

**Journalisters syn på
hanteringen av den externa
kommunikationen vid
förtroendekriser bland
företag och organisationer.**



En delundersökning av PR Barometer bland
journalister som bevakar näringslivs och
samhällssektorn



***"... det är inte krisen i sig som utlöser dålig kommunikation tror jag.
Organisationer som har ordning på sin kommunikationsplan kan
också kommunicera när det blir kris..."***

Kort om undersökningen

PR Barometern är en årligt återkommande studie där journalister utvärderar relationen mellan verksamheter och media. Studien ger press- och kommunikationsavdelningar en tydlig bild på nuvarande prestation och vidare insatsområden.

Journalisterna utvärderar enbart de verksamheter som de har en existerande relation till. I 2016 års mätning intervjuade Aalund 182 journalister som bevakar företag i näringslivssektorn och 268 journalister som bevakar organisationer /myndigheter i den offentliga sektorn. De totalt 450 intervjuerna genomfördes per telefon under 2:a till och med 4:e kvartalet i 2016.

I 2016 års studie av PR Barometer Näringsliv och Samhälle har Aalund ställt följande extra frågor till de 450 journalister:

1. *Vilken av de förtroendekriser som har varit de senaste två åren bland företag och organisationer upplever du som sämst hanterad när det gäller kommunikationen med media?* (öppet svar och ohjälpt)
2. *När det avser krishantering av förtroendekriser; vad är oftast den huvudsakliga orsaken till att den externa kommunikationen är bristfällig eller dålig, enligt dig som journalist?* (öppet svar och ohjälpt)



Syftet med denna delundersökning var att få en bild av journalisternas perspektiv på hur svenska företag och organisationer hanterar förtroendekriser och på vad som kan bli bättre.

På fråga nummer 2 där svaren är öppna fristextsvar, så redogörs dessa svar både i en kategoriserad form och med de öppna svaren i fritextformat.

Alla svar redogörs i en övergripande "totalt sett bild" men även i relation till segmenten; "Regional media", "Rikstäckande media" och "Tidsskrift, bransch, internetmedia". Fördelningen av de 450 journalister ser ut som följande:

- **Regional media:** 185 journalister
- **Rikstäckande media:** 155 journalister
- **Tidsskrift, bransch, internetmedia:** 110 journalister

I "Regional media", utöver regionala dagstidningar, inkluderas regional tv samt radio. I "Rikstäckande media", utöver nationella dagstidningar, inkluderas nationell tv och radio samt nyhetsbyråer.

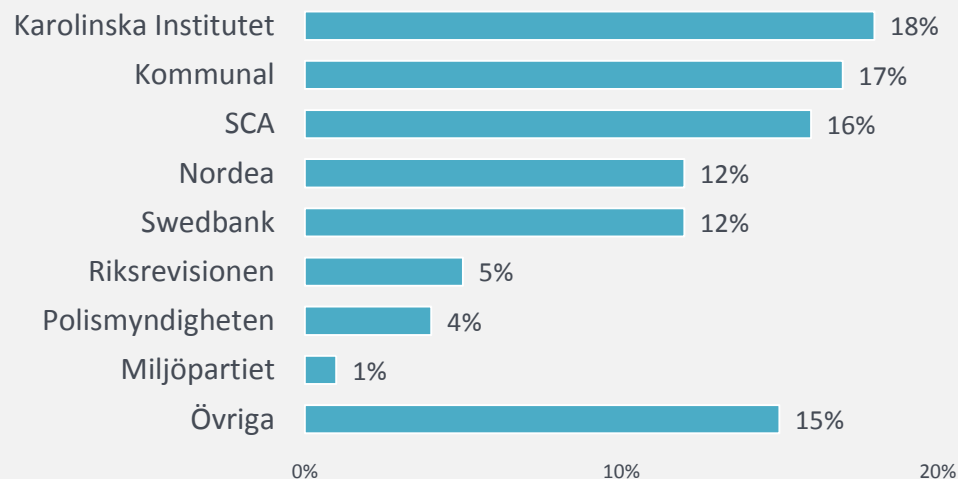
Kriskonsulten Jeanette Fors- Andrée bidrar med reflektioner och värdefulla råd kring ämnet. Vi önskar er en trevlig läsning.

01

Uppmärksammade förtroendekriser i Sverige de senaste två åren

Vilken av de förtroendekriser som har varit de senaste två åren bland företag och organisationer upplever du som sämst hanterad när det gäller kommunikationen med media?

Totalt* (289 svar)



*161 av de 450 intervjuade hade ingen uppfattning

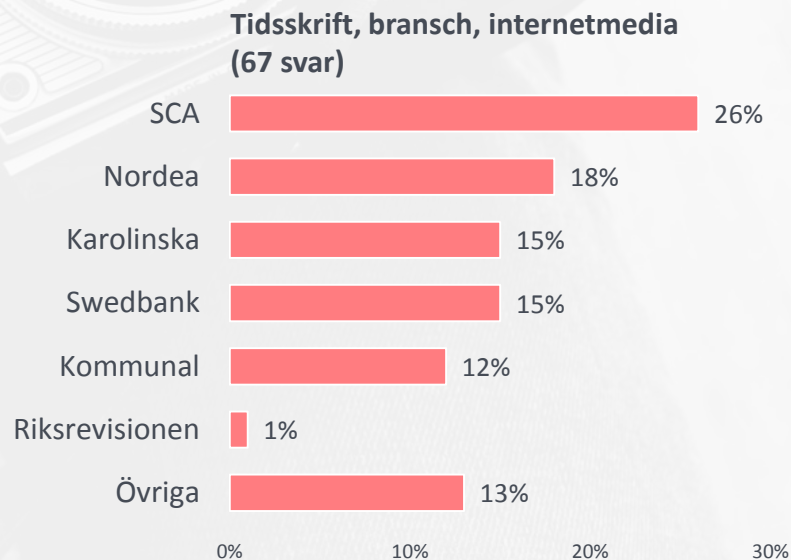
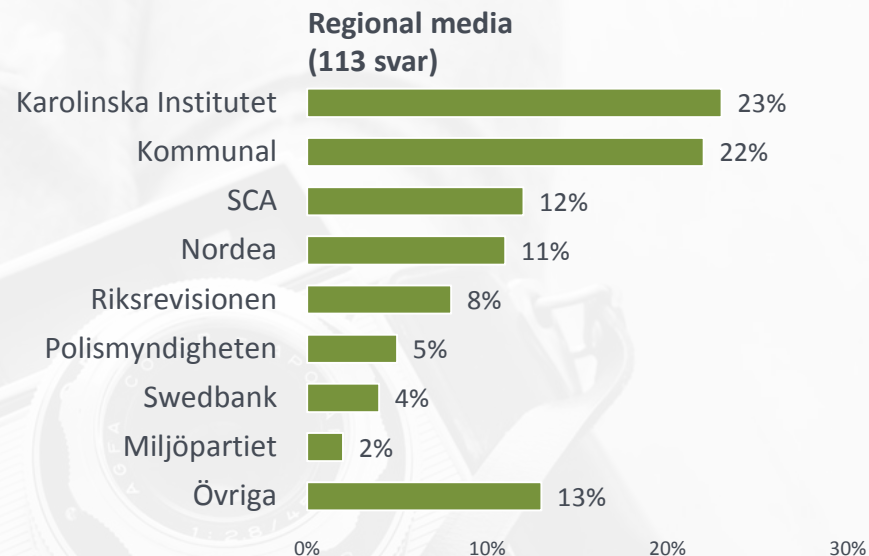
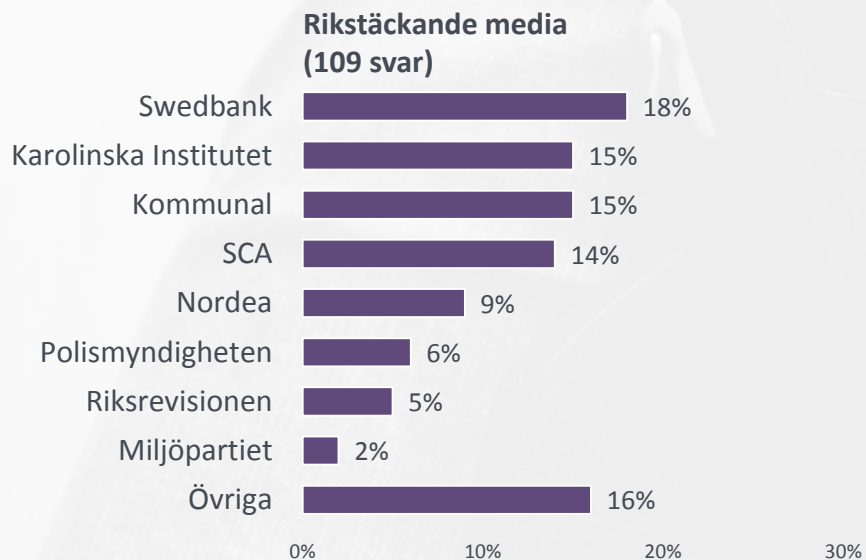
Övriga består av diverse verksamheter som endast nämnts av enstaka journalister.

De 289 svarande på föregående sida

uppdelad på mediesegment.

"Vilken av de förtroendekriser som har varit de senaste två åren bland företag och organisationer upplever du som sämst hanterad när det gäller kommunikationen med media?"

Övriga består av flertalet verksamheter som endast nämnts få tillfällen.



"... det handlar om den mänskliga faktorn. Den har alltid funnits och kommer alltid att finnas, och så har det varit i de 35 år som jag har varit journalist. Kommunikation är ett svårt område..."

