgränsning.....	2
1.4 Disposition .....	3
<b>2.0 Bakgrund</b> .....	<b>4</b>
<b>3.0 Teori och tidigare forskning</b> .....	<b>7</b>
3.1 Andras uppsatser .....	7
3.2 Om drev .....	8
3.3 Dramaturgi.....	8
3.4 Issue-management.....	8
3.5 Om framing och agenda setting .....	9
3.6 Kriskommunikation .....	9
3.7 Image repair theory .....	10
3.8 Situation Crisis Communication Theory (SCCT).....	11
3.9 Om sociala medier.....	11
3.10 Om flaming .....	11
3.11 Sociala medier och framing .....	12
3.12 Sociala medier och flaming .....	12
3.13 Sociala medier och offentliga organisationer .....	13
<b>4.0 Metod och material</b> .....	<b>14</b>
4.1 Etiska överväganden .....	16
<b>5.0 Analys och resultat</b> .....	<b>18</b>
5.1 Bakgrund .....	19
5.1.1 Jullunchen .....	19
5.1.2 Lyran konferens.....	20
5.1.3 Metropol Palais.....	21
5.1.4 Kulturen inom Kommunal .....	21
5.1.5 Visselblåsarfunktion.....	22
5.2 Krisarbete .....	22
5.2.1 Krisansvarig.....	23
5.2.2 Krisplaner .....	24
5.2.3 Kommunal borde ha berättat.....	24
5.2.4 Händelseförlopp .....	25
5.3 Drevet går .....	26
5.3.1 Margot Wallström .....	29

<b>5.3.2</b>	London på menyn.....	<b>29</b>
<b>5.4</b>	Sociala medier.....	<b>30</b>
<b>5.4.1</b>	Nya policys .....	<b>31</b>
<b>5.5</b>	Känslor.....	<b>31</b>
<b>5.6</b>	Lärdomar .....	<b>35</b>
<b>6.0</b>	<b>Slutsatser och diskussion.....</b>	<b>38</b>
<b>6.1</b>	Sammanfattning av resultat.....	<b>38</b>
<b>6.2</b>	Vilka strategier hade Kommunal i sin krisplanering? .....	<b>38</b>
<b>6.3</b>	Hur påverkas krisarbetet av nya förutsättningar (sociala medier) som inte täcks av krisplanen?.....	<b>39</b>
<b>6.4</b>	Vad fick mediebevakningen att övergå i ett drev? .....	<b>40</b>
<b>6.5</b>	Kommunals fem hårda lärdomar .....	<b>40</b>
<b>6.6</b>	Benoits image repair theory .....	<b>41</b>
<b>7.0</b>	<b>Åtgärdsförslag .....</b>	<b>42</b>
<b>8.0</b>	<b>Litteratur och källförteckning.....</b>	<b>43</b>
<b>9.0</b>	<b>Bilagor .....</b>	<b>47</b>
<b>9.1</b>	Artikelsammanställning.....	
<b>9.2</b>	Intervjuguide .....	
<b>9.3</b>	Åtgärdsplan .....	
<b>9.4</b>	Kriskommunikation .....	
<b>9.5</b>	Kommunals krisplan .....	
<b>9.6</b>	Kommunals uppdaterade riktlinjer för risk och kris antagen 31/1-18 .....	
<b>9.7</b>	Intervju med Thomas Johansson .....	
<b>9.8</b>	Mailintervju med Åsa Petersen.....	
<b>9.9</b>	Intervju med Annelie Nordström.....	
<b>9.10</b>	Intervju med Jesper Petterson .....	
<b>9.11</b>	Intervju med Emma Nilsson .....	
<b>9.12</b>	Anteckningar från intervju med Cilla Ljungqvist .....	
<b>9.13</b>	Anteckningar av radioprogram med Karin Hagman .....	

# 1.0 Inledning

*I det här kapitlet beskrivs bakgrunden till problemställningen. I kapitlet behandlas syfte, frågeställning, avgränsning och disposition.*

Under våren 2016 gjorde tidningen Aftonbladet en omfattande granskning av Sveriges största fackförbund, Kommunal. Granskningen inleddes med att Kommunals handelsbolag *Lyran konferens*, som drev restaurangen *Metropol Palais*, gick med stora förluster. Tidigt i krisen skrevs det om att det vid tillfälle drivits porrklubb på restaurangen. Kommunals tredje vice ordförande och tillika kassör, avgick på krisens andra dag, då det framkom att han ljugit om bland annat spritrepresentation inom Lyran konferens. Granskningen fortsatte och flera tidningar tillkom. Efter några dagar fördjupades krisen när utrikesminister Margot Wallström blev inblandad och ville veta om hennes lägenhet som hon fått av Kommunal var en muta. På detta sätt blev Kommunals affärer en riksangelägenhet. En förundersökning om mutbrott inleddes. Nu meddelade även Kommunals förbundsordförande Annelie Nordström sin avgång vid Kommunals kommande kongress. Drevets mest intensiva fas pågick under elva dagar. Upp till fyra gånger om dagen släpptes en ny nyhet och ny skandal. Kommunal hade olika strategier att bemöta media men krisplanen (bilaga 5), som kommunal hade fick snabbt överges då den som var krisansvarig också var den som blev granskad. Enligt Anders Pihlblad (2010:14) i boken "Drevet går" är det antalet journalister som är avgörande för när en vanlig medial bevakning går över i ett drev. När Kommunals ordförande Annelie Nordström kom hem på kvällarna stod det ett stort antal journalister utanför hennes dörr som krävde svar.

Krisens omfattning, den stora mediala bevakningen, samt att jag vid tiden för krisen var anställd hos Kommunal gör den extra intressant att studera. Uppsatsen strävar efter att få förståelse för vad krisen och drevet gjorde med de människor som befann sig i stormens öga. Dessutom har jag möjlighet till ett inifrån perspektiv som får antas vara unikt. *Jag vill särskilt betona att jag skriver uppsatsen som student vid Stockholms universitet och inte på uppdrag åt vare sig Kommunal eller någon annan.* Uppsatsen är en kritisk granskning av det förlopp som ledde fram till ett historiskt medlemstapp om

14.000 medlemmar (Kommunal 2016). Samt de åtgärder som kom att vidtas i åtgärdsplanen (bilaga 3).

## 1.1 Syfte

Avsikten med uppsatsen är att studera fackförbundet Kommunals krishantering under krisen 2016, samt att kartlägga hur mediedrevet mot Anders Bergström och Annelie Nordström hanterades av Kommunal.

## 1.2 Frågeställning

Uppsatsen ämnar besvara följande frågeställningar:

- Vilka strategier hade Kommunal i sin krisplanering?
- Hur påverkades krisarbetet av nya förutsättningar (sociala medier) som inte täcks av krisplanen?
- Vad fick mediebevakningen att övergå till ett drev?

## 1.3 Avgränsning

I fallstudien av fackförbundet Kommunal har utgått från semistrukturerade djupintervjuer med sex nyckelpersoner som varit med och upplevt drevet mot Kommunal. De sex personerna var ledningsstrateg Emma Nilsson tillika kommunikationschef 2010-2014, talskrivare Åsa Petersen, kommunikatör Thomas Johansson, styrelseledamot Cilla Ljungqvist, pressekreterare Jesper Petterson och ordförande Annelie Nordström. När det gäller den sjunde personen kommunikationschef Karin Hagman har anteckningar gjorts från P1s radioprogram Kaliber, avsnitt "Hur är det att bli granskad". Det har således inte gjorts någon egen intervju med Karin Hagman. Samtliga av dessa personer, arbetade alla nära Annelie Nordström vid tiden för granskningen. Förbundskassör Anders Bergström har avböjt att delta i studien. Intervjuerna spelades in och transkriberades.

Det finns gott om kvantitativa fakta om hur många artiklar som skrivits om Kommunals kris. Söktjänsten Retriver har använts för att ta ut statistik (Retriver 2018). Samtliga internetartiklar och svensk dagspress har undersökts under två överlappande tidsperioder. Den första är över krisens hela period den 1 januari 2016 – 31 maj 2016.

Den andra perioden är då drevet pågick den 13 januari 2016 – 23 januari 2016. Fokus har legat på Anders Bergström och Annelie Nordström vilka var de personer som förekom i medias bevakning.

#### **1.4 Disposition**

Uppsatsen är disponerad så att i inledningen beskrivs bevakningen av Kommunal och vad drev är, samt uppsatsen syfte, frågeställning och avgränsningar. Under rubriken disposition presenteras avsnitten i uppsatsen. I kapitel två berättas om Kommunals organisation och bakgrunden till krisen. Kapitlet är en sammanslagning av tidigare forskning och teoridel. I kapitel fyra behandlas vald metod och insamlat material. Kapitlet avslutas med en etisk diskussion. I kapitel fem analyseras intervjuerna samt presenteras ett resultat. I kapitel sex lämnas förslag på åtgärder, baserat på slutsatser och diskussion. I kapitel sju ges förslag på vidare forskning. Kapitel åtta visar litteratur och källförteckning. Kapitel nio innehåller den kvantitativa analysen, samtalsguide och de transkriberade intervjuerna.



## 2.0 Bakgrund

*Kapitlet går igenom Kommunals organisation. Efter det sammanfattas Aftonbladets granskning. Sist i kapitlet kommer två diagram från SIFO förtroendemätningar.*

Kommunal är Sveriges största fackförbund med drygt en halv miljon medlemmar. Våren 2016 genomförde tidningen Aftonbladet en omfattande granskning av Kommunal som ledde till en svår kris för förbundet. Som en följd av krisen förlorade Kommunal som mest 14.000 medlemmar.

Följande information om Kommunal finns på deras hemsida; Kommunal verkar i 12 branscher. Inom Kommunal finns 30.000 arbetsplatsombud, som är valda av sina arbetskamrater. Arbetsplatsombudet står närmast medlemmen och är den första att svara på fackliga frågor. Kommunal är indelat i 13 avdelningar. Varje avdelning består av ett antal sektioner. Sektionerna är uppbyggda av klubbar.

Förbundsstyrelsen består av 16 personer från olika delar av Sverige. De väljs vid kongressen och sitter i tre år. Vid kongressen deltar 188 ombud, som fattar beslut utifrån utredningar som förbundet har gjort samt från motioner som lämnats in. I förbundsledningen sitter fyra personer, förbundsordförande, första vice ordförande, andra vice ordförande/avtalssekreterare och tredje vice ordförande/förbundskassör. Dessa leder Kommunal mot de mål som kongressen, förbundsmöten och förbundsstyrelse har bestämt.

Kommunals vision beskriver vad Kommunal kämpar för:

**”Viktiga jobb, värda att älska, dygnets alla timmar”.**

Kommunals löften är:

**”Alltid på din sida” och ”Vi tar fajten”**

Kommunals kärnvärden är:

**”Närvarande, proffsiga och handlingskraftiga”**

Kommunal ska vara en närvarande organisation. Kommunal finns alltid där. Kommunal levererar effektivt och hjälpsamt. Kommunal är en organisation som går från ord till handling. Kommunal tar initiativ för medlemmarnas bästa, varje dag. När det behövs tar Kommunal fajten (Kommunal 2018).

Under granskningen den 1 januari till den 31 maj 2016 skrevs det 11.476 artiklar, digitalt och i tryck, i Sverige om Kommunal. Krisen kostar Kommunal ca 3 miljoner kronor i förlorade intäkter varje månad (siffrorna är inte exakta). Summan är beräknad på det billigaste medlemskapet (210kr) och Kommunals egen siffra om initialt 14.000 förlorade medlemmar. En viss återhämtning av medlemmar har skett och i januari 2018 hade man 510.882 medlemmar vilket är 11.135 färre än innan krisens början 2016. Jämför med december 2015, då hade Kommunal en toppnotering med 521.957 medlemmar (data: Kommunal 2018).