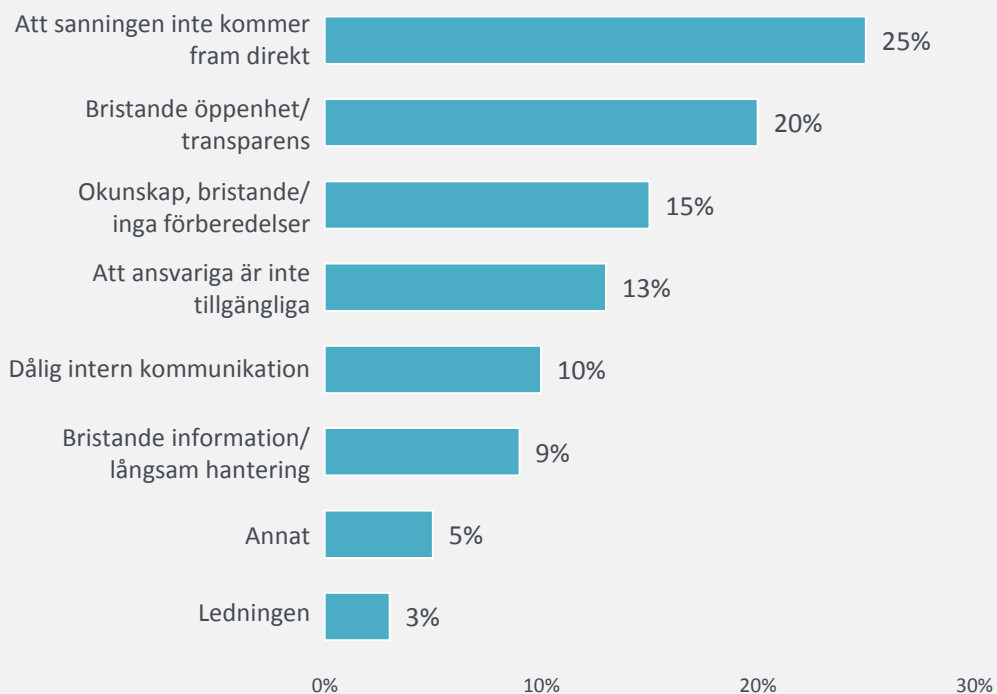


02

...den huvudsakliga orsaken till att den externa kommunikationen är bristfällig eller dålig...

När det avser krishantering av förtroendekriser; vad är oftast den huvudsakliga orsaken till att den externa kommunikationen är bristfällig eller dålig, enligt dig som journalist?

Totalt* (410 svar)

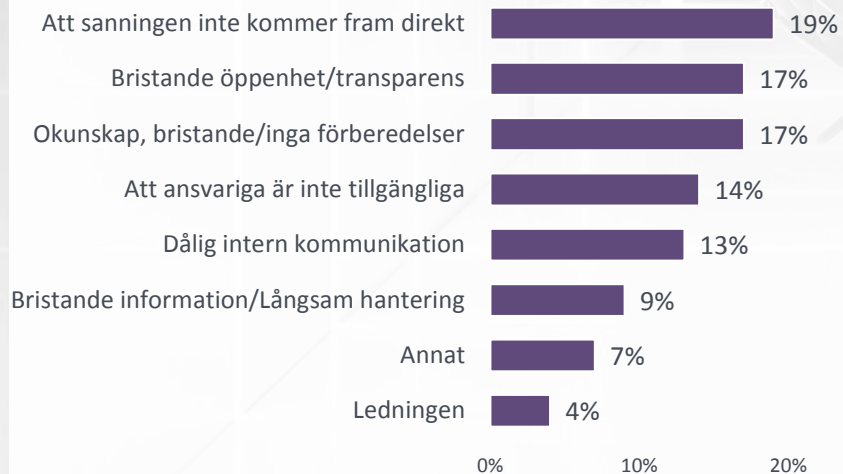


*40 av de 450 intervjuade hade ingen uppfattning

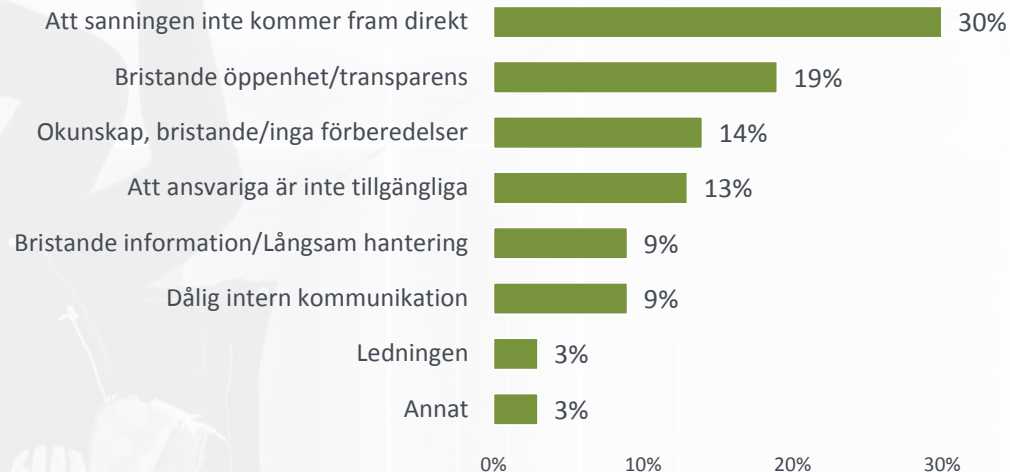
**De 410 svarande på föregående sida
uppdelad på mediesegment.**

*"När det avser krishantering av förtroendekriser;
vad är oftast den huvudsakliga orsaken till att den
externa kommunikationen är bristfällig eller dålig,
enligt dig som journalist?"*

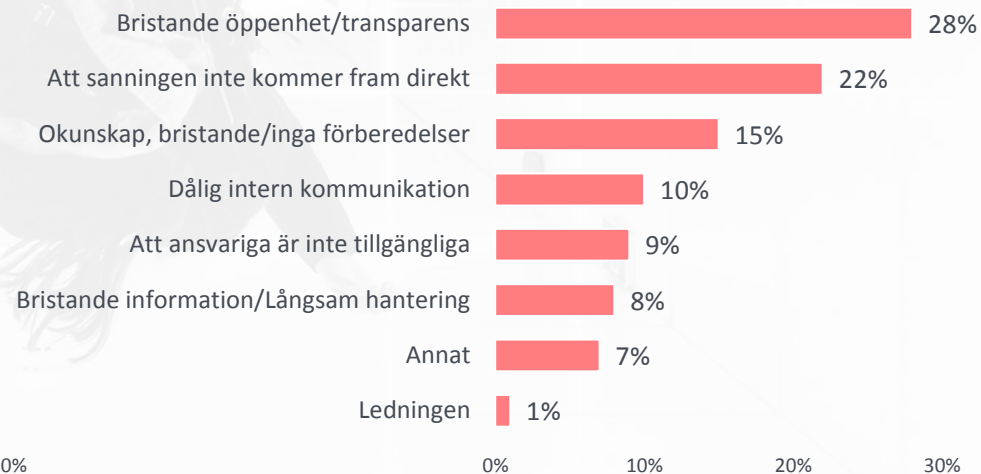
**Rikstäckande media
(139 svar)**



**Regional media
(175 svar)**



**Tidsskrift, bransch, internetmedia
(96 svar)**



03

Reflektion kring resultaten



Sanningen är sällan så enkel – Jeanette Fors-Andrée

När journalister själva beskriver sin upplevelse av en bristfällig krishantering, är det "att sanningen inte kommer fram direkt" som rankas högst. Självklart behöver kriser hanteras snabbt för att undvika skada på förtroendet. Jag ser ofta ett problem med företag och organisationer som väntar onödigt länge med att uttala sig när de blir granskade.

Samtidigt är sanningen sällan så enkel. Ett problem som är minst lika vanligt, om inte vanligare än att vänta med att svara på journalistens frågor, är att gå för snabbt fram och inte vara förberedd. Få medieformat tillåter en komplex bild. Och svar kan i många fall inte paketeras på ett sådant sätt som journalisten förväntar sig. Frågorna som behandlas är ofta mer komplexa än att rymmas i enkla och korta svar. Verkligheten är helt enkelt för svår för att uttryckas i en kort och stressad intervju där medieretoriken förutsätter korta meningar som är lätta att citera – oneliners som kan skapa rubriker, sälja lösnummer och pryda löpsedlarna. Verkligheten som utspelar sig bakom kulisserna är i själva verket ofta mer komplex än att sammanfattas i en oneliner.

Dessutom glömmar vi ofta bort att reportern som lyfter på luren ofta är mer insatt i den specifika kärnfrågan än vad intervjupersonen är. Reportern har lagt tid på research, tagit fram underlag och förberett frågor. Själv förväntas du som intervjuperson ge omedelbara svar. Här och nu. Utan att ta reda på fakta. Annars blir du kritiserad för att inte vara öppen. Men den som vill berätta hela sin historia och ge en samlad bild brukar bara få några sekunder på sig innan reportern avbryter och attackerar med sina frågor. Ömsesidig irritation uppstår och intervjun går lätt överstyr. Som talesperson bidrar du omedvetet till en än häftigare mediedramaturgi.

Även om företagen är helt sanningsenliga så lyfts ofta delar av intervjun ur sitt sammanhang, vinklas och används till företagets nackdel. Som krishanterare ser jag ofta hur media för snabbt och för enkelspårigt söker efter en specifik vinkel istället för att försöka förstå helheten och förmedla de komplexa resonemangen. Jag ser också ett olustigt inslag i journalistiken, nämligen jakten på sensationsrubriker och ett underhållningsvärde i frågor som handlar om affärsstrategiska vägval och svåra beslut. Få professionella personer i ledande befattning vill vara en del av tabloidpress.

Addera också aspekten att du som talesperson inte har kontroll över intervjusituationen. Du känner att du inte styr över resultatet. Du är bara en gäst i journalistens story. Risker att du blir missuppfattad är stor, du får sällan korrigera innehållet och du har absolut ingen aning om hur din medverkan kommer att klippas och hur du kommer att framstå. Rädslan för mediedrev, där bevis inte anses vara något relevant, är stor. Rädslan att förlora sitt anseende inför alla som betyder något. Familj. Släkt och vänner. Kollegor. Vissa förlorar jobbet. Den olustkänslan ska inte tas lättvindigt. Den är enormt obehaglig.

Resultatet blir förstås att företagen måste tänka till och ta fram en strategi för hur man bäst når ut med sina bästa budskap och argument och samtidigt minimera de risker jag beskriver ovan. Det som journalisten uppfattar som brist på transparens och öppenhet kan i själva verket handla om företagets sätt att navigera i journalistikens spelregler. Ett sätt att hantera mediedramaturgin och bemöta journalistens vinkel. För företaget som granskas är det avgörande att helt förutsättningslöst analysera den uppkomna situationen, ställa sig frågan "Var har journalisten rätt?", ta reda på fakta, åtgärda eventuella problem och möta kunder och media.

Sanningen är sällan så enkel – Jeanette Fors-Andrée (forts.)

I en eskalerande kris är det alltid en balansgång mellan att vara snabb och sätta sig in i frågan för att fatta hållbara beslut. En balansgång mellan att vara tillgänglig och arbeta systematiskt med kärnfrågan för att inte springa på bollar som försvårar och förhalar krishanteringen. En balansgång mellan transparens och sekretess. I många fall är det mer prioriterat att inte stressa upp sig, att inte agera i panik, att göra en grundlig analys för att med facit i hand agera handlingskraftigt.

För när allt kommer omkring är det dina konkreta handlingar som väger tyngst. Du kan inte bygga eller skydda ett förtroende baserat på vad du säger, utan på vad du faktiskt gör.

Men på samma sätt som det finns bra och dålig journalistik så finns det också bra och dålig krishantering. Det finns organisationer som i ren panik och rädsla för media agerar fatalt fel. Som i ren självbevaralsdrift stoppar ner huvudet i sanden och helt självförvållat hamnar i en destruktiv försvarsställning. Det finns också osunda företagskulturer. Fartblinda ledare som tappar fotfästet. Högt uppsatta chefer som skyller på media och anklagar journalister för häxjakt. Som döljer problem och ljuger när sanningen hinner ikapp. Ansvariga personer som går in i en intervju med inställningen att inte besvara de absolut svåraste frågorna, eller som inte är förberedda på journalistens vinkel. Det är ett farligt och tyvärr vanligt misstag att tro att granskningar och avslöjanden går att vifta bort, för du hinner aldrig ikapp stormen. När drevet väl går är du skyldig tills du har bevisat motsatsen – det är den krassa verkligheten. Det är så mediedramaturgin fungerar, oavsett hur orättvist och vidrigt du tycker att det är.

Internkommunikationen och ledningen är ofta största bristerna “Dålig intern kommunikation” och “ledningen” som ju i undersökningen kommer på femte respektive åttonde plats över upplevda orsaker till bristande krishantering, är i själva verket mycket viktigare än så. Den interna kommunikationen är väldigt ofta ett grundproblem. De allra flesta åtgärder som identifieras under en krisövning eller utbildning handlar om förbättringar i internkommunikationen, ansvarsfördelningen och ledarskapet. Orsaken till att problem ibland inte tas på allvar eller att krishanteringen tar längre tid än vad den behöver göra bottnar allt för ofta i bristande interna rutiner och synsätt. Det må finnas en krisplan och en sammansatt krisgrupp, men krisplanen ligger långt ner i byrålådan och fångar inte verksamhetens faktiska utmaningar.

Kommunikationsavdelningen kan vara bakbunden, med en ledning som inte lyssnar. En ledning som inte sätter förtroendefrågor tillräckligt högt upp på agendan.

Jag har sett fall där ledarskapet på ett föredömligt sätt tagit organisationen från ett kritiskt läge till ett stabilt, och till och med stärkt, läge. Jag har också sett fall där ett bristande ledarskap satt käppar i hjulen, försvårat krishanteringen och gjort förtroendekrisen än värre.

[Jeanette Fors-Andrée](#), Kriskonsult och expert på förtroendekriser



04

*Att sanningen inte kommer fram direkt
– öppna svar från journalister*



Att sanningen inte kommer fram direkt

– öppna svar

- Att man från början väljer att inte svara. Att man går runt och förnekar det som har hänt. Det tycker jag är problematiskt.
- Att man försöker bortförklara och förneka saker, och inte vill erkänna vad som har hänt.
- Att man inte säger sanningen direkt.
- Att man inte talar sanning och försöker gömma sig.
- Att man inte är ärlig omkring vad som har hänt.
- De har mörkat för länge och inte förstått att det har gått åt helvete. De har ingen krisplan känns det som.
- Det allra värsta är när de lägger locket på. Att inte gå ut med något alls. Det är bättre att gå ut med något lite, typ vi håller på och undersöker saken. Gärna komma med uppdateringar längs med vägen.
- Det blir fel när företagen inte vill berätta sanningen men väljer att försöka mörka saker istället.
- Det största problemet är man mörkar saker, man berättar inte som det är utan ljuger istället. Media får ju iallafall reda på hur det står till, förr eller senare, så varför bara inte berätta med det samma att man gjort bort sig. Det är lika illa på alla företag som har varit i blåsväder.
- Det är väl att de ofta fortfarande inte har med sig det här med att man ska tala sanning redan från början. Det lönar sig inte att gömma undan saker, för det kommer alltid fram.
- Det är väl att man inte vill lägga korten på bordet.
- Jag hörde någon sådan här krishanterare som sa att det är att man inte är helt ärlig från början. Det blir det största problemet, när man hela tiden får komplettera sin information, då man inte har sagt allt från början.
- Att de försöker att mörka det som skett. Det är ju på olika sätt och att de alltid lämnar information för sent.
- Att de inte backar tillräcklig snabbt när de inser att det här går inte. De försöker hålla skenet upp för länge.
- Att de inte i ett tidigt skede kommer fram med det som är sant.
- Att de som uttalar sig inte vet vad som har hänt. De är för långt ifrån verksamheten.
- Att man aktivt motarbetar sanningen. Det är ju så. Krishantering handlar ju om att ta bort fokus från det som faktiskt är en kris. Det uppskattar jag så klart inte, då mitt syfte är att ta fram sanningen. Jag hade önskat att krishantering handlade om att ändra på det som har gjorts fel, men så är det inte.
- Att man försöker dölja sanningen. Den kommer ju ändå fram förr eller senare. Då blir det kalabalik när och om det visar sig att någon har ljugit.
- Att man har svårt att stå för och erkänna att man faktiskt har gjort fel.
- Att man inte kan få svar på sina frågor direkt. Man vill ju ha korrekt information med det samma så man kan få ett grepp om vad det handlar om. Men om organisationen inte ens själva vet vad och hur och vem, eller att de som informerar inte vet hela sanningen, så blir det riktigt.
- Att man mörkar saker. Då är det ju totalt omöjligt att få någon information ifall de stänger ner allt och väljer att komma ut senare. Man behöver information direkt.
- Att man trasslar in sig i den ena oförklarliga kommentaren efter den andra. Det grundläggande är att man från första början vet vad man ska säga och hur man ska säga. Det är inte krisen i sig som utlöser dålig kommunikation tror jag. Organisationer som har ordning på sin kommunikationsplan kan också kommunicera när det blir kris.
- Det har att göra med om man inte från början är tydlig med vad problemet är. Samt att man försöker mörka eller linda in det som hänt. Då kan det i ett senare skede bli fel.

Att sanningen inte kommer fram direkt – öppna svar

- Det kan vara om man själv är pressad och rädd för att svara, och då vill man dölja någonting och man är osäker på om det stämmer. Ledningen kanske inte vet vad det gäller, de borde först ta reda på fakta.
- Det ligger naturligt i den mänskliga naturen att mörka när det blir obehagligt, och det blir personligt och kritiken blir då massiv. Då blir helt enkelt den egna positionen ifrågasatt, och det är någonting som går i baklås.
- Det är att de inte fattar att det är en kris. De förstår inte att det är en nyhet som kommer att eskalera. De ljugar och undanhåller material.
- Det är att man inte vågar säga sanningen direkt. Att man någonsin darrar på manschetten och inte säger sanningen. Det är ungefär som hemma med hustrun: det är lika bra att säga sanningen direkt.
- Det är helt enkelt för att man försöker att mörka allting inom organisationen.
- Det är ju för att de inte säger som det är direkt. Det borde de lära sig.
- Det är när kommunikationen blir luddig och de kan inte svara på frågor, vilket de undviker och det är inte bra.
- Det är när man inte vill ge några svar. Ofta vill man inte svara på några frågor och man försöker då svara på annat och dölja, vilket inte alls är bra.
- För att de vill mörka informationen och de vill justera sanningen.
- För att man försöker dölja något. Det enda de ska göra är att berätta hur det är, att stå upp för eländet och säga att de har gjort fel. Journalister kommer ändå hitta sanningen tillslut. För att de ska vara trovärdiga måste de berätta sanningen och teorier om varför det har gått fel.
- För att man inte är helt 100% rak och ärlig, då blir det en sämre kommunikation.
- För att man inte är ärlig genom kommunikationen.
- Generellt sett är det många organisationer som försöker mörka, inledningsvis. Det leder bara till dålig kommunikation och spekulation. Och när man väl går ut med det så kan det vara för sent, kommunikationen är redan dålig.
- Ibland kan det ske om man inte får veta sanningen direkt. Det kan vara brister och att de kommer med andra svar som inte stämmer.
- Jag tror att många förlitar sig på att plocka in dyra konsulter som inte vet vad man ska prata om. Sanningen är enkel men man vill dölja den istället för att lägga korten på bordet. På det sättet fungerar det bättre att hantera en kris.
- Öärlighet. Att man inte berättar hur det är, från början. Då kan det lätt bli så att man får olika information från många håll, och det minskar trovärdigheten. Det bästa är om man försöker vara ärlig direkt.
- Vid en kris blir man kanske rädd för vad ens uttalanden ska leda till. Man håller sig undan och då blir det dålig kommunikation. Händer det något allvarligt så är det bättre att vara offensiv.
- Att de inte har talat sanning från första början.
- Att de inte spelar med öppna kort från början.
- Att de inte vill erkänna de olämpligheter de har gjort. De vill släta över. Det är ju en återkommande grej generellt.
- Att de sopar sanningen under mattan och erkänner sina fel försent.
- Det bästa är väl om det har varit en skandal, att man är tydlig direkt med att det har gjorts något fel och nästan ber om ursäkt direkt. Annars blir det spekulationer, och jag tror att om det har avslöjats i någon tidning blir det större än om företaget går ut med det själva. De bör ha någon sorts plan för hur man snabbt ska agera, om det är att man avsätter någon eller något annat. Företagen ska inte låta medierna styra händelseförloppet, för då blir allmänhetens ilska större. De ska själva sköta och planera sin krishantering innan stormen bryter ut på allvar.