### **Kommunals medlemsantal år 2015 - 2018**

Antal medlemmar dec 2015 – 521 957

Antal medlemmar jan 2016 – 520 338

Antal medlemmar jan 2017 – 510 164

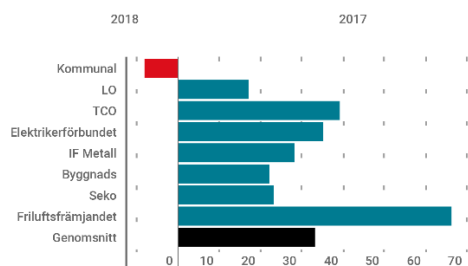
Antal medlemmar jan 2018 – 510 822

**Källa: Kommunal**

I Kommunals ursprungliga krisplaner pratar man allmänt om kriser, man har ett något naivt tilltal och är i efterhand helt oförberedda på en kris av det slag som drabbade förbundet. Efter krisen togs nya krisrutiner fram (bilaga 6). Dessa följer bättre de rekommendationer som exempelvis Falkheimer & Heide (2011) har, att träna ofta och ha övergripande strategier samt en organisation som är lätt att omstrukturera.

SIFOs förtroendemätningar, nedan, visar att Kommunal har gått från ett minus förtroende till svagt positivt. Det är en svår återhämtning att göra och troligtvis är det effekten av åtgärdsplanen som syns i diagrammen. Det är dock en separat studie att ta reda på varför anseendet har förbättrats (Kantarsifo 2017).

## Diagram SIFOs förtroendemätningar 2017 och 2018

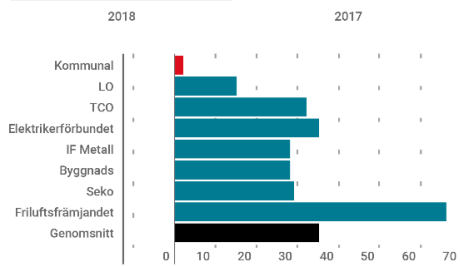


Så här har siffrorna förändrats för några av de organisationer som är med i mätningen. Indexet kan som lägst vara -65 och som högst +135.  
 Källa: Kantar Sifo

Share

Infogram

Copy: Sifos anseendeindex 2017  
 Infogram



Så här har siffrorna förändrats för några av de organisationer som är med i mätningen. Indexet kan som lägst vara -65 och som högst +135.  
 Källa: Kantar Sifo

Share

Infogram

Copy: Sifos anseendeindex 2017  
 Infogram

**Källa: SIFO**

## 3.0 Teori och tidigare forskning

*Kapitlet belyser tidigare forskning i form av vetenskapliga artiklar, uppsatser och avhandlingar inom ämnena drev, issue-management, agenda-setting, frameing, kriskommunikation, sociala medier och flaming.*

Det finns ingen exakt term för drev på engelska. *Media hunt* är den term som används för sökning av artiklar i denna uppsats. Sociala medier är ett relativt nytt och outforskat område. Det spännande med sociala medier är att information sänds ut, utan att granskas eller filtreras (Pang, Binte, Hassan, Chong 2013). Det finns gott om uppsatser som berör sociala medier. Falkheimer skriver om den bristande forskningen på organisationskulturens påverkan av en organisations förmåga att reagera på och agera under kriser (2011:174). En krisplan är tänkt att förbereda en organisation på en tänkt kris. Vissa krisplaner är för detaljstyrda vilket gör planerna svår att använda då krisen kommer. Det behövs mer forskning om sociala medier och drev i kombination med kriskommunikation.

### 3.1 Andras uppsatser

Det finns flera tidigare uppsatser och avhandlingar som berör Kommunals kris. Persson & Somehage har exempelvis gjort en kvantitativ innehållsanalys på Facebook där man kartlagt användarnas reaktioner på Kommunals kriskommunikation. I Bromanders avhandling undersöks politiska skandaler och om media behandlar kvinnor och män lika. Bromander kartlägger några svenska politiska skandaler och konstaterar att mer forskning behövs på området även om han finner en skillnad mellan kvinnor och män. Sundblom gör en socialkonstruktivistisk studie av Kommunals kris där han gör intervjuer med framförallt två personer inom Kommunal. I min uppsats intervjuas de nyckelpersoner som ingick i kristeamet. Det finns ingen annan uppsats som har denna ingång och vinkling.

Jag ville gärna ge uppsatsen ett feministiskt perspektiv och in i det sista kämpade jag för att hitta relevant forskning och böcker i ämnet. Förslag till vidare forskning att undersöka kriskommunikation ur ett feministiskt perspektiv.

### 3.2 Om drev

Enligt Anders Pihlblad (2010) i boken "Drevet går" är det antalet journalister som är avgörande för när en vanlig medial bevakning går över i ett drev. Pihlblad beskriver hur han själv under Schenström affären som journalist hamnade mitt i drevet. Alla kriser är olika, men de flesta mediedrev följer samma dramaturgi. Ett drev karaktäriseras av att ett stort antal media beskriver den aktuella affären med likartade vinklingar och frågor (Jarlbro 2006:67). "Idag handlar därför kriskommunikation till stor del om att vara först ute med information. Enligt 'stealing-thunder'-teorin är det en fördel för en organisation att gå ut med en kris eller brist *före* medierna" (Rosdahl&Sjösten 2005:13; Falkheimer et al 2009:26). I boken "Skampåle" tar Paul Frigyes (2017) upp flera olika fall av drev, bland annat det om hur Monika Levinsky gjordes till offentligt åtlöje jorden runt efter att Bill Clintons affär med henne avslöjats. Ett grymt och smärtsamt drev för en ung kvinna. Fredrik Runsiö & Karl-Ola Nilsson (2009) har också olika vinklingar inom ämnet drev, bland annat skriver man om att missa eller feltolka tidiga varningssignaler, något som Kommunal gjorde då man inte tog dåvarande kommunikationschef Emma Nilssons varningar på allvar.

### 3.3 Dramaturgi

"En kris kan uppstå när intressenter uttrycker klagomål online. Sociala medier får lätt en kris att accelerera då de når många människor på samma gång. Medierna ser ett nyhetsvärde vilket resulterar i spridning i traditionella pappersmedia. När det inte längre finns något att rapportera avklingar krisen" (Pang 2013). En allvarlig kris kan förvärras om man inte kommunicerar både vad man vet och vad man inte vet. Information är A och O vid framgångsrik kriskommunikation. När krisen förändras så ändras också behovet av kriskommunikation (Falkheimer et al 2009).

### 3.4 Om Issue Management

Med Issue Management (IM) menas att arbeta proaktivt med kris-kommunikation. IM handlar om att förutse en potentiell kris innan den skett. (L'Etang 2008:79). Abraham Lincoln sa: "Om du vid blott ett tillfälle förverkar medborgarnas tilltro, kan du aldrig återvinna deras respekt och aktning" (Persson 2004). Det är det här som Issue Management handlar om. Att planera för det värsta men hoppas på det bästa samt ha en

strategi för om det otänkbara ändå skulle hända (Falkheimer et al 2009:85). Berglez & Olausson (2009:225) förklarar Issue Management som att företag och organisationer arbetar förebyggande genom att föreställa sig olika tvister och finna lösningar innan en förtroendekris har uppstått. L'Etang (2008:85) menar att framtidsskådning skapar möjligheter som gör tänkbara scenarior möjliga och det är framförallt här IM kan hjälpa till med krisplanering och ledarfunktioner. När företag och organisationer upptäcker en förtroendekris kopplad till en person, brukar detta hanteras genom att personen får sluta. På detta sätt har då företaget krishanterat.

### **3.5 Om Framing och agenda-setting**

Massmedierna har en maktposition i samhället. De gör ett urval av vad som är nyheter. På detta läggs en vinkel, en ram, frame. Nyheterna bestämmer också agendan och de två begreppen framing och agenda-setting går ihop. Det finns tre olika typer av kriser: fysiska kriser, humankriser och management kriser som exempelvis misskötsel. Kommunals kris har utlöst en *managementkris (förtroendekris)* (Berglez & Olausson 2009:221-222; Falkheimer et al 2009:31). Kriserna blir även organisationernas kriser, då personerna representerar och är nära förknippade med företagens eller organisationernas varumärken. Det finns en inbyggd konflikt i en kris något slags motstånd mot etablissemangen (Falkheimer et al 2009:28). Agenda-setting studerar vad som rapporteras i media. Framing är kopplat till agenda-setting och handlar om att samma verklighet kan beskrivas på olika sätt vilket i sin tur leder den enskilde läsarens tankar i olika riktningar (Jarlbro 2006:45).

### **3.6 Kriskommunikation**

Coombs och Holladay vill i sin artikel (How publics react to crisis communication efforts) ta reda på hur allmänheten reagerar på kommunikationsinsatser i samband med kris. De vill också ta fram ett ramverk för hur intressenters reagerar på meddelanden i olika sociala kanaler. Önskad effekt av kriskommunikationen är att minimera risken för dåligt rykte, bibehålla köpkraft och förebygga negativ publicitet. Coombs och Halladay konstaterar att det finns en retorisk "arena" runt krisen och det är i den som olika krisstämmer hörs. Ett krisbudskap kan som exempel vara effektivt i en arena men helt verkningslöst i en annan. Kriskommunikation är ett snabbt växande område inom forskningen, då man med kommunikation försöker styra information och innehåll under

en kris. Sociala medier är skriven text och visuellt innehåll skapat av användare på internet. Detta inkluderar sociala nätverkssidor, diskussionsforum, bloggar, fildelningssidor och mikroblogger. Kriskommunikation handlar om kommunikation i samband med krissituationer mellan organisationer och olika intressenter såsom medborgare, kunder, politiker, journalister och andra organisationer (Falkheimer et al 2009:123). Vid krisen blev det extra viktigt att snabbt nå ut till medlemmarna. Det snabbaste sättet att göra det på är elektroniskt, via sociala medier, e-post och webbinlägg på hemsidan (Phillips 1996).

En kris har tre faser, före, under och efter krisen. Faserna kallas även varnings, akut och följdfasen (Falkheimer et al 2009:20). Ingen kris är den andra lik, avseende såväl omfattning som konsekvenser. Det finns därför inte någon mall som passar för alla kriser, utan varje kris måste hanteras beroende av rådande situation (Falkheimer et al 2009:22). Falkheimer et al (2005) påpekar det återkommande behovet av att ställa sig frågan om krisen i fråga är hela krisen eller bara delar av den, det vill säga om det kan komma en kris efter krisen?

### **3.7 Image Repair Theory**

Image Repair Theory är en modell av William Benoit, som är tänkt att användas för alla olika typer av kriser som en organisation kan hamna i. Falkheimer & Palm (2005) har översatt Benois "Image Repair Theory". Benois fem strategier är: Förnekande, bortförklaring, att minska händelsens anstötlighet, tillrättaläggande och att ta på sig hela skulden (Falkheimer & Palm 2005:61-67, Pang et al 2013:101). Teorin används både till att designa budskap under en kris och att utvärdera dessa budskap kritiskt. Benois menar att så länge allmänheten tror att företaget är ansvarigt för en kris är bilden i riskzonen. Frågan är inte om handlingen väcker anstöt utan om den uppfattas som anstötlig. Kriskommunikatören måste tidigt identifiera vem den viktigaste mottagaren är. Image repair theory utvecklades i förhoppningen att finna en generell kunskap som kunde appliceras i alla typer av krissituationer en organisation kunde stå inför.