Att sanningen inte kommer fram direkt – öppna svar

- Det kommer an på vem som är kommunikationsansvarig. Jag brukar säga att för att kunna ljuga begåvat så måste man veta hela sanningen. Det vill säga, att om den kommunikationsansvariga inte sitter tillräcklig högt upp i hierarkiet, så vet den kommunikationsansvariga heller inte hela sanningen. Och då kan han eller hon inte ge den bild som är mest positiv för företaget.
- Det är att de inte säger någonting. De håller bara tyst. Jag tycker lite grand att det är konstigt. Det finns någon gammal devis om att man skapar mer problem för sig själv om man inte säger någonting. De säger bara ingen kommentar och får panik. Antingen förnekar de eller så säger de ingenting.
- En bra regel är ju att inte säga mer än vad man vet, men i varje moment säga det man vet. Det vill säga; inte alls mörka.
- Grundläggande problemet är det att de inte svarar ärligt på frågorna. Att man väntar med att svara och trasslar in sig, ger olika besked o.s.v. På något sätt trappas det hela upp så det till sist blir mycket större än vad det skulle ha behövt bli.
- Raka besked saknas, och det försvårar arbetet för journalisterna. Företagen lindar in informationen.
- Vi kan ta Nordea som exempel. Först går de ut med något, sen kommer de med tillägg eller ändringar. De säger en sak först som inte är så precis som det borde ha varit. Kanske kommer de med sanningen, men avslöjade inte hela sanningen och det gör att de tappar i förtroende.
- Alltså man måste vara beredd på att berätta om allt man vet angående den pågående krisen. Man ska inte undanhålla sanningen men det kanske man heller inte gör medvetet. Man måste snabbt gå igenom alla möjliga tänkbara kopplingar och problem som kommer med krisen.
- Att de inte berättar sanningen.
- Att man försöker dölja dålig publicitet, att man dröjer med fakta. Att det tar lång tid.
- Att man ljuger eller inte svarar på frågor.
- De trasslar ofta in sig. De är inte raka och tydliga med vad de menar. De måste bli bättre på att vara raka och ärliga. Sanningen måste komma fram.
- Den största orsaken är att man inte får några ordentliga svar, vilket kan bero på att de inte har någon relevant strategi för vem som ska svara inom den externa kommunikationen.
- Det är ju alltid att de försöker snygga till sitt eget elände och sedan får de backa. I stället för att berätta hur det är från början så ska de hålla på och försöka frisera sanningen varenda gång. De har inte fattat att det är lika bra att berätta från början.
- Det är ju främst när man märker att de försöker mörka någonting. Då drar man på sig flera problem och att de då inte kan svara. De kan inte ge kommentarer och vi journalister kan inte få prata med den personen under en kris, vilket är det allra sämsta, då ska man ha en person som kan uttala sig.
- Det är viktigt att man börjar kommunikationen i tid och ser till att det är tillräckligt snabbt och konsekvent. Det är viktigt att det man säljer är genomtänkt och att man inte korrigerar offentligt, utan att man är påläst från början.
- Det är väl för att de inte är ärliga och de trasslar in sig i lögner och försöker att undvika svar. Det kan också vara att de olika organisationerna inte har många studier bakom sig, om hur andra bolag har gjort vid krishantering. Misstag görs när man inte är ärlig och samma problem återkommer då. Utan man faller tillbaka på lögner som gör skadan värre. Så med kunskap och utan lögner kommer man långt.

Att sanningen inte kommer fram direkt – öppna svar

- För att de gömmer sig, det tar för långt tid. De bör komma ut så fort som möjligt utan att gömma sig.
- För att de har mycket att dölja och de ljugar. De försöker heller inte att säga sanningen.
- För att många företag försöker dölja saker som de är rädda för ska komma ut offentligt i sådana sammanhang. De borde sitta ner och fundera på vilka bästa sätt man kan få fram sanningen. Man lägger istället krutet på vad man inte säga.
- Man är orolig över hur det man säger ska framställas i media. Så man tänker att ju mindre kommunikation desto bättre, för då riskerar man inte att det slår fel. Men det tycker jag att är en bakåtvänd teori. Tron på att tysta ner saker slår tillbaka ännu mer.
- När de försöker ljuda och förneka saker, istället för att erkänna felen och det som har hänt. De försöker stänga ut journalisterna. T.ex. att man inte får komma in och filma p.g.a. patientsäkerhet. Det är bara dåliga ursäkter för att de inte vill visa hur sanningen ser ut.
- Att de ljugar.
- Att man börjar förneka saker som redan är framme.
- Att man försöker mörklägga vad som har hänt.
- Att man inte erkänner när man har gjort fel. Att man inte är tillräcklig öppen med att man har felat. Att man upplever att man inte får svar på sina frågor. De som borde svara på journalisternas frågor slingrar sig och pratar om något annat istället.
- Att man inte talar sanning från första början, utan försöker säga ifrån sig. Att man vägrar intervju, lägger lock på. Det gör det hela mycket värre. Det är bättre att vara proaktiv, hålla pressmöte eller skicka ett pressmeddelande i förebyggande syfte.
- Att man lägger locket på.
- Att man mörkar, det är den största bristen. Och att man slingrar sig och skickar fram fel gubbe.
- Det är att de inte reagerar direkt och inte heller förstår allvaret direkt. Eller att man ljugar inledningsvis.
- Det är att ingen vill berätta hur saker ligger till. Man saknar tydlighet och ärlighet. När det går så långt som det har gjort i många fall, är det dumt att inte genast gå ut och på ett bra sätt berätta att de har gjort fel eller att det har blivit knas. De tar för lång tid på sig innan de möter medierna.
- Det är en intressant fråga. Oftast känns det som om de är fega när det gäller att uttala sig. Det är uppskattat om någon vågar lägga korten på bordet, men det ingår oftast inte i företagens affärsidé att vara öppna kring vad som har hänt. Mer öppenhet hade varit bra. De brukar alltid vara självkritiska och säga att det som har hänt aldrig ska hända igen, men det kan kännas ganska ihåligt många gånger. Om någon kan leverera mera fakta och våga ta ställning så är det bra.
- Det är väl att man inte är uppriktig. Det är ju i den situationen som ens trovärdighet sätts på prov, och då är det viktigt att man är snabb, öppen och tillgänglig.
- Man vågar inte säga som det är, så man mörkar informationen istället.
- Man är för rädd att lägga alla korten på bordet med det samma. Men ju mera man sträcker ut det och döljer och håller på, desto mera skriverier blir det. Spela med raka kort med det samma, det är det bästa ur alla vinklar. Rädslan gör ju också det att den påverkar informationen.
- När företagen försöker slingra sig så blir kommunikationen lidande. När de försöker dölja något och kommer med den ena förklaringen efter den andra. När sanningen kommer fram så kan företagen ofta inte hantera krisen, som de själva har ställt till med. Det hjälper ju inte att förneka. De bör bemöta frågorna och kritiken istället.

Att sanningen inte kommer fram direkt – öppna svar

- Grundproblemet är att företaget inte tar initiativ. Det är företaget och ingen annan som ska styra kommunikationen. Det är inte journalisternas eller allmänhetens jobb eller ansvar. Företaget ska vara först på bollen så att säga, så att ingen annan tar kommandot. Det viktiga är inte att du just nu exakt vet vad som hände, men att du kommunicerar ut att just nu är det här vi vet, mer vet vi inte för tillfället men vi berättar så fort vi har något nytt. Om företaget inte är först på bollen så är det lätt hänt att t.ex. sociala medier blåser upp något som egentligen bara var en detalj, och så är ryktesspridningen igång. Det är svårt att komma av med rykten. Man måste inte ha hela biten för att kommunicera, huvudsaken är ATT man som företag kommunicerar. Det är mitt huvudbudskap. Företagen måste förstå att journalister och allmänheten är intresserade. Jag tycker att företag generellt är skitdåliga på att se på situationen från kundernas synvinkel. Visa lite mer ödmjukhet. Företagen måste anpassa sig till hela situationen och inte bara kolla på sig själv. SCA var ju ett utmärkt exempel på urusel kommunikation. Jag tror att Vd:n hade klarat sig från att bli sparkad om de bara hade skött kommunikationen lite snyggare. Nordea med Wahlroos i spetsen är ett annat exempel på kommunikation som kunde ha sköts annorlunda. Men Wahlroos är ju frispråkig och visar ju tydligt och klart på att han inte bryr sig om vad andra tycker och tänker.
- Det är om hur de uttalar sig, med örlighet och lögn.
- Att ledning och pressavdelning inte berättar det de vet från början. Istället låter journalisterna nysta upp skandalen och tro att de (företaget) ska klara sig undan.
- Det ord som beskriver dessa skandaler bäst är förnekande. Att man inte är tydlig och öppen i sin kommunikation. Man låtsas att det som hänt inte är så farligt.
- När företagen har en kris under uppsegling är det oftast redan försent. De måste förstå att de ska vara raka och tydliga i sin kommunikation från början. Det är försent om journalisterna måste dra ut orden från munnen på de ansvariga. Då ökar misstänksamheten och det blir svårare att reparera skadan. Till slut säger de ju allt det som borde ha sagt redan i början, men då är skadan redan skedd. Företagen måste bestämma sig för hurdan nivå de vill svara på, men nivån bör vara så hög att journalisterna inte ska behöva tvinga någon att svara. Det är mycket bättre för företaget om de självmant berättar.
- Rädsla för att den riktiga informationen ska komma ut. Så istället ger de undvikande svar som ställer till det ännu mer.
- Det är att man har gjort fel men inte vill erkänna det. Man bör försöka komma rätt ut med det. Det är svårt att skriva om historien, så man ljuger eller förtiger sanningen.

05

*Bristande öppenhet/transparens
– öppna svar från journalister*



Bristande öppenhet/transparens

– öppna svar

- Att de försöker dölja för mycket information. Jag har alltid trott på att ju öppnare man är desto bättre fungerar det.
- Att de tystar ner vad som har hänt. Inte svarar ärligt på frågor. Öppenhet är jätteviktigt samt att på ett sakligt sätt bemöta frågorna.
- Att man inte förstår vad som är på väg att hända och att man per automatik går i självförsvarposition. Det är inte bra. Det blir det bara värre av.
- De är rädda för att berätta sanningen. Företagen borde vara så öppna som möjligt. Ljuger man så blir det tusen gånger värre. Om man är öppen så inger man ett förtroende, och det vinner alla på.
- Tystnad, otillgänglighet och hemligheter. Var så öppen som möjligt, det har alla att vinna på. Var snabbt tillgänglig. Kom fram och berätta på ett ärligt sätt vad som har hänt. Det är alltid mycket bättre än att lägga locket på. Och även om man inte har svaren direkt, så säg det, att vi kommer med mer information så fort vi själva vet mera. Då visar man en vilja till öppenhet mot media, vilket uppskattas.
- Tystnad. Att de inte svarar när man söker dem och inte själv kommer med uttalanden. Eller så kommer de med intetsägende information.
- Dels att de inte prioriterar information till pressen och dels att man inte är tillräckligt öppen med vad som har hänt.
- Det är ju att man lägger locket på och gör sig otillgängliga ibland, och det är ju det sämsta man kan göra när man har journalister efter sig. Det bästa är att fronta journalisterna och förklara och berätta hur det ligger till.
- Att ledningen vill värna om organisationen och då är det lätt att bagatellisera eller försöka mörka det som hänt. Istället borde de ju lägga upp alla kort på bordet. Ibland hänvisas det ju också till etiska skäl, för man kan ju inte köra över individer eller bryta tystnadsplikten. Men man får inte använda etiska skäl som en ursäkt alla gånger.
- Att man slutar svara i telefon och att man försöker ljuga. Båda två sakerna är dödssynder.
- Att man försöker lägga locket på och inte är tillgänglig med information.
- Att man missbedömer hur stor öppenhet som behövs.
- Det är väl att man inte är nog öppna. Det är inte bra för företaget.
- Företagen är inte tillräcklig transparenta. Dessutom vågar man inte se på de misstag man har begått.
- Att kommunikationen inte är öppen.
- Att man försöker att inte vara öppen eller tillmötesgående. Man får dra informationen ur de ansvariga, och det krävs mycket för att en person ska svara. Det kan också vara att man undviker och gör det krångligt för journalisten att ställa någon till svars.
- Att man inte svarar alls. Att de stänger av sig och inte alls ger något svar till journalister.
- Att man inte öppnar sig tillräckligt mycket, så att det istället sprids myter och felaktigheter. När omgivningen och media väl har fått en bild så är det svårt att komma ifrån denna.
- Att man tror att man ska försvara något som inte är transparent. Alla organisationer vinner på att vara ärliga och varumärket stärks då.
- Brist på öppenhet och insyn. Det är så mycket byråkrati. Det hela går trögt. De som ska berätta har inte all information.
- De sluter sig. Slutenhet skapar bara utrymme för en massa spekulationer. De är inte ärliga. Jag trodde att mediestrategierna idag innebar att man ska vara ärlig, men så är det tydligen inte. När man är ärlig så funkar det.
- Det handlar om att man inte är tillräckligt öppen och snabb.
- Det kan vara att man inte är tillräckligt öppen och kommunikationen borde komma tidigare och man ska vara snabbt ute med det.
- Det är brist på öppenheten och de börjar gömma sig. Istället ska de svara och se till att folk är tillgängliga för att kommentera snabbt och inte försöka krypa undan, det blir det inte bättre av.
- Det är en brist på öppenhet och en icketroende trasparens.

Bristande öppenhet/transparens

– öppna svar

- Det är en rädsla de har och de vill skydda sina anställda, de blir då slutna som organisation.
- Det är för oförmågan att vara öppen och totalt transparent. De försöker förbättra anseendet hela tiden.
- Det är ju att man sticker huvudet i sanden och hoppas att det bara ska blåsa över.
- Eftersom folk är krisdrabbade och för att en organisation inte släpper ut information till media. Trycket blir då ännu värre för att de stänger in sig vilket gör att journalisterna får det svårt med kommunikation.
- Folk är rädda att yttra sig. Det finns en kultur t.ex. inom polisen, att vanliga anställda inte vågar yttra sig, trots att de har en åsikt och till och med lov att yttra sig. Så har det alltid varit och det har inte blivit bättre.
- För att de har fullt upp. De har mycket att ta reda på och de bör veta innan vad som har hänt. De måste komma med svar fortare.
- För att man blir rädd. Man är inte van att vara öppen som organisation. Om man öppnar sig skulle krisen bli mindre.
- För att man försöker undvika publicering och komma ut med sanningen.
- För liten öppenhet från organisationernas sida.
- För liten öppenhet. Att det inte finns någon som kan svara på frågor. Man slussas runt till väldigt många olika människor utan att få svar. När det händer något måste man snabbt utse en ansvarsperson som kan svara på frågor
- Ofta är problemet att de är rädda för att säga för mycket, och då väljer de att inte alls säga någonting, för en skademinimering. Vilket kan vara ett bekymmer om man inte vill svara på frågor.
- Oftast är det att de inte riktigt vill gå ut med det. Oftast försöker de mörka om det är någonting. De har ingen öppenhet.
- Om man lägger locket på och vägrar svara på frågor, så triggar man ju journalisterna. Det är med andra ord ingen bra strategi.
- Att de inte är öppna mot media och inte går ut direkt.
- Att man försöker undanhålla sanningen, samt att det är otydligt vem säger och vad som sägs.
- Att man inte lever upp till sina egna löften om öppenhet.
- Bra fråga. Det är att transparensen inte är tillräcklig från början, och så att det verkar finnas någon idé om att saker och ting inte kommer upp i ljuset. Men det måste de veta att det gör de alltid, förr eller senare. De bör komma ut med pressmeddelanden direkt i början i stället för att låta medierna spekulera. Gör ett uttalande så fort något har skett.
- Brist på öppenhet, framförallt efter krisen. När man vill ha svar på vissa frågor, så får man ofta inte det i den utsträckning man vill.
- Bristen på tillgänglighet och raka svar är ett problem. Dålig rapportering från företaget leder att media måste använda sig av andra informationskällor. Det blir andrahandsinformation. Det förlorar ju alla på, både läsare, företag, företagskunder, allmänheten och medierna.
- De är rädda att säga fel och säger istället för lite. Och då blir det ännu värre.
- Det är uteslutande pga. att någon eller några försöker skjuta ifrån sig ansvaret, fly undan sanningen. Dåliga ursäkter sticker ut, och gör mer skada än nytta.
- Luddig information är inte bra. Då kan man låta bli att informera alls om man inte har något vettigt att säga.
- Man försöker dölja saker. Det går aldrig hem, fungerar inte. Det kommer alltid fram och det borde företagen ju ha insett för länge sedan. Kom snabbt fram med sanningen istället, innan det hinner blåsas upp och bli en stor härva.
- Öppenhet och tillgänglighet när det gäller kriser. Det är många som sluter sig och inte vill ställa upp eller prata.
- Det handlar om att man inte vill vara så öppen mot media. Man vill då göra allt för att minimera skadan som skett.

Bristande öppenhet/transparens

– öppna svar

- Det är väl att man inte går ut och informerar på ett sätt som ger något till media. Samt att man inte ger ut all den information som är nödvändig.
- För att man går in och tänker endast på att försvara sig och för att man underskattar snabbheten idag, som finns i bland annat sociala medier. Man vill inte agera som ett bra exempel.
- För att man hellre skyddar sig själv i sådana situationer istället för att komma med rak information.
- För att man inte svarar på frågor och att man undviker det.
- Jag tror att det finns en rädsla för att man säger för mycket, och så kan det nog vara att inte alla i organisationen är informerade.
- Jag tycker att den här frågan är ett påstående och jag vet inte om det blir så varje gång. Man bör ju först se över om det stämmer. I så fall kan det bero på att en organisation blir med försiktiga utåt sett.
- När de helt enkelt sätter locket på inte svarar på frågor om något som helst. Det är bara det dummaste man kan göra. Ibland finns det situationer när man hamnar i växeln istället för hos presstjänsten, bara för att presstjänsten försöker undgå att behöva svara på journalisternas frågor. Det finns ju en orsak till att man ringer presstjänsten och inte växeln. När presstjänsten inte svarar så kan man ibland behöva gå så långt att man måste börja ringa till privata mobiler, och det borde ju inte vara nödvändigt.
- När det sker så ska det gå så fort som möjligt. Då kan de gå för fort och man måste då diskutera igenom innan. Bokmässan var då lite fram och tillbaka.
- Oftast får jag känslan att de inte paltar trycket. De är dåliga på att vara transparenta. Det resulterar oftast i att de antingen säger konstiga saker eller helt enkelt får panik. För journalisterna känns det oftast lite skrattretande och det blir jättekonstigt när de inte svarar på frågor men hänvisar till pressmeddelanden. Det kan man alltså inte göra när det är krissituationer.
- Ovilja från den granskades part att bidra med information och vara öppna. Brist på öppenhet är den absolut största orsaken till att kommunikationen blir lidande.
- Jag tror att man ofta fastnar i ett tänk där man tycker att det är bättre att inte säga något om man inte vet 100% eller om man inte vet hur det man säger kommer att tolkas. Men det är ett feltänk som resulterar i att journalisterna blir mer på hugget och ger händelsen mer uppmärksamhet. Det är alltid bäst att vara så tydlig och transparent som möjligt redan från början. Det tar bort rätt mycket av vår makt. Sedan är det kanske också så att det inte alltid är Vd:n som sitter på mest information, men han är den folk vill se, och den man vill ska uttala sig. Där måste man vara synlig och snabb, och i fallet med Panamadokumentet till exempel var det uppenbart att Nordeas VD var för långsam på att reagera.
- Att de inte är ärliga och öppna. De försöker ljuga sig ur situationen och tar inte journalisten på allvar.
- Att företagen skäms för sina problem. De vägrar berätta och gör allt vad de kan för att hålla saker hemligt. Speciellt när det gäller tekniska saker. Konkurrenterna ka inte få tag i information. Det har ju gått så långt at staten har tvingat företag att ge ut information ibland.
- Att företagen är långsamma eller inte tillräckligt öppna.
- Att man inte vågar stå för det för som har hänt och det som har sagts. Brist på mod helt enkelt.
- Att man inte är tillräckligt öppen om de problem som har orsakat krisen. Man lägger inte alla papper på bordet och erkänner inte alla de fel som har begåtts.
- Börsbolag är ju väldigt känsliga när det kommer till kommunikation, blir det fel så väntas stora böter. Men bortser man från det så tror jag det är personligheterna som styr graden av kommunikation. Ledande personers kommunikationsstil ligger som ett filter över kommunikationen.