### **3.8 Situation Crisis Communication Theory (SCCT)**

Michael Sundblad skriver i sin uppsats ”Facket på tunn is” om att de två strategierna, Image Repair Theory och Situation Crisis Communication Theory går in i varandra, med skillnaden att SCCT kan användas i förebyggande syfte medan IRT används när krisen är ett faktum. Genom att förstå krisen kan kommunikatören avgöra vilken strategi som passar bäst för situationen. Målet är att minska skadorna på organisationen. SCCT förtydligar vilka situationer teorierna skulle appliceras på (Coombs 2007:166).

Efter-kriskommunikation kan användas för att reparera ett skadat rykte eller för att förebygga rykten. SCCT tillhandahåller en uppsättning med riktlinjer för att förutse hur intressenterna kommer att reagera och visa hur krisledare kan använda svartstrategier för att förhindra rykten från att bli en kris (Coombs 2007:163). Den som kommunicerar i kris måste identifiera den viktigaste målgruppen. Det enda som krävs för att förstöra någons anseende är en ändrad uppfattning. Studier visar att det krävs stora insatser för att återskapa en förlorad image. Tidigare kom den mesta av informationen om organisationen från media, men med sociala mediers intåg har spelplanen förändrats (Coombs 2007:164). Falkheimer & Palm skriver att skandaler kan leda till förtroendekriser. En förtroendekris innebär att viktiga intressenter förlorar förtroende för organisationen (2005:25-28).

### **3.9 Om Sociala medier**

”Sociala medier skapar möjlighet till tids- och rumsberoende krisinformation och kriskommunikation samtidigt som de sociala medierna riskerar att fungera som en krisaccelerator genom sin förmåga till snabb ryktesspridning” (Eriksson 2014:7). Sociala medier är en relativt ny företeelse, särskilt inom krishantering.

### **3.10 Om Flaming**

Flaming eller olika former av näthat och näthot är en allt vanligare fenomen i förtroendekriser. Termen kommer från engelskans flame och används framförallt för att beskriva diskussioner i sociala medier som sparat ur när skribentens fokus är att förolämpa motståndaren istället för att bemöta sakfrågan (Wikipedia 2017). Eriksson menar att det ligger i sakens natur, att anonymt kunna komma till tals, öppnar dörrarna för hotfulla angrepp och eller näthat (2014:26).



### **3.11 Sociala medier och framing**

Författarna Etter och Vestergaard (2015) har forskat om framing på Facebook. Tesen är att vid en företagskris, så bestämmer onlinepubliken ramarna för nyhetsmedia. Ett sådant skifte skulle få viktiga konsekvenser för kriskommunikation och issue management. Studien visar att även om social media influerar nyhetsmedia så är det även fortsättningsvis så att nyhetsmedia sätter ramen för onlinepubliken på exempelvis Facebook.

### **3.12 Sociala medier och flaming**

Hangwoo Lee (2005) skriver i artikeln "Behaviorial strategies for dealing with flaming in an online forum" om olika metoder som grupper i onlineforum utvecklar för att hantera exempelvis verbala påhopp. Flaming är att uttrycka sig fientligt med starka känslor som svärande, förolämpningar, ök-namn ett av de mest spridda negativa fenomen i sociala medier. Flaming förekommer oftare i datormedierade grupper (CMC) än inom andra kommunikationsformer. Lee har studerat flera Usenetgrupper där han iakttagit hur forumen själva hanterade mobbing. Detta gjordes genom att antingen skarpt kritisera inlägg, några skrev dikter om hur de upplevde påhopp, vissa drog sig helt enkelt ur konversationen, ytterligare en annan strategi var att be om ursäkt, några försökte sig på att medla eller skämta bort det fientliga inlägget. Man kunde också visa solidaritet med den drabbade. All flaming är inte av ondo. Lee upptäckte att i forum där man kände varandra i verkliga livet och var kompisar, oftast inom unga killgäng, kunde flaming användas som en jargong "vänner emellan". Försvarsmekanismerna delas av David J. Phillips (1996) i artikeln "Defending the Boundaries: Identifying and Countering Threats in Usenet Newsgroup". Phillips menar också att det finns flera olika strategier att hantera flaming inom en nätbaserad grupp, gruppen kan avvisa eller utesluta medlemmen som betar sig illa. Gruppen kan utbilda och informera nya användare om vilket språkbruk som är accepterat inom gruppen. Gruppen kan använda sig av en moderator eller vända sig till en nätverksadministratör. Gruppen kan också bojkotta inläggen.

### **3.13 Sociala medier och offentliga organisationer**

Artikeln (The logic of public organizations' social media use: Toward a theory of "social mediatization") av Eva-Karin Olsson och Mats Eriksson (2016) handlar om

offentliga organisationer som SMHIs och svenska Polisens närvaro i sociala medier. Samtidigt som medborgarnas användning av sociala medier ökar, så har staten och företag utvecklat vägar att blanda in sociala medier i det dagliga arbetet. Myndigheter anpassar sig till nyhetsmedia i fyra huvudområden, rytm, nyhetsformat, tilltron till nyheten och allokering av resurser och ansvar. Sociala medier uppskattas för med vilken lätthet och hastighet som information kan fås och spridas. Offentliga organisationers kommunikation har blivit mer lik den privata sektorn, vilket har resulterat i att synlighet och branding prioriteras. Kärnkraftsolyckan i Fukushima visar att kriskommunikation i sociala medier har högre trovärdighet och genererar mildare krisreaktion än kommunikation i traditionella nyhetsmedia. Författarna tolkar att framgångsrik kommunikation i sociala medier är bäst utförd av individuella kriskommunikatörer som kan justera budskapet i situationen hellre än centralt organiserade och planerade krisåtgärder. Organisationer måste bli attraktiva i den sociala arenan vilket innebär att justera tonläget och stilen att vara mindre formell och auktoritär och mer transparent.

I uppsatsen ”Allt som är lagligt är inte lämpligt – en fallstudie om Kommunals kris 2016”, menar författarna Pettersson och Somehagen av Facebook inläggen på Kommunals sida så var det en dålig strategi att inte låta Annelie Nordström uttala sig redan på krisen första dag. Pettersson och Somehagen drar slutsatsen att Kommunal har misslyckats med sin kriskommunikation och att Kommunals kris var en förtroendekris, vilket innebar att medlemmarna förlorade förtroende för Kommunal (Falkheimer & Palm 2005:27).

## 4.0 Metod och material

*Avsikten med uppsatsen är att genom semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner inom Kommunal under krisen göra en retrospektiv fallstudie. Avsikten är också att kvantitativt undersöka hur mediebildens av Kommunal såg ut vid tiden för krisen.*

Alla företag och organisationer bör göra riskanalyser. Då ser man över hot och faror som kan drabba företaget, samt vad konsekvensen av det kan bli (Falkheimer et al 2009:25). Det har varit svårt att avgränsa materialet från intervjuerna då dessa varit mycket detaljrika. Material som exempelvis statistik har avgränsats till de elva dagar som Kommunal själva definierar som de dagar då drevet gick. Uppsatsen undersöker om drev följer något särskilt mönster, som om antalet artiklar toppar vid något tillfälle. Intentionen är att undersöka det via den kvantitativa analysen som görs.

Flermetodsforskning är när forskaren kombinerar kvalitativ och kvantitativa undersökningar. Detta kallas ibland också multi- eller flerstegsforskning (Eksell & Thelander 2014:183; Trost 2010:34). Flermetodsforskning kan i viss mening jämföras med triangulering, beroende på hur man ser på blandade metoder.

I uppsatsen intervjuas sex personer som arbetade direkt med krisen för att få deras vinkling av händelseförloppet. Den kris som kommer att studeras är fackförbundet Kommunals kris, våren 2016. Metoden i uppsatsen är flermetodsforskning för att uppnå högre reliabilitet i studien (Trost 2010:34).

De transkriberade intervjuerna analyserades efter teman; Bakgrund, Krisarbete, Drev, Sociala medier, Känslor och Lärdomar. Det är osäkert om en annan person som analyserar samma material kommer fram till samma slutsatser. Som metod har valts att göra en retrospektiv fallstudie i form av semistrukturerade intervjuer. Retrospektiva intervjuer, innebär att man blickar bakåt i tiden och studerar det som redan har skett samt försöker analysera varför, hur och om man kunde gjort annorlunda (Flick 2014:125). När det handlar om Kommunal har deras krisplaner, krisens inledning och förlopp, samt hur det ser ut efter krisen analyserats.

Intervjun analyserades genom att sorteras i teman. Efter tematiseringen gjordes en meningskoncentrering för att bättre få fram information ur texten. Texterna är inte kodade eftersom meningskoncentrering som metod passade bättre för detta material (Kvale & Brinkmann 2014). Texterna klustrades sedan ihop och analyseras. Ur materialet dras slutsatser.

Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att när en intervju sker med intervjuguider, så ställs frågorna mer öppet i samtalsform, det gör att den intervjuade kan svara mer fritt och på det sättet kan man få fram detaljer som man inte kände till sedan tidigare (Trost 2010:81-121). Eftersom jag var anställd under det att krisen pågick, dock utan att vara en del av teamet, var det en utmaning att lyssna neutralt på vad som sas.

Nackdelen med intervjuer är att det är svårt att hitta informanter som vill ställa upp på intervju. Människor är stressade och har inte tid. Ämnet som sådant är dessutom känsligt. Förutom att det är svårt att boka in intervjuerna, så tar de lång tid att genomföra. Transkribering av intervjuer kan ta dagar i anspråk under vilken tid man måste vara väldigt fokuserad. Intervjuerna var svåra att analysera. Det var utmanande att vara neutral (Trost 2010:77,81-121).

I kvalitativ metod används oftast semistrukturerade intervjuer, det vill säga intervjuer där man tar frågorna på det vis som faller sig naturligt, utan förbestämd ordning. På detta vis blir samtalet mer naturligt och intervjupersonen själv styr i vilken ordning olika ämnen kommer upp. Syftet är att den intervjuade ska få ge sin syn på verkligheten och berätta så mycket den önskar utan att ledas av intervjuaren. Intervjuarens fokus är att lyssna och få till så naturliga övergångar mellan frågeområdena som möjligt (Kvale & Brinkman 2014:241-242).

Det finns många sätt att finna empirin till en undersökning. Enkäter, kvantitativa intervjuer, fokusgrupper mm. I uppsatsen gjordes semistrukturerade intervjuer eftersom det gav en chans att undersöka ämnet på djupet. En svårighet vid tolkning av intervjuer är att olika tolkare kan tolka texten olika (Kvale & Brinkmann 2014:177, 301, 372-374). Det är en fördel att vara ensam författare i denna studie, då samma frågor kan tas upp i de olika intervjuerna.

Eksell & Thelander (2014:186-193) skriver att studierna analyseras var för sig. Därefter förs en diskussion om de stödjer eller kullkastar varandra. Det är värdefullt att använda flera metoder i en studie då man får en mer komplett bild och ett bredare resultat av den komplexitet som finns i organisationer och samhälle idag.

Empirin presenteras i komprimerad form, exempelvis i form av citat från intervjuerna. Ambitionen är att presentera tillräckligt mycket och väl vald empiri så att läsaren kan bilda sig en uppfattning om empiriska iakttagelser. ”Detaljrikedomen kan bli stor med denna framställningsstrategi men är en poäng i sig eftersom detta bidrar till en nära verklighets känsla” (Eksell & Thelander 2014:199).

Eksell&Thelander skriver om nästa steg, då texten ska förpackas på nytt och empirin slås samman. Detta steg handlar om att synliggöra teman och trender i empirin. Man vill finna relationer och förhållanden i materialet (2014:205). När uppsatsen är färdig är det viktigt att stämma av resultatet med de personer man intervjuat så man kan få en bekräftelse på att gjorda tolkningar stämmer och att inga missförstånd har skett (Eksell & Thelander 2014:226). Samtliga personer som har intervjuats har gett sitt godkännande om citat som gjorts.

#### **4.1 Etiska överväganden**

Som Kvale & Brinkmann (2014:98) skriver så innebär kvalitativ forskning ett grundläggande etiskt dilemma: Om intervjun går på djupet risker man att kränka intervjupersonen. Håller man istället respektfullt avstånd så riskerar man att få en undersökning som bara skrapar på ytan i det valda ämnet.

Vid en semistrukturerad intervju så formuleras frågorna vartefter den intervjuade svarar. Frågorna vare sig kan eller bör formuleras i förväg för att ha en möjlighet att följa upp ledtrådar som ges i det spontana samtalet (Kvale & Brinkmann 2014:176-180).

Kvale & Brinkman (2014:107-117), anger fyra områden för etiska riktlinjer för forskare; Samtycke, Konfidentialitet, Konsekvenser och Forskarens roll. När det gäller Kommunal har min bedömning varit att det är särskilt viktigt med informerat samtycke eftersom jag som tidigare kollega åtnjuter större förtroende än en okänd person.

Enligt Vetenskapsrådets forskningsetiska principer, finns fyra övergripande krav som krävs vid forskning. Dessa är informationskravet, samtyckekravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet innebär att forskaren innan undersökningen ska informera deltagaren om dennes uppgift i undersökningen. Samtyckeskravet innebär att den deltagande samtycker i den undersökning som utförs. Konfidentialitetskravet handlar om att anonymitet när det kommer till uppgifter som kan vara känsliga. Nyttjandekravet säger att empirin inte får utlånas till icke-vetenskapliga syften (Vetenskapsrådet 2018).

I denna uppsats har frivilligheten i deltagandet varit extra viktigt att betona. Intervjudeltagarna kan när som helst ångra sitt deltagande och dra sig ur undersökningen. Även konfidentialitet har varit viktigt vid intervjuerna, att innan intervjun klarlägga om den intervjuade vill vara anonym. Samtidigt vissa roller är väldigt specifika eftersom det bara finns en ordförande på förbundet så kommer alla ändå att veta vem personen är. Samtliga intervjuade har givit sitt samtycke till att delta med namn. Därför kallas personerna vid deras rätta namn i analysdelen. Personer som omnämns men inte intervjuas är anonymiserade så långt det är möjligt. Med undantaget om personen är att betrakta som offentlig person, då namnges den (Trost 2010:61).

Kvale och Brinkman (2014:109) påpekar även vikten av att säkra de intervjuades konfidentialitet ifall respondenternas svar skulle kunna komma att påverka dem i efterhand. I denna studie utgör deras yrkesroll relevans för studien. Samtliga personer som har intervjuats har gett sitt samtycke att delta med sitt namn i studien. Därför namnges de i citaten som återfinns i analysen men inte som personer i texterna. Där är det så långt det är möjligt anonymiserade.

## 5.0 Analys och resultat

*Analys sker på menings eller språknivå. Studien har skett som meningskoncentrering i form av en innehållsanalys (Kvale & Brinkmann 2014:245-248). I intervjuerna som genomfördes diskuterades följande ämnen; drev, sociala medier, hur krisplanen var uppbyggd, krisens förlopp, Kommunals kultur, genusfrågor och sist om Kommunal kunnat göra några lärdomar om det som hänt.*

Undersökningen visar att organisationers rykte och varumärke tar mindre skada om intressenterna sedan tidigare är välvilligt inställda till organisationen. I Kommunals fall, hamnade förbundet 2016 på en minusnotering i SIFOs mätningar vilket enligt Cooms och Holladays teori beror på ett sedan tidigare redan dåligt rykte (se jämförelsedigram sidan 6). Empirin visar i Coombs och Halladays forskning att ett tidigare positivt renommé minskar skadorna vid en incident som påverkar företagets rykte negativt.

Kommunals blev tagna på sängen av den kraft och intensitet som inläggen kom i sociala medier. Kommunal själva använder ordet kris om de elva dagarna under våren 2016 då mediebevakningen var som mest intensiv. Organisationer idag hinner inte förvarna sina intressenter vid en annalkande kris. Tack vare internet och sociala medier skapas rapporter om kriser snabbare i medierna, vilket leder till att organisationen hastigt måste uttala sig för att besvara nyheten (Coombs 2017:128-130).

Följande sex personer är intervjuade i uppsatsen och omnämns med citat i analysdelen: Emma Nilsson, Åsa Petersen, Thomas Johansson, Cilla Ljungqvist, Jesper Petterson Annelie Nordström. När det gäller den sjunde personen kommunikationschef Karin Hagman har anteckningar gjorts från P1s radioprogram Kaliber, avsnitt "Hur är det att bli granskad". Anders Bergström har avböjt att delta i studien. Intervjuerna spelades in och transkriberades.

**Det finns en krisplan, som man väljer att inte följa då man konstaterat att den "inte fungerar". Krisplanen var ofullständig. Den som var utsatt att leda Kommunal ur krisen var den person som krisen kom att handla om.**

**- Thomas Johansson**

## 5.1 Bakgrund

Trots att Kommunals ledning redan på hösten 2015 visste om att Aftonbladet höll på att planera för publicering av artiklar som var dåliga för Kommunal, så agerade man inte.

**Det dröjer en hel månad innan Aftonbladet skriver något.**

**Och där borde vi ha agerat. Vi visste om att de skulle skriva någonting.**

**– Thomas Johansson**

Likt en struts stoppade man huvudet i sanden och tvärtemot vad krisdokumentet förordade, så ljög Kommunal och dolde vad man visste för pressen. Kardinalregeln inom journalistiken är att aldrig ljuga och alltid berätta vad du vet – något som Anders Bergström bryter emot i krisens inledning (Runsiö & Nilsson 2009).

### Diagram 2, diverse rubriker om Kommunal under den 13e-23e januari 2016

Datum	Ett axplock av Kommunals skandaler i tidningen
Under perioden 13/1 2016 - 23/1 2016	
13 januari	Fackets lyxkrog lockar gäster med sexshow
13 januari	Kommunal använde sina medlemmars pengar – gick 320 miljoner kronor back
14 januari	Fackpampar spritfestade – för 110 000 av medlemmarnas pengar
14 januari	Brevet är ett skämt
14 januari	De betalade inte för sig
15 januari	Pamparna blir tilldelade paradvåningar av facket – Har inte släppt en lägenhet till bostadsförmedlingen – på 16 år
15 januari	Kommunaltopp avgår – får miljonfallskärm
15 januari	Kommunals kassör Anders Bergström avgår
16 januari	Wallströms raseri mot Kommunal: De ljög för mig
16 januari	Flyr – efter skandalen
16 januari	Satsar 25 miljoner – på lyxig nattklubb
17 januari	Anställda kränks och trakasseras
18 januari	Bättre om hon ordnat bostad på annat sätt
19 januari	Fackets krog var bulvan – nu granskas langningen av alkohol
19 januari	Sparkad kassör tvingas lämna 37 andra toppjobb
20 januari	Medlemmar i Kommunal kräver: Avgå
21 januari	Här ger hon upp
21 januari	Nordström om safariresan: Klart att jag ångrar det
22 januari	Lägenhetsaffären faller Nordström
23 januari	Äger aktier – i ett privat vårdbolag

Källa: Retriver och Persson & Somehagen, allt som är lagligt är inte lämpligt.

#### 5.1.1 Jullunchen

Det första tillfället då Kommunal märkte av granskningen var vid jullunchen. Aftonbladet kände till att det på Kommunals julluncher brukade serveras alkohol. Det här året hade Aftonbladet en reporter och fotograf på plats på Marholmen, som låtsades



vara ett nyblivet föräldrapar. När Kommunal blev medvetna om tidningens närvaro valde stora delar av personalen att åka hem tidigare. Ingen ville vara kvar med Aftonbladet hängandes i buskarna.

### 5.1.2 Lyran konferens

Anders Bergström var ordförande i Kommunals bolag Lyran konferens. Bolaget gick med stora förluster sedan flera år tillbaka. Lyran förvaltade en konferenslokal, som kunde ta emot 60 gäster. Efter en marknadsundersökning kunde det konstateras att lokalen är svår att hyra ut på grund av avsaknad av närliggande större restauranger. Eftersom lokalen var utrustad med ett kök lades det fram ett förslag till ledning och styrelse på Kommunal om att ”öppna köket” för att kunna servera konferensgästerna lunch. Och om man hade kökspersonal anställda var det väl lika bäst att utnyttja köket och öppna restaurang även på kvällarna för allmänheten. Detta var anledningen till att Kommunal öppnade restaurang Metropol Palais.

**Vissa blev lite fartblinda och tänkte inte på att det var medlemmarnas pengar som vi har.**

**Vi har inga andra pengar.**

**- Thomas Johansson**

Restaurangen slukade medlemmarnas pengar. Bland de sista beslutet som togs, innan Aftonbladets avslöjande, var att bygga nattklubb nere i källaren på Metropol Palais. Den hann aldrig öppna. Det var en ombyggnad på 25 miljoner kronor som inte blev någonting. Någon på Lyran konferens som hade tillgång till fakturor skickade över dessa till Aftonbladet. Så Aftonbladet hade väldigt bra underlag på vad som hade skett och inte skett. Intentionen med Metropol Palais var att göra en lukrativ verksamhet av den. Det man glömde är Kommunals värderingar. Det går inte att förklara för en undersköterska som tjänar 19000kr i månaden varför Kommunal ska ha en lyxrestaurang.

**Jag har stor respekt för Anders på väldigt många sätt. Jag tycker bara att just det här var fel. Han gjorde många bra saker, mycket som var väldigt bra för Kommunal. Det är viktigt för mig att säga. Men just det här var faktiskt i stor utsträckning hans ansvar.**

**– Emma Nilsson**

### 5.1.3 Metropol Palais

Det var Lyran konferens, men framförallt Metropol Palais som var den stora skandalposten i krisen. Där har Kommunal haft en helt obefintlig ledning. Anders Bergström ansvarade ensam för Lyran konferens. Hade ledningen haft mera kontroll på det och intresserat sig för den verksamheten då hade det kommit upp så att man tidigt hade kunnat vidta åtgärder.

**Detta är en dödlig kombination för en fackförening som Kommunal; sex, sprit, lyx och miljontals kronor. Oegentligheter och maktmissbruk av en liten grupp människor som bettet sig väldigt illa.**  
**- Karin Hagman, i radioprogrammet Kaliber P1**

Det var beslutet att starta Metropol Palais som föranledde krisen. Det hade inte blivit samma kris, eller samma typ av kris, om inte det hade hänt. Men när det väl hade hänt så hade tidningarna möjlighet att dra upp en massa andra saker som var dåliga; typ hur Kommunal hanterade lägenheter, att Margot Wallström hade fått en lägenhet, att det fanns personalpolitik som kanske inte alltid var så bra, vidlyftig alkoholkonsumtion, och några ytterligare saker, men ingen av de sakerna i sig hade räckt till en kris av den här magnituden. Det var enorma kostnader knutna till Metropol Palais. Kommunal kunde inte förklara att man hade planer på en nattklubb. Det gick heller inte i linje med Kommunals värderingar.