Bristande öppenhet/transparens

– öppna svar

- De missar totalt när det gäller öppenhet, ärlighet och trovärdighet. Man uppfattas inte som trovärdig när man försöker dölja det som har hänt. De som lyckas bra när det blir kriser, är de som är proaktiva och reagerar snabbt, svarar på frågor och erkänner att de har gjort misstag. Alla kan göra misstag, men det är stor skillnad på dem som erkänner det och dem som försöker dölja det.
- Det har att göra med företagets mediastrategi; hur mycket resurser man lägger på att kommunicera förnuftigt med media och hur man ser på media. Det är viktigt att vara transparent för att få ett högt förtroende hos media.
- Det är att de kommer fram med så mycket som möjligt av sanningen, med det samma. De är inte öppna, vilket är en förutsättning i krissituationer. De svarar inte på frågor utan slingrar sig.
- Det är ju att de inte har rent mjöl i påsen. De har gjort bort sig, så att de måste bortförklara och krishantera något som de faktiskt förtjänar kritik för. Det är olika från fall till fall, men det jag kan säga är att det är bra att vara tillgängliga. I vissa fall borde folk dock ha avgått självmant direkt. Tyvärr ligger det i sakens natur att de inte tycker att de har gjort något fel, även om allmänheten och ägarna är av en rakt motsatt åsikt. Om man tittar på SCA med de här flygresorna, till exempel, så har de ju gjort det här. De borde inte ha försökt att dölja det, men eftersom de har gjort det, så vet jag inte hur de skulle ha kunnat hantera det annorlunda.
- Det är väl mest att de sticker huvudet i sanden och gömmer sig. De borde i stället ge sken av att vara tillgängliga och kunna svara på frågor om det som har hänt.
- Dålig transparens, i första hand internt. Hade alla vetat allting internt, så hade folk sagt ifrån.
- Att de som uttalar sig inte märker eller förstår vikten av att komma med all information. De försöker skylla ifrån sig.
- Brist på transparang.
- Jag skulle nog säga att det ofta är mycket locket på, i varje fall i företagen inom vårt bevakningsområde. De försöker att inte kommentera i stället för att kommentera, vilket leder till spekulationer. Sanningen blir mindre tydlig, och man vill ju som journalist skildra fakta. De har så klart sin agenda, men det kan vara direkt skadligt att försöka dölja sådant som ändå kommer fram förr eller senare. Så mer transparens är ett tips.
- Man lägger ut dimridåer. Det saknas en förmåga att agera med rak ryggrad. Man prioriterar fel värden kan jag tycka. Jag kan inte säga vilka värden som borde prioriteras först, för det är en uppgift för företagen att ta sig en funderare.
- Att de inte berättar tillräckligt mycket. De hemlighåller och är tysta. Då kan skandalen bli mycket större än vad den egentligen skulle ha behövt bli.
- Det är väl att man försöker mörklägga i stället för att vara öppna.
- Det är väl att man inte säger sanningen, utan försöker skydda sig.
- För att det finns många intressen att ta hänsyn till och det blir sämre utåt sett.
- För att man snarare strävar mot att säga det rätta istället för att ens uttrycka sig. Men det är inte alltid som det blir rätt.
- Om den misslyckas så är det nästan alltid bristande transparens.
- Skälen är nog för att det inte finns en transparens. De är inte villiga att svara på frågor eller gå ut med info. Organisationen sluter sig och det gör de istället för att öppna upp sig och mindre info kommer ut, vilket är en katastrof. De ska gå ut så tidigt som möjligt men istället har de taggarna utåt och blir försiktiga.
- Att man inte har en plan om hur man ska agera vid dessa situationer. Och om man har en, så följer man det inte. Företagen kan inte hitta på egna villkor utan måste inse att media och allmänheten bör få ta del i vad som har hänt.

06

*Övriga orsaker
– öppna svar från journalister*



Övriga orsaker

– öppna svar

- Att det tar tid innan man kommer till ett beslut om vilken linje man skall gå ut med. Men å andra sidan så tar ju sådant tid, det är ju inget man bestämmer i en handvändning.
- Det beror på bristande kommunikation mellan ledning och pressavdelning. Det finns en rädsla och de mörkar allt. Ibland kan man undra om de har förmåga att inse vad media egentligen vill inse.
- Det handlar om en svårighet att ta ansvar om något har gått fel. Först ska det bollas inom organisationen om vad som har blivit fel, vems ansvar det är och många är ovilliga att bära ansvaret. Därför blir det alltid en förvirrad fas. Man måste kunna möta kritiken.
- Det är för att de inte har någon plan från början.
- För att man inte har klara roller internt. Man vet inte vem som ska ansvara för vad och de uttalar sig fel. De lägger locket på och kommunikationen stängs.
- För det första ska företag och organisationer titta inåt, innan de börjar kommunicera. Vad är problemet och hur ska de kommunicera ut det på ett sätt så att de inte rör till det ytterligare. För det andra så ska kommunikationen vara tydlig.
- Jag tror att det handlar om samordning, och att man har för många kockar. Den ena vet inte vad den andra har sagt. Det handlar ju ofta om stora organisationer med flera tusen anställda. De har ofta dålig regional och lokal kontroll.
- Jag tror att det är att den interna kommunikationen inte är klar. Man måste inom huset väggar komma överens hur man kommunicerar och vem som gör vad, innan man kommunicerar ut till andra. Det ska vara tydliga signaler.
- I första hand beror väl de här kriserna på att det i sak finns missförhållanden. Om krishanteringen brister, handlar det väl om att man inte vill erkänna de här missförhållandena generellt sett.
- Att man undviker att svara på frågorna omkring det som har hänt. Jag har alltid trott på öppenhet och att man erkänner sina fel.
- Att man är oförberedd.
- De blir tagna på sängen. Det verkar vara alla företag som väldigt dåliga på att krishantera. Kanske något att satsa på för företagen, att träna sig på.
- Främst är det nog okunnighet om journalisters sätt att resonera. Jag tror att det finns en risk att man har fler och fler informationsmedarbetare som inte har journalistisk kunskap, utan kommer ifrån andra bakgrunder.
- Jag tror att det är rädsla för att det ska bli fel eller att problemet ska bli större om de uttalar sig.
- Kompetensen eller bristen på den samma hos dem som ska kommunicera utåt vad som har hänt. Om man inte har 100 % koll på vad man talar om ska man kanske inte uttala sig alls.
- Att den som svarar är rätt expert inom området och vet vad den ska svara, så det inte är någon annan som gör det.
- De är för dåliga på att se vilka frågor som är intressanta eller som kan bli intressanta. De är också för dåliga på att kommunicera ut saker till media. De tror att de är så himla utbildade inom media eftersom de har gått mediekurser. Så istället för att ärligt och naturligt berätta vad som händer, och vara sig själva, så säger de konstiga saker och låter som papegojor. Det är journalister trötta att höra på. Jag tror att medieutbildning har förstört mycket.
- Det sker om man inte kan svara på frågor från början, och det blir då inte sanningsenligt.
- Det är ett påstående som säger en viss sak, man bör analysera om det stämmer, men det är väl att under en kris så är det kanske svårare att agera och genomtänka omständigheterna.
- För att de blir stressade och förstår inte mediernas roll att rapportera. De har dålig koll på hur det fungerar.
- För att de ha kortare tid på sig och då blir det naturligtvis en oplanerade säkerhet, ad hoc, och resultat blir sämre.