**Och sedan vill jag också säga att när det här beslutet väl var fattat så höll jag mig heller inte för god för att svinga en bägare på det där stället. Så jag är ingen ängel jag heller.**  
**- Emma Nilsson**

### 5.1.4 Kulturen inom Kommunal

”Ledningskriser består bland annat av misskötsel och bedrägerier” (Falkheimer et al 2009:19). Några personer från Kommunals gamla ledningar skrev efter krisen ett inlägg i tidningen Fokus (2016), där man menade att det som nu hände på Kommunal aldrig skulle kunnat ske under deras ledarskap. I intervjuerna för uppsatsen kommer det fram att den här kulturen då fackliga företrädare har skott sig på Kommunal snarare blivit

bättre under Annelie Nordströms ledarskap. Den dåliga kultur som satt i väggarna, fanns långt innan Annelie Nordström och Anders Bergström tillträdde.

#### 5.1.5 Visselblåsarfunktion

Som följd av granskningen har Kommunal installerat en elektronisk sk visselblåsarfunktion. Det är en telefon och mailfunktion på Kommunals förbunds kontor dit man som anställd eller medlem anonymt kan ringa eller maila om missförhållanden inom organisationen.

Annelie Nordström berättade att den förra ledningen hade parrelationer med andra inom Kommunal. Annelie Nordström upplevde själv när hon jobbade på vårdenheten som chef att folk var för involverade i varandra. Anders Bergström var tidigare gift med Bettan, som var chef. Håkan Pettersson fru var LKC på Uppsalaavdelningen. Ylva Thörn var gift med Lasse som var chef. Och Lars-Åke Almqvist var ihop med Ewa som var chef. Det gjorde att det inte gick att vara tillräckligt frispråkig. Det här med visselblåsarfunktionen skulle ge alla anställda en möjlighet att säga saker som var svåra att säga. Många upplevde att det var svårt att föra fram kritik. Därför är visselblåsarfunktionen extra viktig.

## 5.2 Krisarbete

Falkheimer et al (2009:36) skriver; Det är vanligt att man använder olika medier och kanaler inom kriskommunikation som exempelvis telefon, trycksaker, flygblad, webbinformation, möten och tv och radio. I vår tid så används i första hand sociala medier, därefter tryckta medier. Sociala medier är den absolut främsta kanalen vid kriskommunikation.

Kommunal bildade snabbt ett kristeam som blev ett slags ledningscentral för hela Kommunal. ”Kristeamet etablerades adhoc, vilket är vanligt i krissituationer och det behöver inte nödvändigtvis vara ett problem” (Falkheimer 2011:182). I den inledande fasen är organisationens förmåga att sätta strategiska mål för sin krishantering avgörande (Falkheimer 2011:170).

Fokuseringen på Kommunals krisarbete och kriskommunikation handlade dels om att få fram kommunikationsvägar till så många medlemmar och förtroendevalda som möjligt och dels handlade det om vad man skulle säga till medlemmar och andra. Falkheimer et al menar att manualen för krishantering är: ”Lägg allt på bordet - Ta kommando - Agera snabbt - Ta fram en krisplan” (2011:191).

Förstadiet – Crisis incubation - Det är viktigt att organisationer som Kommunal kan omstrukturera sig i samband med en kris, för att klara krishantering. Att göra en ny strategi längs vägen och sätta upp strategiska mål i den inledande fasen (Falkheimer 2011:169).

### 5.2.1 Krisansvarig

Kommunal hade en krisplan (se bilagor) innan krisen. I den gamla planen var krisansvarig i ledningen Anders Bergström. Kommunikationschefen, Karin Hagman, var krisansvarig tjänsteman. Karin Hagman var inte i fas med Anders Bergström och krisen handlade i huvudsak om hans beteende. Det var flera olika faktorer som gjorde att det blev som det blev. För hade Kommunal tagit tag i det när det allra första signalerna kom, i slutet på oktober i början på november 2015. Då undersöktes saker som hade med Lyran att göra. Aftonbladet fick det att låta, med sin hårda vinkling av julmiddagen som spritfest och Puma Swede till porrshower. Då blev det en kris. Hela krisplanen föll. Den funkade inte.

**Han följde inte kriskommunikationens kardinalregel, att aldrig ljuga.**

**Han ljög!**

**- Jesper Petterson**

Kommunal tillsatte stora resurser. Det var 20 stycken som aktivt arbetade med krisen. Till det kom allt från folk som svarade i telefon, brev och epost. Kommunal upprättade en egen telefonlinje in till teamet där ombudsmän svarade de som ringde och skällde på Kommunal. Det kom en våg med utträden ur Kommunal. Det beslutades att alla som begärt utträde skulle bli kontaktade av någon från Kommunal ”Det var tråkigt det här, men vi är bättre än så”. För att ge dem en chans att ta tillbaka sitt utträde.

**Det gäller att få alla att förstå att jag är en del av Kommunal, även om jag sitter på Kommunal i Hofors.**

**Det jag gör spelar roll för hela bilden.**

**- Thomas Johansson**

### 5.2.2 Krisplaner

Vad som bland annat kännetecknar en kris är att den är oförutsägbar vilket snabbt devalverar värdet av många färdiga krisplaner. Falkheimer menar att det bästa sättet att förbereda sig för en kris är att öva och simulera. På det viset vinner man insikter om svagheter inom organisationen (2011:193).

Kommunal följde inte den gamla krisplanen. Man tog snabbt fram en ny strategi för att hantera krisen. I efterhand har det kommit intern kritik att den nya planen inte var tillräckligt proaktiv med låg krismedvetenhet. Vilket motsägs av att under den akuta krisen utvärderades strategin timma för timma.

**Men sen kan man tycka att Anders Bergström inte borde ha stått som ansvarig där från första början. Men det var svårt att veta att det skulle bli så här.**

**- Emma Nilsson**

Falkheimer et al. (2009) skriver att en krisplan ska fungera som en ram med riktlinjer i krisarbetet. Krisplanen ska vara kort och kärnfull samt finnas tillgänglig för de som behöver den. Den bör även vara utformad på ett sådant sätt att den tillåter flexibilitet om det är nödvändigt.

### 5.2.3 Kommunal borde ha berättat

Det svåraste för de som arbetade med krisen var att det hela tiden kom upp nya frågor att hantera. Teamet hann inte agera på en fråga innan nästa redan var på löpsedeln. Det gick väldigt fort.

Crisis in public perception, är en ”kris som påverkar allmänhetens uppfattning om en organisation, vilket kan medföra stor skada för organisationen och underminera förtroendet för bland annat organisationens intressenter” (Falkheimer 2011:173).

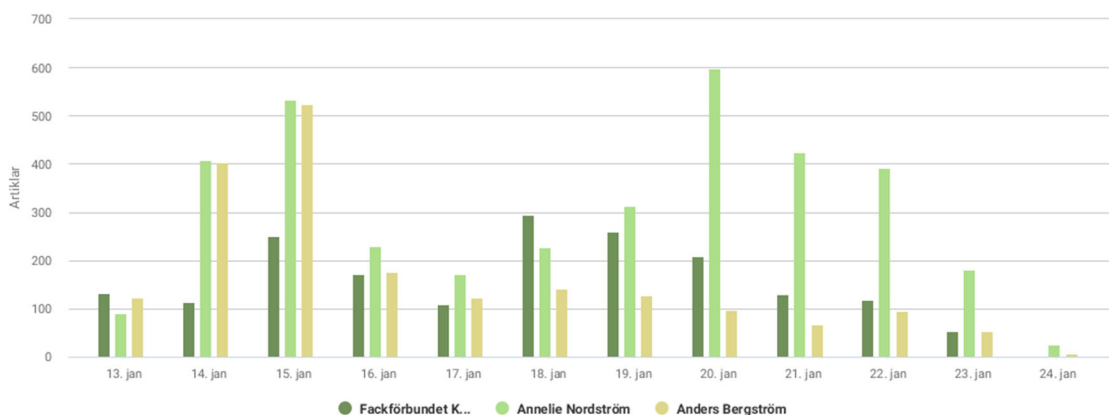
Kommunals anseende föll som en sten. Förtroendet var minus i SIFOs undersökningar. Naturligtvis borde man ha granskat Metropol Palais noggrant under de åren man hade den. Men kriskommunikationen i början präglades av total förnekelse. I det här fallet hade Kommunal förhandskänedom om att granskningen var på gång, men man valde att blunda. ”Det här kommer inte bli något stort, det finns inget dem kommer att sätta dit oss för”.

**Det var nämligen Anders Bergström själv som satt med alla korten på handen också valde han att inte visa dem korten han hade och då är det väldigt svårt att hantera en kris.**  
**- Jesper Petterson**

#### 5.2.4 Händelseförlopp

Krisen hade några tydliga toppar, då det var extra tydligt vilken intensiv mediabevakning det var fråga om. Topparna är den 14 januari när Anders Bergström avgår, den 15 januari när affären med Margot Wallströms lägenhet blir känd, den 20 januari när Annelie Nordström aviserar sin avgång och den 21 januari när det startas en utredning om mutbrott.

**Diagram 3 Hur medias bevakning såg ut under de dagar då drevet varade.**



**Källa:Retriver**

En kris, om man utgår från en organisation, kan vara en medial kris eller en organisatorisk kris. Det är någonting som är utöver det vanliga, det brukar kännetecknas av att det är ett snabbt och (o)väntat händelseförlopp (Falkenheimer et al 2009:13-38). Och det kännetecknas av att normala beslutsrutiner och tillvägagångssätt, sätts ur spel. Det tas ofta snabba beslut i en kris. Mycket av det arbetet Kommunal gjorde internt och externt gjorde att det inte blev ett längre förlopp än den dryga vecka som det blev. Det är svårt att se när granskningen väl var igång om man hade kunnat agera på ett annorlunda sätt. Men man måste också kunna bilda sig en uppfattning om: ”Vad är det som har hänt?”, ”Vad är läget?”, ”Hur hanterar vi detta?”, innan man går ut i media, för annars riskerar man att krisen förvärras. Ett och ett halvt dygn efter den första publiceringen kommenterade Annelie Nordström i media. Vilket författarna Persson & Somehage i sin uppsats menar är ett dygn för sent.

Kommunal tog snabbt in en kriskonsult. Det är ovärderligt att få ett utifrån perspektiv. Man tappar omdömet när det handlar om en själv. Det kan vara så att det är någon som är väldigt stark som vägrar lyssna på råd. Och då är det jättebra att ha någon annan utifrån som kan lägga en annan tyngd bakom vad man säger.

**Alltså jag har aldrig jobbat så mycket. Vare sig förr eller senare.**

**– Emma Nilsson**

### **5.3 Drevet går**

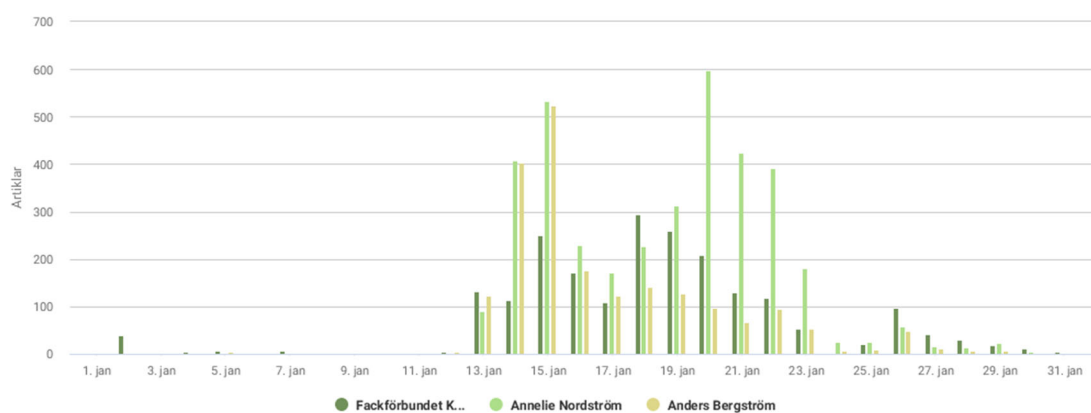
Ett medialt drev är när flera olika medier är låsta på samma byte och alla springer åt samma håll. Media ger sig inte förrän bytet är fällt. Man vill ha en avgång.

**Den dag då det var flest förfrågningar under de här veckorna var det 157 förfrågningar – att jämföra med som max tio förfrågningar en vanlig dag.**

**- Annelie Nordström**

Enligt Kommunal själva så var det som fick Kommunals kris att övergå till ett drev mot Kommunal, när utrikesminister Margot Wallström blev inblandad den 15 januari. På grund av hennes politiska ställning som utrikesminister gick krisen från att handla om Kommunal till att vara av nationellt intresse.

Diagram 4, mediernas bevakning under januari 2016



Källa: Retriver

I krisen så behövde alla få ett svar, anställda, medlemmar, pressen. De reportagen som var i Aftonbladet och som sen fångades upp ifrån andra mångfaldigades. Det var bara en bråkdel av allt det som undersöktes det var alltså frågan om alla möjliga resor som var gjorda. Om varför Annelie Nordström hade varit där vid en viss tidpunkt och hur mycket den resan dit kostade. Varje fråga krävde att kommunikatörerna kollade upp med Annelie Nordström eller någon annan. Vad var det här och vad handlade det om? Vad innehöll det? För om man inte svarade på frågorna, då blev det ett nytt löp på Aftonbladet. Kommunal hade hela tiden pressen på sig att svara.

**Jag har full respekt för att Aftonbladet rapporterade. Kommunal hade handskats vårdslöst med medlemmarnas pengar och storyn var som en dröm för en kvällstidning: Strippor på fackets lyxkrog, alkohol, lägenheter, resor.**

**- Åsa Petersen**

Den stora nyheten som fick media att explodera i bevakning var den om Margot Wallströms lägenhet som det påstods att Kommunal hade ljugit om.

**Ja, om det var blåsig? Ja det kan du räkna med! Det var en djup kris och den pågick länge. Den var väldigt omfattande. Så ja, det kan man**



**verkligen kalla att det blåser när halva ledningen får avgå. När inte ansvarsfrihet delas ut och ja...så mycket skriverier som det var.**

**- Annelie Nordström**

Jesper Petterson påpekar i intervjun, att om man hade varit ärliga om Metropol Palais så hade det underlättat väsentligt. Då hade hela den inledande bevakningen från Aftonbladet inte blivit något.

**Ja det hade kunnat få ett helt annat slut om vi hade varit skickligare på att hantera den.**

**- Annelie Nordström**

Här fortsätter ett långt citat från Annelie Nordström om medias hantering av henne under krisen:

**Trappuppgången var full av folk. Jag fick gå över gården. Tills dem kom på det. Att jag kunde gå över gården.**

**- Vet du vad de gjorde då?**

**- De klippte av ledningarna till den här dosan som man kan öppna med...**

**Men sedan kom de här dödshoten då...**

**Det händer faktiskt lite nu och då att folk känner igen en och kommer fram och säger något, fast nästan alltid något vänligt. Men så var det inte då. Då var det flera stycken som kastade grejor på mig. Som spottade på mig.**

**- Annelie Nordström**

Annelie Nordström berättar att hon fick ta emot mängder av hot. Journalisterna bröt upp dörrar på innergården och de stod och ringde på hennes dörr och skrek i brevlådan. Det installerades larm i lägenheten. Brevinkastet skruvades igen och familjens namn nere i trappen togs bort. Annelie Nordström hade ett säkerhetsbolag med sig de sista dagarna. Emma Nilsson förtydligar, det kom både brev och telefonsamtal till Kommunal. Sociala medier skrevs det massor i. Det var hur mycket skit som helst. Det kom hot till förbundet, där det framfördes att Annelie Nordström skulle arkebuseras. Då blev polisen inkopplad. Annelie Nordström fick personbeskydd i flera veckor.

**Så åkte man till jobbet och där stod också mediebilar.**

**Man kände sig liksom jagad jagad jagad.**

**- Cilla Ljunqwist**

### 5.3.1 Margot Wallström

Granskningen var väldigt jobbig för alla som arbetade med den. Det blev ett stort intresse utanför Aftonbladet när affären om Margot Wallströms lägenhet blev känd. Det upprörde många medlemmar och förtroendevalda. Då gick bevakningen över till ett drev. Annelie Nordström tror att Margot Wallström hade dåligt samvete. För det var hon som initierade allt. Det var inte Kommunal som letade upp henne och frågade om hon ville ha en lägenhet. Margot Wallström visste att Annelie Nordström inte var någon stor favorit i partiet. Annelie Nordström är inte medlöpare som säger ja och amen till allt socialdemokraterna gör utan var ständigt kritisk. Margot Wallström hade nog dåligt samvete för det. Så då blev det hennes sätt att hantera det.

**Ja hon (Margot Wallström) måste ha fattat att jag skulle ryka på det.**

**Det tyckte de (sossarna) säkert var jättebra. Det tror jag.**

**- Annelie Nordström**

### 5.3.2. London på menyn

Anders Bergström försvann som en konsekvens av Londonresan. Där hade alkohol konsumerats som representation, trots att det stred mot den då gällande alkoholpolicyn. I och med att Anders Bergström försvann riktades all fokus på Annelie Nordström. Andra säger om Annelie Nordström att hon gjorde ett fantastiskt jobb som stod upp under vissa av de här dagarna när det var som jobbigast. Det var naturligtvis förfärlig press på henne... men att Annelie Nordström orkade stå i presskonferenser och berätta först om den här lägenhetsaffären där hon anklagades av Sveriges utrikesminister för att ha ljugit och sen så berätta om sin egen avgång och i ett senare skede att hon inte skulle få ansvarsfrihet.

**Sen förstår jag att det är förfärligt att bli utsatt för det på ett personligt plan.**

**- Jesper Petterson**

Krisen var en berättigad granskning. Men som med alla sådana här publiceringar förekommer det överdrifter och hårdvinklingar. Inom stora kriser sätts normala rutiner ur spel. Det var Aftonbladet som kom med avslöjandet. Men sen är det det som följer ren uppföljningsrapportering där man rapporterar vad som händer. Det blev en tävling mellan journalisterna: Vem har vad? Olika vinklar – det kunde bli ganska hårt.

Wallström gav krisen en helt annan dimension. Det blev en mycket djupare kris för då handlade det inte bara om Kommunal utan om regeringen också. Och från den stunden var det ett drev. Kommunal var fullständigt nerringda på alla kanaler.

**Det här kommer aldrig att gå. Vi kan inte rädda ordförande.**

**- Emma Nilsson**

Elva dagar varade drevet. Det var då vi hade det man måste definiera som en fullständig kris. Det tunnade ut hela vägen. Men det är förståeligt att människor som Annelie Nordström till exempel kände sig väldigt utsatt under hela den här tiden.

**Det var de här dagarna. Tills när Annelie hade aviserat sin avgång. Sen avtog det helt enligt ritualen. Det är så det går till. När drottningen var fälld.**

**- Emma Nilsson**

## **5.4 Sociala medier**

Strategin var att ha ständig närvaro. Kommunals strategi i sociala medier var att svara på frågor vänligt och sakligt. Att lyssna. Att vara öppen med allt. Allt vi vet om ska man berätta. Även då innan Aftonbladet hade börjat skriva. Genom denna teknik lyckades Kommunal stoppa artiklarna om Sydafrikaresan, där några deltagare privat valde att stanna kvar längre. Kommunal berättade allt om den resan innan Aftonbladet hade publicerat.

Kommunal har en stor kommunikationsenhet, men med fler än 8000 inlägg blev det inte längre möjligt att ge var och en ett personligt svar. Strategin fick läggas om igen, denna gång till att svara generella svar. Kommunal konstaterar att situationen är ohanterlig och att man behövde tillsätta resurser för att hantera sociala medier. Det är ett svårt och utsatt jobb där man hela tiden möts av att folk skriker och skäller på en. Även om det inte är

du personligen så är det ändå väldigt påfrestande. De konsulter Kommunal har varit i kontakt med i efterhand var positiva till hur Kommunal hanterade sociala medier, att teamet var duktiga med det och lade ut frågor och svar och uppdaterade webben hela tiden. Det funkade ändå ganska bra till slut.

**Styr om resurser som normalt sysslar med annat! Man måste kunna möta människor där människor är.**

**- Emma Nilsson**

Sociala medier har i krislägen blivit en plattform där många företag idag vågar ha dialog med sina intressenter (Falkheimer 2011:196).

Kommunal jobbade mycket med medlemsutskick under krisen i en sån organisation som Kommunal är medlemskommunikation och intern kommunikation oerhört viktigt.

Sociala medier kan både ena och splittra människor. Alla kan höras när och hur mycket de vill. Idag måste man vara närvarande i sociala medier, men så var det inte bara för några år sedan.

#### 5.4.1 Nya policys

Kommunal gjorde ett antal saker som de ville förändra. Allt från alkoholpolicy, till lägenhetspolicy. Även om man det fanns regler innan så var det folk som kringgick dem. Den nya åtgärdsplanen skapas i samband med krisen 2016 (Kommunal 2016; bilaga 3).

#### 5.5 Känslor

Det femte temat handlar om känslor, medlemmarnas, anställdas och kristeamets känslor. Det var alla negativa känslolägen som finns. Ilska och besvikelse över att ”facket inte var bättre än så”. Det som hände var att inom Kommunals organisation ville man inte vara en del av krisen. Krisen var något som hade hänt i Stockholm och berörde de på förbundskontoret.

**Det är Kommunal där borta som har problem, inte vi.**

**- Thomas Johansson**

Kommunal är allmänt bra på att erbjuda ledningspersoner och anställda hjälp då det behövs. Annelie Nordström gör här skillnad på sin roll och sin person:

**Det var nånting som handlade om min roll i Kommunal. Det var inte jag som människa, eller jag som person som var utsatt för någonting utan det var min roll där jag då var högst ansvarig.**

**- Annelie Nordström**

Annelie Nordström berättar att hon har varit med om så mycket värre saker som person så det här rörde inte vid henne. Annelie Nordström har inte behövt någon krishantering. Sen gjorde Kommunal mycket för styrelsen de kom också i en jobbig situation. De var ifrågasatta. Varför hade inte de tagit tag i saker? Varför hade inte de sagt nej? Annelie Nordström bedömde det som bäst för organisationen att så många som möjligt av styrelsen var kvar. Så hon gjorde allt för att dem inte skulle dras med i krisen.

Media hörde av sig redan från dag ett och ställde högst berättigade frågor. Vad för beslut som låg till grund för att starta den här famösa restaurangen? Så här i efterhand kan Jesper Petterson konstatera att:

**Stora delar i den här bevakningen som aftonbladet hade var högst relevant och det är faktiskt en högst berättigad fråga om varför ett fackförbund som domineras av lågavlönade kvinnor ska tillåta sig driva en lyxrestaurang i centrala Stockholm. I synnerhet om det visar sig att den där restaurangen går jättedåligt.**

**- Jesper Petterson.**

Kommunal plöjde in massor av medlemmarnas pengar i verksamheten. Det är lätt att förstå upprördheten hos medlemmarna, lågavlönade som sliter och får reda på att deras förbund i princip kastar bort pengar på märklig ovidkommande verksamhet.