Övriga orsaker

– öppna svar

- För att de vet inte hur de ska hantera allt som händer under en kris, de är dåligt förberedda.
- För att de är rädda för att det blir fel information och att man omedelbart hamnar i försvarsställning.
- För att den ansvarige är utsatt för granskning och då ägnas det för mycket tid för att lista ut vad man ska säga för något smart. Det skulle egentligen vara svar på frågorna som är rakt upp och ned, direkt utan betänketid.
- För att det finns något att dölja och man är rädd för att saker och ting ska komma fram för man vill ha kontroll över infon. Det finns även en orutin och okunskap för att ta fram sanningen.
- För att man är dåligt förberedd på vad som kommer.
- Jag tror att det handlar om en kombination av dålig planering och framförhållning, och att de tror att de ska fokusera på att mörka i stället för att gå till botten med det själva.
- Kommunikationen är dåligt prioriterat.
- Man är inte förberedd, och blir tagen på sängen. Så är det alltid. Man har inte förberett det krisscenariot, helt enkelt.
- När många journalister hör av sig blir det då svårare att hantera trycket, som organisation. Det är något som man inte är van vid.
- Det är att de går i försvarsställning för tidigt och lyssnar inte riktigt. De kan inte i tid identifiera mediernas frågor.
- Att det är svårt att komma i kontakt med rätt intervjuperson.
- Att folk inte ställer upp på intervjuer och är svåra att nå.
- Det är att man inte gör sig anträffbar, att man backar och inte är tillgänglig. Man ska vara öppen. Det ska finnas en tydlig plan eller strategi hos företagen för dessa situationer.
- Det är svårt att få tag på rätt personer när det är kris i förtegen. Då är de inte alls lika intresserade att vara i kontakt. Och det är ju där de borde ta chansen att kommentera, så att det blir ordning på sakerna igen.
- Man vill ju ha snabba svar på sina frågor, då kan jag känna ibland att de ledande befattningshavarna håller sig undan. De skickar fram presstalesmän istället som inte kan svara på frågorna som journalisterna vill ställa. Lösningen är väl att det blir större tillgänglighet till befattningshavarna även när det stormar.
- När det uppstår kriser bör man vara tillgänglig och våga svara på frågor. Annars finns det risk för spekulationer och det blir sällan bra resultat av det. Öppen kommunikation är vägen fram.
- Oftast är det ju att man inte kommenterar. Att man inte agerar alls, utan bara reagerar på det vi ändå får fram. Man gör sig otillgänglig och svarar inte på frågor. Sedan blir det ännu värre när man börjar att dra rena valser.
- Tillgängligheten. Att man inte vill uttala sig. När man väl uttalar sig så säger man inte tillräckligt eller undanhåller viktiga saker.
- Att de har fullt upp med annat, de behöver se över sitt anseende innan kommunikationen blir bra.
- Att det är svårt att få tag på de personer som kan och får uttala sig.
- Att folk inte har tid och möjlighet att prata.
- Att folk inte är på när det händer. Man får inte tag i folk. Det går inte att nå ansvariga eller någon som får uttala sig.
- Att man inte får svar med det samma. Man får inte svar på frågor av dem som kan och får uttala sig. Då måste man kanske nöja sig med andrahandsinformation som man kan söka från olika ställen.
- Att man inte vet hur man ska snacka med media. Inte vet vad, hur och varför. Man ska kanske sluta gömma sig bakom informatörer.
- Det är att det är för massivt tryck på en och samma gång. Alla vill nå personerna just när det händer någonting.
- Det är klart att det är sådant de inte vill gå ut med. De håller på saker så långt de kan och spelar oanträffbara. De svarar inte på mejl eller telefon. Det är ju alltid bättre att lägga korten på bordet. Det lönar sig inte att slingra sig från journalister. Det kommer ändå fram.

Övriga orsaker

– öppna svar

- Det är väl något slags misstroende. Det man blir förbannad på är att det är svårt att få tag på rätt person. Man får en känsla av att kommunikatörer är till för att blockera snarare än att leda en rätt.
- För att de inte ställer upp på intervjuer. Man kan inte prata med dem för de mörkar allt. De borde vara mer vakna på att medverka när vi journalister kontakter dem.
- Problemet är att många sticker huvudet i sanden och är inte anträffbara. De skjuter frågan till någon annan som inte är ansvarig. Det är sällan som de uttalar sig, eftersom de inte kan föra samtal riktigt.
- Det är tillgängligheten till informationen och intervjuobjekten som blir sämre under en kris.
- Det handlar långt om företagskultur. Kommunikationen i företaget avspeglar väldigt mycket hurdan företagskultur man har. Man ska ta striden oftare än vad man gör. Alltså på det sättet att har man gjort något dumt så har man, och då blir det en sorts strid med media oberoende hur man vänder och vrider på det. Företagsledningen ger väldigt ofta externa kommunikationskonsulter en alltför stor makt att bestämma vad som ska sägas och vad som ska gömmas undan. Det tycker jag är dumt. Företagsledningen ska själv stå fram och förklara vad som har hänt. Oftast väldigt pinsamt ja, men har man dummat sig så har man.
- Det är inte kommunikatörernas fel att det blir problem, det ska man minnas. Det är snarare de personer som har gjort fel från första början som borde stå fram genast, och inte skicka fram kommunikatörer och pressansvarig som sedan kan stå där och ljuga för medierna. Inte för att de själva har valt det, men för att ledningen har bestämt det. Problemet är också att när ledningen sedan kommer fram till slut så nekar de, väl medvetna om att sanningen ju kommer fram förr eller senare. Så varför neka? Ledningen har inte lärt sig krishantering på rätt sätt.
- Grundproblemet är, att företagen har ledningar som fifflar och är oärliga. Det är inte kommunikationsavdelningarnas fel att det går så tokigt som det gör. Kommunikationsavdelningarnas blir tyvärr en mellanhand som ska välja om de ska fiffla med eller vara ärliga.
- För att man inte lägger korten på bordet och för att den externa kommunikationen blir sämre ifall ledningen vill mörka. Den som vill pudla gör alltid bort sig.
- Att informationen är för långsam. Vi måste ju skriva och om vi inte har fått någon information så måste vi ju gå på andrahands information och tips. Då kan det ofta bli fel.
- Att man inte får information. De går inte ut med information på eget bevåg, utan man hamnar att själv leta reda på information.
- Att få ut saklig information snabbt är ett problem. Det är inte speciellt lätt, det vet alla som befattar sig med kommunikation.
- Att informationen kommer för sent. Sen och långsam kommunikation kort sagt.
- Att inte säga vad som har hänt. Hålla inne en massa information.
- Att man inte vill svara på frågor och säga som det är.
- Det beror på att de centraliserar möjligheterna för uttalanden och det kommer få kommentarer, vilket är tråkigt.
- Det är att det inte förs fram någon information alls utåt. Bristande information alltså. De bör gå ut och berätta vad som händer.
- Det är väl att man inte går ut med information tillräckligt snabbt. Vill inte svara på frågor. Undviker media helt enkelt. Otydlig kommunikation sen när man väl kommunicerar..
- För att de inte ger någon information till oss journalister, det blir en sämre kommunikation då.
- Problemet är väl att journalister vill ha snabba svar, och det kan organisationerna inte alltid komma med.

Övriga orsaker

– öppna svar

- Det är att man inte får tillgång till saklig information och att man inte får tala med den som krisen berör.
- Det är en otydlighet och man undviker kommunikation. Man är för långsam och folk har redan hunnit bli vansinniga.
- Att man inte prioriterar utåtriktad kommunikation, men istället prioriterar intern kommunikation. Rädsla för att säga fel saker och kunna bära en kris.
- Att man inte är organiserad. Man vet inte vad man har för rutiner vid en kris. Man kommer inte med information och svarar inte på mediernas frågor. Man har ingen plan för hur man ska göra. Man satsar mer på den interna kommunikationen istället för den externa.
- Att man är upptagen med att hantera krisen internt och att man inte vill prata och kommunicera externt.
- Jag tror det eftersom deras kraft går till för att skydda den egna organisation istället för att vara transparent. Även om man vet det så är det bäst att få ut information så tidigt som möjligt, annars är det farligt för dem.
- Man kanske lägger resurser på att lösa interna problem först också är man rädd för att säga fel.
- Om det sker är det för att det internt måste bli bättre organiserat, men jag tycker att organisationer har förbättrat sig generellt. Förr var de sämre under kriser och var inte tillgängliga.
- Att man inte förstår vikten av kommunikation helt enkelt.
- Det beror på det känslomässiga. Man känner sig utsatt och pressad, då klarar man mindre av att svara smart.
- Det blir på alla sätt svårare dagligt för dem. De får nya utmaningar och nya saker som de ej har provat förr.
- Det handlar om den mänskliga faktorn. Den har alltid funnits och kommer alltid att finnas, och så har det varit i de 35 år som jag har varit journalist. Kommunikation är ett svårt område.
- Det är då som en organisations sätts på prov, och att man måste reagera under press och då blir det fel.
- Rädsla för att journalisterna ska missbruka sin makt.
- Tidspressen från bådas sida. Både organisationen och journalisten.
- Ibland följer företag alltför hårdnackat en krisplan som de har gjort i förväg, istället för anpassa den till situationen. Jag tror att många företag är alldeles för rädda att hantera kriser. De är rädda för att skicka fram rätt person snabbare och säga som det är. Ofta skickar de fram en oskyldig stammande pressansvarig det första dygnet. Sedan efter ett dygn eller flera kommer Vd:n och det ordnas presskonferenser. De kunde skicka fram de ansvariga med det samma, för så tror jag att man kan få ett större förtroende och avdramatisera läget. Kriser som hanteras snabbt går snabbare av. Man ser rätt stor skillnad mellan företagsledningar med bra självförtroende och företagsledningar med sämre självförtroende. De med bra självförtroende hanterar kriser på ett helt annat sätt, och kommer genast fram själv och styr slagets gång.
- Jag skulle nog säga att det saknas en bra plan för att hantera kriser på stora företag. Det är nog en orsak. En annan kan vara att många gånger rör skandalen toppen på företaget. Det är inte ovanligt. Därmed tror jag att pressavdelningen eller kommunikationsavdelningen kan ha svårt för att få sanktioner hur man ska tackla krisen. Man måste gå uppåt för att få sanktioner för hur man ska hantera en kris, vilket man inte alltid får eftersom det rör en person i toppen som är inblandad. Just därför är det kanske viktigt att man skaffar sig en plan för hur saker ska hanteras om det råkar vara en person i ledningen det handlar om.
- Att de inte har en bra kommunikationsstrategi. De borde gå en utbildning om hur man gör en bra kommunikationsplan.