**Men det berörde faktiskt inte mig på det sättet i och med att jag var så ny och inte hade några personliga kopplingar till några av de där människorna över huvud taget och just genom att jag var relativt van att hantera kriser innan så var det här bara en kris i mängden.**

**- Jesper Petterson**

Det var många som utnyttjade krisstödet, men inte den lilla kärnan i kristeamet. De som kanske hade behövt det.

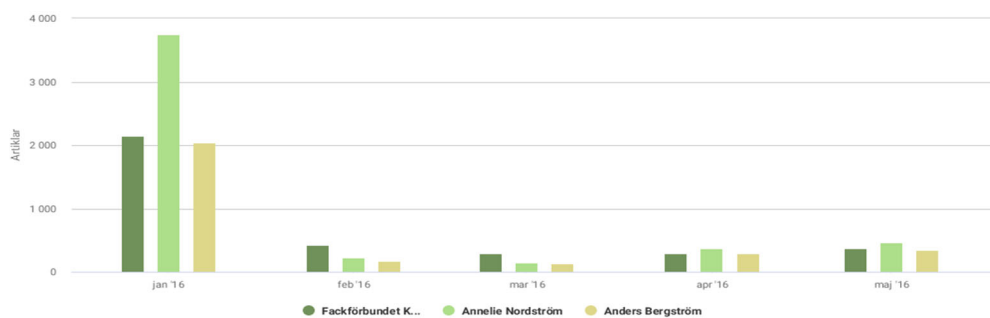
**Men det har verkligen fått konsekvenser för mig personligen det här, det kan jag verkligen säga. Det kom så småningom. Men jag fick verkligen några slags utbrändhetssymptom ... jag fick dåligt minne... jag var liksom trött ... helt urlakad. Jag gav verkligen allt jag kunde under de här dagarna.**

**- Emma Nilsson**

Emma Nilsson berättar: Jag var väldigt känslomässigt kopplad dels till Kommunal som organisation och till de här människorna det handlade om. Jag känner dem. Annelie Nordström är min vän. Så det är klart det gav det hela ytterligare en dimension. Men det som däremot var jobbigt för oss var den här förundersökningen där man skulle undersöka om man skulle väcka åtal om mutbrott.

## Diagram 6, medias bevakning av Kommunal under våren 2016

Källa: Retraver



Det ett väldigt tufft beslut av Annelie Nordström att stanna kvar ända fram till kongressen. Det var ändå ett halvår där eller fem månader efter att hon deklarerat sin avgång. Det var modigt av henne och i efterhand så var det ett bra beslut.

Det är klart att det fanns korn av sanning i det här. Det var sant, både LO och Anders Bergström hade bott på Marholmen och det har väl säkert kassören och tidigare ledningar också gjort.... Men det är inte okej för det.

**Men det symptomatiska var alla damer i styrelsen hade inte bott gratis utan just två herrar.**

**- Annelie Nordström**

Annelie Nordströms allmänna känsla är att kvinnor tar på sig mer och tar mera ansvar och därför också blir mera åtgångna. För då finns det någonting att ta på för media. Om man bara blåser allting ifrån sig.

**”Nej nej nej så är det inte alls” eller ”det har du fått om bakfoten” – ”eller vad det nu kan vara. Ja då finns det mindre att ta på man kan fortsätta gräva, men det krävs på något vis att man kommer med något nytt.**

**- Annelie Nordström**

En del kriser kan vara mer sammansatta som Kommunals var. Det är så svårt att veta vad saker och ting beror på. Annelie Nordström var mycket hårdare utsatt rent bevakningsmässigt än vad Anders Bergström var så till vida att drevet runt henne varade längre, men det beror också på att Anders Bergström bestämde sig för att gå direkt. Om Annelie Nordström hade tagit det beslutet och slängt in det på kontoret och sagt det ”sköt det här ni, jag sticker”! Det hade inte haft nån som helst betydelse för hennes ersättning om hon också bara hade slängt in handduken.

**Men jag uppfattade att jag hade ett ansvar som ordförande och att nu, nu var det dags att ta det ansvaret. Och jag försökte göra det på bästa sätt.**

**- Annelie Nordström**

Media är skoningslöst i de här lägena. Men så var det faktiskt så att de hela tiden var ute efter Annelie Nordström. Men det tror jag faktiskt främst hade med att göra att hon var ordförande. Och kvinna för all del. Emma Nilsson tror de ville fälla drottningen, men det är så som media funkar alltså, man vill ha ett byte. Det var ordförande dem var ute efter.

## 5.6 Lärdomar

Kommunal ser trots allt något positivt i krisen. Man fick städa upp i det som var ruttet. Förändringsarbetet var nödvändigt för att bli det moderna fackförbund som krävs. En positiv effekt är att folk tänker sig för. Hur ser det här ut? Kan jag stå för det jag gör? Det är bra.

- Men vi tappade där över 10 000 medlemmar så det blev ändå en väldigt dyr kris.

- Hur många har man fått tillbaka?

- Av de tiotusen?

- Ja

- Kanske tusen. Ja. Det var en dyr kris.

-Thomas Johansson

Ja och dessutom ha att göra med en person som Anders Bergström som var gammal i gården och dessutom tyckte han var skitbra på att hantera kriser. Nä och göra det stora misstaget han gjorde att ljuga i intervjun. Varumärket sjönk som en sten. Men i det finns också ett väsentligt medlemstapp som påverkar ekonomin givetvis. Förlorad tillit hos både medarbetare och förtroendevalda gentemot ledningen.

Sedan var det praktiska saker som att Anders Bergström och Annelie Nordström fick lämna sina uppdrag. Annelie Nordström hade precis tackat ja till tre år till som ordförande. Hennes bana var klar. Det är också konsekvenser.

Det var faktiskt fler medlemmar i Kommunal när jag avgick än när jag tillträdde. Och om du då tänker in från 1994 och framåt till 2012 så förlorade Kommunal medlemmar varje år, men det räknas inte som en skandal eller kris. Det är ett antal ordförande och ledningar som lett arbetet under den tiden utan att få något resultat. Så långvariga kriser är inte lika farliga som de här korta medieuppmärksammas? När det är porr och sprit då blir det värre än att man förlorar medlemmar för att man helt enkelt erbjuder ett dåligt medlemskap eller gör ett dåligt jobb.

- Annelie Nordström



Den här åtgärdsplanen den kände sig Annelie Nordström ansvarig för och såg till att den blev satt i verket. Med i åtgärdsplanen var visselblåsarfunktionen.

Åtgärdsplanen var den Kommunal presenterade på en presskonferens några dagar innan Annelie Nordström meddelade att hon skulle avgå och sen vad som skulle göras för att komma till rätta med allting. Åtgärdsplanen togs fram väldigt fort och är den som Kommunal fortfarande använder sig av. Det var en punktlista med många punkter som har gått igenom både kongress och blivit beslutade.

**Alla var så strutsiga i början. Jag tror det fanns massa grejer man hade kunnat gjort i ett tidigt skede här, för att helt enkelt undvika krisen helt och hållet men som man inte valde att göra av outgrundlig anledning.**

**- Jesper Petterson**

En sådan här organisation lever på sitt förtroende. Det var botten noteringar i alla förtroendemätningar. Den här krisen har varit nödvändig för Kommunal. För att mycket av den kulturen som uppbyggdes i det här var fullständigt ohållbar och otidsenlig. Hade den inte kommit nu, så hade den kommit någon annan gång. Man har moderniserat sig man har gjort om rutinerna när det gäller alkohol och lägenhetsuthyrning. Som tidigare bara sköttes så där och ganska vidlyftigt.

**Varför berättar man inte om porrstjärnan?**

**Därför att man inte vill lyfta fram sina lik!**

**- Karin Hagman**

Kortsiktigt fick det konsekvenser för enskilda personer som Anders Bergström som var kassör och för ordförande Annelie Nordström som fick avgå på kongressen. Kommunal förlorade på kort tid väldigt många medlemmar och förlorade väldigt mycket förtroende i allmänhetens ögon. Det kommer ta lång tid att bygga upp. Men långsiktigt var det nödvändigt för Kommunal. Det var tvunget att styras upp. Alltså Anders Bergström i det här fallet, han hade för mycket makt. Bra är att man har förändrat alkoholpolicyn. Man har tagit fram en ny visselblåsarfunktion. Så på längre sikt är det bra för Kommunal. Annelie Nordström gjorde väldigt mycket bra för Kommunal och var en

väldigt duktig och bra ordförande. Under hennes tid vände faktiskt medlemsutvecklingen från att ha fallit neråt i tjugo år uppåt.

Emma Nilsson berättar att krisen var lärorik och hon inte skulle vilja vara utan den erfarenheten i sitt liv, även om det fick personliga konsekvenser. I synnerhet för andra men även i viss mån för henne.

**Aftonbladets granskning är det bästa som har hänt Kommunal!**

**- Karin Hagman**

## 6.0 Slutsatser och diskussion

*I detta kapitel sammanfattas först resultatet. Hänger det samman med metoden? Besvaras frågorna i det inledande kapitlet och finns det någon koppling mellan tidigare studier och denna?*

### 6.1 Sammanfattning av resultat

I uppsatsen gjordes sex retrospektiva semistrukturerade intervjuer samt en mindre kvantitativ kartläggning av hur drevets förlopp var i media under de aktuella dagarna för krisen. Resultatet visar att det är skillnad i på hur de två huvudpersonerna omskrivs i media. När det handlar om krisplaneringen så är det tydligt att den plan som Kommunal hade inte fungerade. Det har påtalats i stort sett i varje intervju som hölls. Kommunal prioriterade snabbt om resurser till att svara i telefon och på inlägg framförallt på Facebook. Detta gav Kommunal en möjlighet att få ett grepp om förloppet. Bevakningen kulminerade första gången då Margot Wallströms lägenhet blev känd. Den andra toppen skedde när Annelie Nordström aviserade sin avgång och den sista toppen var i samband med att Annelie Nordström inte beviljades ansvarsfrihet.

Det finns flera uppsatser om Kommunalkrisen, dock har ingen av dessa perspektivet drev. Inte heller är kristeamet tidigare intervjuats.

### 6.2 Vilka strategier hade Kommunal i sin krisplanering?

Benoit Image repair theory delas in i fem faser; *Denial, Evasion of Responsibility, Reducing Offensiveness of Event, Corrective action och Mortification*. Dessa fem faser delas i sin tur in i undergrupper. Kommunal använde sig av fyra av dessa tekniker:

- ✓ Kommunal menade väl, men det blev fel när det handlade om utbyggnaden av konferensanläggningen på Marholmen.
- ✓ Via tekniken ”*bolstring*” har Kommunal berättat om allt gott man gjort för medlemmarna som för att väga upp det som kom fram i krisen som var mindre bra.

- ✓ *Corrective Action*: Kommunal har tagit fram en åtgärdsplan för att komma tillrätta med missförhållandena. Bland annat har man skapat en ny lägenhetspolicy, där lediga lägenheter går till bostadsförmedlingen. Kommunal har också skapat en ny alkoholpolicy som säger att Kommunal inte längre bjuder på alkohol.
- ✓ *Mortification* - Kommunal har via Annelie Nordström bett medlemmarna om ursäkt både i ett brev och i tv. Ursäkten gäller för hur Kommunal har skötts under hennes ledning.
- ✓ *Shifting the blame*, vilket man gjorde inledningsvis då man försökte få Lyran konferens att hållas ansvarigt för hur Metropol Palais hade skötts. Anders Bergström blev en syndabock.
- ✓ Kommunal följde även teorierna i image repair när det handlade om sociala medier. Då man hade svårt att besvara alla inlägg skapade man en manual med svaren på de vanligaste frågorna, på det viset kunde man ge svar till många medlemmar samtidigt.

Kommunal hade som strategi att vara helt transparenta i förloppet och med vad som skedde. Att pudla så mycket som möjligt. Man bolstrade i många frågor. Även i mina intervjuer skedde det en del bolstring.

### **6.3 Hur påverkades krisarbetet av nya förutsättningar (sociala medier) som inte täcks av krisplanen?**

Krisplanen innefattade inte sociala medier och Kommunal fick improvisera. ”Improvisation förutsätter att kristeamet har goda kunskaper inom sitt gebit och att teamet har getts goda och återkommande möjligheter att träna på krissituationer” (Falkheimer et al 2009:33). Samtidigt uppstod en situation där Kommunal dränktes i arga inlägg i sociala medier och förbundet fick snabbt övergå från att ge alla ett personligt svar, till att ta fram FAQs med svar på de vanligaste frågorna. Man försökte trots en bitvis mycket svår situation hålla hög service till medlemmarna. I efterhand har Kommunal fått mycket beröm för hur man arbetade med sociala medier.

## 6.4 Vad fick mediebevakningen att övergå till ett drev?

I analysen av antalet artiklar om Kommunal, Anders Bergström och Annelie Nordström så finns det i mediebevakningen tre tydliga toppar. I analysen framgår tydligt hur den medieintensiva bevakningen har sett ut. Topparna handlar om Margot Wallströms lägenhet, Annelie Nordströms avgång och att Annelie Nordström inte beviljades ansvarsfrihet. Kommunalarna själva klassar bevakningen som ett drev i samband med Wallström affären. Min undersökning visar att det finns fyra tydliga mediala toppar då bevakningen av Kommunal kulminerar. Detta ska ses i sammanhanget av de drivor av journalister som hängde i Kommunals entré. Sammantaget, den intensiva bevakningen så utsattes Kommunal för ett drev.

## 6.5 Kommunals fem hårda lärdomar

- ✓ Lyft ut dina egna lik ur garderoben, då det är något som du kan hantera. Om någon annan lyfter ut liken åt dig – då blir det skandal!
- ✓ I krisplanering utgå alltid från värsta scenariot. Mixa aldrig med ledningen i krisgrupper.
- ✓ Kommunal inser i efterhand det stora strategiska misstaget att inte direkt lägga alla korten på bordet.
- ✓ Om Kommunal bara hade grävt lite själva så hade mycket av krisen kunna förebyggas.
- ✓ Lärdomen är att man får lägga personella resurser där så att man verkligen gör det så tidigt som möjligt.

## 6.6 Benoits Image Repair Theory

När det handlar om Benoits fem huvudstrategier i image repair theory, så använde sig Kommunal av flera. Den första var förnekelse, då Kommunal inte hade kännedom om vad Aftonbladet visste, så förnekade man först att det fanns ett problem. I nästa steg kom man med bortförklaringar och skyllde över ansvaret på bolaget Lyran konferens. Kommunal skyllde på bristfällig information till övriga ledningen från Anders Bergström om bolaget Lyran konferens. Kommunal menade på att avloppsarbetena som kostat mycket pengar ute på Marholmen hade skett för att komma medlemmarna till

gagn. Ett sätt att minska anstötligheten var att kommunicera om att medlemstalet ökat under Annelie Nordströms mandat. Ett exempel på tillrättaliggande är den åtgärdsplan som Kommunal tagit fram för att komma tillrätta med de problem som framkommit under krisen. Den sista fasen handlar om att ta på sig skulden. Det gör Annelie Nordström i sitt brev till organisationen där hon ber om förlåtelse.

## 7.0 Åtgärdsförslag

Kommunal har redan vidtagit flera åtgärder i sin åtgärdsplan. Bland annat har man inrättat tydligare rese-, och alkoholpolicys. Man har även en visselblåsarfunktion. Nedanstående förslag är utöver vad som står i åtgärdsplanen:

Det är viktigt att öva kris i organisationen. En krisplan som är för styrt utformad hjälper inte ett eventuellt kristeam när krisen väl är ett faktum. Kommunal behöver träna på det värsta tänkbara scenariot även om det verkar osannolikt. Kommunal behöver också involvera medarbetarna utanför kristeamet då all personal kan behövas vid en kris, vilket inte minst krisen 2016 visade.

När det handlar om visselblåsarfunktionen vill jag föreslå att den ska kunna nås även av personer som inte är anställda av eller medlemmar i förbundet. Annars har man kvar problematiken att det bara är de anställda som kan varna om missförhållanden.

# 8.0 Litteratur och källförteckning

## Böcker, tryckta

- Berglez, Peter & Olausson, Ulrika (red). (2009). *Mediesamhället. Central begrepp*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Coombs (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing and Responding*. London: SAGE.
- Eksell, Jörgen & Thelander, Åsa (red). (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (red) (2011). *Strategisk kommunikation: Forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, Jesper & Heide, Mats & Larsson, Larsåke (2009). *KRIS-kommunikation*. Stockholm: Liber AB.
- Flick, Uwe (2014). *An introduction to qualitative research*. London: SAGE
- Frigyes, Paul (2017). *Skampåle*. Lettland: Timbroförlag.
- Jarlbro, Gunilla (2006). *Medier, genus och makt*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB
- L'Etang, Jacquie. (2008). *Public Relations: Concepts, Practice and Critique*. London: SAGE.
- Philblad, Anders (2010). *Drevet går: Om mediernas hetsjakt*. Finland: Natur och Kultur.
- Runsiö, Fredrik & Nilsson, Karl-Ola (2009). *Mediedrev 2.0*. Lettland: Blue publishing.
- Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.



## Artiklar

- Benoit, William (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relation Review*, 23(2) 177-186
- Coombs, Timothy (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, Timothy (2013). How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management*, vol 18:1 pp 40-57.
- Etter, Michael Andreas & Vestergaard Anne (2015). Facebook and the public framing of a corporate crisis. *An Interantional Journal*, vol 20:2 163-177
- Lee, Hangwoo (2005). Behavioral strategies for dealing with flaming in an online forum. *The Sociological Quarterly*, 46 385-403.
- Olsson, Eva-Karin & Eriksson, Mats (2016). The logic of public organizations' social media use: Toward a theory of 'social mediatizion'. *Public Relations Inquiry* 5 (2) 187-204.
- Pang, Augustine & Begam Binte, Nasrath & Hassan, Abdul & Chee Yang Chong, Aaron (2014). Negotiating crisis in the social media environment: Evolution of crises online, gaining credibility offline. *Corporate Communications: An International Journal*, vol 19 1-p 96-118
- Phillips, David J. (1996). Defending the Boundaries: Identifying and Countering Threats in a Usenet Newsgroup. *The Information Society*, 12:1 39-62.

## Uppsatser och avhandlingar

Bromander, Tobias (2012). *Politiska skandaler! Behandlas kvinnor och män olika i massmedia?*

<http://www.diva-portal.org/ezp.sub.su.se/smash/get/diva2:574590/FULLTEXT01.pdf>

Eriksson, Mats (2014). *En kunskapsöversikt om krishantering, kriskommunikation och sociala medier.*

[https://www.miun.se/siteassets/forskning/center-och-institut/demicom/demicomrapporter/demicom\\_rapport-21\\_webpdf](https://www.miun.se/siteassets/forskning/center-och-institut/demicom/demicomrapporter/demicom_rapport-21_webpdf)

Falkheimer, Jesper & Palm, Lars (2005). *Förtroendekriser: Kommunikationsstrategier före, under och efter.* Västerås: Krisberedskapsmyndigheten, 2005.

<https://rib.msb.se/Filer/pdf/20744.pdf>

Persson, Johannes (2004). Riskkommunikation och tillit. *Miljö och hållbar utveckling: samhällsvetenskapliga perspektiv från en lundahorisont.* (Red.) Wickenberg, P., Nilsson, A. och Steneroth Sillén, M.

<http://portal.research.lu.se/ws/files/5552126/1451375.pdf>

Pettersson, Emma & Somehagen, Sarah (2016). *Allt som är lagligt är inte lämpligt: En fallstudie om Kommunals kris 2016.*

<http://lnu.diva-portal.org/smash/get/diva2:937566/FULLTEXT01.pdf>

Rosdahl, Heléne & Sjösten Frida. (2005). *Kriskommunikation för framtiden: En analys av svenska fallstudier inom krisområdet.*

<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOid=1328089&fileOid=1328090>

Sundblom, Michael (2017). *Facket på tunn is. En kvalitativ studie om kriskommunikationens utveckling inom fackförbundet Kommunal.*

<https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8925335>

## Elektroniska källor

Dagens arena (2017). *Fortsatt lågt förtroende för Kommunal*.

<http://www.dagensarena.se/innehall/fortsatt-lagt-fortroende-kommunal/> [180515]

Fokus (2016). *Kommunal och Larsåke Almqvist*

<https://www.fokus.se/2016/05/kuvad-av-kulturen/> [180522]

Kantarsifo (2017). *Fackförbundet Kommunal i SIFOs årliga anseende undersökning*.

<https://www.kantarsifo.se/blogg/foretag-som-forlorat-anseende-och-kommit-igen>  
[180429]

Kommunal (2018). *Kommunals organisation*.

<https://www.kommunal.se/om-kommunal/fackforeningen/organisation> [180507]

Kommunal (2018). *Kommunals medlemsavgift*.

<https://www.kommunal.se/medlemskapet/medlemsavgift/vad-kostar-det-att-vara-med-i-kommunal> [180501]

Kommunal (2018). *Kommunals medlemstapp*.

<https://www.kommunal.se/nyhet/fortydligande-av-uppgifterna-i-media-om-kommunals-medlemstapp> [180522]

Kommunal (2017). *Kommunals verksamhetsberättelse 2016*.

[https://www.kommunal.se/sites/default/files/attachment/verksamhetsberattelse\\_samt\\_arsredovisning\\_2016\\_forbundsmote\\_2017.pdf](https://www.kommunal.se/sites/default/files/attachment/verksamhetsberattelse_samt_arsredovisning_2016_forbundsmote_2017.pdf) [180508]

Kommunal (2016). *Kommunals åtgärdsplan*.

<https://www.kommunal.se/nyhet/offensiv-atgardsplan-efter-granskning-av-kommunal> [180515]

ResearchGate (2017). *Om stealing thunder teorin*.

[https://www.researchgate.net/publication/229093700\\_Stealing\\_thunder\\_Analysis\\_of\\_the\\_effects\\_of\\_proactive\\_disclosure\\_of\\_crisis\\_information](https://www.researchgate.net/publication/229093700_Stealing_thunder_Analysis_of_the_effects_of_proactive_disclosure_of_crisis_information) [180429]

Retriever (2018). *Söksekvens var för sig: Anders Bergström, Kommunal och Annelie Nordström*

<http://web.retriever-info.com/services/archive/analysis/report> [180501]

SR, Kaliber (2017). *Radiointervju med Karin Hagman*.

<https://sverigesradio.se/sida/avsnitt/965647?programid=3938> [180420]

Vetenskapsrådet (2018). *Forskningsetiska riktlinjer*.

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [180515]

Wikipedia (2018). *Om begreppet Flaming, på svenska*.

<https://sv.wikipedia.org/wiki/Flejma> [180429]

# 9.0 Bilagor

Samtliga bilagor bifogas i en separat fil.

Stockholms universitet/Stockholm University  
SE-106 91 Stockholm  
Telefon/Phone: 08 – 16 20 00  
[www.su.se](http://www.su.se)