Övriga orsaker

– öppna svar

- Att de inte har klart för sig vad de säga och inte säga. Ledningen brister mot dem som ska kommunicera utåt. De som ska uttala sig är rädda för att bli felciterade.
- Att den interna kommunikationen är dålig. Det avspeglar sig ju på den externa kommunikationen sedan.
- Brist på fungerande organisation. När något väl händer så blir de tagna på sängen.
- Det måste bero på deras organisation. När det handlar om en kris så har de ingen bra beredskap eller krisplan, det blir då en fördröjning av allt.
- Dålig skött kontroll inom företag eller organisationer.
- För att de har så mycket annat att göra med sina interna problem, som går i första hand. De är också rädda för att komma med fel information när de uttalar sig.
- För att de är helt oeniga om hur kommunikationen bör se ut.
- För att det beror på rädsla. Organisationens kommunikation låser sig under en kris.
- För att det inte finns en bra plan från början inom organisationen, det försämrar kommunikationen.
- När det sker dåliga saker redan inifrån organisationen. Det blir en rutten organisation och det ger svagheter som då leder till en dålig kommunikation.
- Orsaken ligger i organisationen att det har hänt. Det är därifrån man måste börja. För att få ordning måste det vara en sund organisation, med bra moral. Om det har hänt är det meningslöst att man försöker dölja det. Man ska respektera sina medlemmar och kunder för de som har sparkonton i bank. Vad gäller myndigheter ska man respektera och förstå skattebetalarna och inte dölja sina sidor. Ingen kommunikation i världen kan ändra eller dölja på att man har gjort fel.
- Presstjänsten kanske ligger lite långt ner i kedjan. Då blir det en del problem, under en kris, om man kontaktar personen i frågan direkt. Man hoppar då över de interna och externa presstjänsterna.
- Det är för att pressavdelningen inte riktigt vet hur det ska hanteras. Makthavande är inte sugna på att prata och ställa upp på intervjuer.
- Att man är dålig på att kommunicera ut vem man ska kontakta i vilka frågor, vem som kan svara på vad och liknande. Ganska lätta saker att åtgärda.
- De har inte koll. De är rädda för att ta ansvar.
- De vet inte hur de ska agera. Om den som ska informera media inte har all information själv så är det svårt att veta hur man ska agera mot media och hur man ska göra för att inte säga för mycket heller. Ingen tacksam roll man har som kommunikationsansvarig.
- Det är att de är dåligt förberedda och verkar oförmögna att ta till sig hur medierna arbetar. Kommer det ett avslöjande så kör medierna det ju som något slags flerstegsraket och det verkar företagen aldrig begripa. De snor in sig i konstiga svar när det första avslöjandet kommer, och förstår inte att medierna ju har mer. När nästa steg kommer, och så nästa och nästa, så hänger de inte med, och står till slut helt nakna. Det är generellt ett problem att de inte riktigt begriper hur snabbt vi arbetar.
- Jag tror att de har en för invecklad förklaringsmodell och att det bara ökar differensen mellan företagets självbild och allmänhetens förtagsamhet.
- Jag tror att problemen uppstår för att företagen är oförstående för nyhetens genomslagskraft. De är inte förberedda på hur intresserade allmänheten och media är. Man tycker ju att företagen borde ha insett det nu redan att kriser alltid intresserar.
- Man tar för lång tid på sig att svara. De ansvariga uttalar sig när det har gått alltför lång tid.

Övriga orsaker

– öppna svar

- Att de inte är förberedda. Det blir då ett stort tryck på organisationen och det är på grund och botten i början de gör fel angående kommunikationen.
- Att de inte är tillräckligt kunniga och på det sättet blir kommunikationen dålig. Det beror på att de ansvariga saknar utbildning, rent generellt, och inte bara för den kritiska stunden.
- Att de är oförberedda. Medierna jobbar ju oftast med ett avslöjande och har mera sparat som kommer senare. Då måste myndigheterna inse att bara för att de har lyckats parera den första krisen, så kan det oftast ligga mer som avslöjas senare av medierna. Det gäller alltså att vara förberedd, oberoende om det är en organisation, företag, förening eller offentlig person. Inga halvsanningar och lögnar. Gå ut direkt med det ni har. Skicka inte en presstalesman, utan kom själv ut och visa att du tar ansvar för situationen. Det kan man tjäna på i längden.
- Att det inte är kompetenta personer. Det handlar om att talespersonen inte är kompetent och de vet inte vad det handlar om och sköter då kommunikationen dåligt.
- Att man inte förstår vad som krävs när man kommunicerar.
- Att man inte har medievana. De vet helt enkelt inte hur man bör kommunicera i krissituationer.
- Eftersom de får väldigt känsliga frågor och kommunikationen blir då sämre.
- Fel fakta och otillgänglighet.
- För att man saknar förmågan att hantera krisen. Alla konsulter som de hyr in är helt fel personer som aldrig har varit med om det, men de tror de vet.
- Insikten om att det är en kris. Oftast tror man kanske att man kan gömma sig. Förstå att det är en kris och att det går väldigt snabbt i dagens läge. Hantera det snabbt som sjutton, och för vår del, var tillgänglig och ha en plan kring kommunikationen med media. Det går riktigt snabbt nu för tiden.
- Jag tror att de är rädda för att hamna i dålig dager hos media. Många organisationer och myndigheter förstår heller inte processerna inom media.
- Man blir väl tagen på sängen, man är inte förberedd på dessa lägen. Det behöver alla bolag vara, alltså förberedda på att det kan komma kriser. Då får man kommunicera på hemsidan och sociala medier, det blir liksom en kris för en själv.
- När det väl händer något så har de inte tillräckligt med resurser att ta hand om saken. Man får vänta för länge på svar.
- Oftast känns de väldigt oförberedda. Det verkar inte finnas någon plan.
- Okunskap om det man ska tala om och rädsla för att säga som det är.
- Att de inte svarar på frågor och när de svarar så är svaren diffusa. Otillgänglighet är ett problem.
- Att man inte får tag i dem. Att det är för mycket PR-personal inblandad, vilket betyder att det blir så strategiskt genomtänkt att det inte ger något. Det blir ett skådespel av det hela.
- Att man inte svarar på frågor och inte är tillgänglig.
- Dels det att det ibland är svårt att få svar. Att företagen helt enkelt låser in sig istället för att bemöta snabbt och grundligt. Dels att många företag väljer att inte berätta sanningen med det samma, utan kommer droppvis med detaljer istället för att ge alla svaren på en gång. De borde vara mer transparanta och ärliga.

Övriga orsaker

– öppna svar

- Den största bristen och irritationsmomentet är när det inte finns tillräckligt med kontaktpersoner att få tag i. När det är ett nyhetsläge som tex en kris, så ringer ju samtliga medier direkt, och då duger det inte att man har en enda kontaktperson som svarar. Det inträffar ganska ofta att företagen har för lite personal som kan svara på frågor.
- Det kan vara så att saker uppstår på kvällen och då är det ju omöjligt att få tag på folk. De svarar inte. Kontorstider duger inte om det är kris på företaget. Nyheter kommer ju ut med det samma på nätet nuförtiden, och då kan man inte sitta och vänta tills de på företaget behagar komma på jobb nästa morgon.
- Tillgängligheten; man behöver få bra svar, underbyggda svar i tid och av rätt personer.
- Att ansvariga inte finns tillgängliga, de kan inte säga någonting och de kanske ljuger.
- Att de försöker undvika att man kan få tag på folk.
- Att man inte får prata med rätta personer som vet vad det gäller. Man fastnar på pressavdelningen.
- Att tillgängligheten brister och att man inte är tillräcklig rak. Att man inte uttalar sig tydligt och klart.
- Det värsta är när presskontakterna inte svarar i telefonen eller meddelar vart man kan höra av sig, eller inte meddelar vilken tid de kan prata. Att de bara ignorerar samtal och mail.
- Det är att de helt enkelt inte bemöter eller svarar på ens frågor. De gör sig onåbara, helt enkelt.
- Det är att efter kontorstid kan det vara svårt att få någon information och komma i kontakt med dem som får uttala sig. Det finns helt enkelt inte människor som svarar i telefonen.
- Det är att folk inte svarar i telefon, och inte är tillgängliga.
- Det är att man inte får tag på folk. De springer oftast och gömmer sig i sådana lägen, och man får ingen information.
- Det är för att under en kris, så får man inte tag på den man söker och som är ansvarig, det är då oftast via telefon.
- Största bristen är att man får för lite information och att personer gör sig otillgängliga. De gömmer sig bakom förutbestämda uttalanden som skickas ut som pressmeddelanden. De döljer viktiga och relevanta upplysningar.
- Att högsta ledningen gömmer sig.
- Att pressavdelningarna inte har fått hela sanningen från högsta ledningen.
- De gör ju sitt bästa med de förutsättningar de har. Problemet är väl att det är ägarna och styrelsen som låter tjänstemännen göra för många beslut. Det är tjänstemännen som ställer till med problem från början, som ledningen sen ska stå till svar för och förklara om.
- Det är en lednings- och organisationsfråga. Vem som håller i vad och vem som ska sköta kontakten utåt mot media. Det måste vara ordentligt organiserat, annars blir det kaos när något händer.
- För att det är ett dåligt ledarskap. Det är som en rädsla i organisationen. Medarbetarna vågar därmed inte säga någonting.
- Orsaken kan vara att det är en svag ledning. Med det menar jag en sen reaktionstid och dåligt hanterat av det som skett.
- Att de inte uttalar sig. Det är generellt sett bättre att säga någonting än att säga ingenting.
- Att man inte kommunicerar snabbt med journalisterna.
- Att man inte vill svara på kritiken. Att man inte ställer upp och kommenterar.
- Att man sitter på information som man väljer att inte kommunicera ut på ett tydligt sätt. Jag tror att det är bäst att kommunicera så mycket som möjligt. Det är minst smärtsamt i längden på det sättet.
- De agerar retroaktivt och ganska sakta.

Övriga orsaker

– öppna svar

- Dels att det kan ta för lång tid innan företagen står fram. När det händer stora saker och det blir kriser så vill media ha information med det samma. Tystnad framstår som skuld. Man ska ha något att säga när man står fram. Har man inte konkret information att komma med så ska man iallafall be om ursäkt för det som har hänt. Det ska man i vilket fall som helst, förr eller senare. Ju tidigare desto bättre. Nordea gjorde det ganska bra och snabbt, de bad om ursäkt, utan att gå in på så många detaljer. När man börjar med martyrskap och anklagar media, så blir det aldrig bra och känns oseriöst. Det gjorde bland annat SCA.
- För lite information. De ska bli bättre på att ge information och intervjuer.
- Otydlig kommunikation som väcker fler frågor än vad det ger svar.
- Att man väntar för länge med att säga något. Att inte kommentera är det allvarligaste och vanligaste felet vid kriser. Tystnad gör oftast mer skada än vad det hjälper. Det leder till spekulationer och felaktigheter. Det är mycket bättre att komma fram och säga något. Det behöver inte vara jättemycket man har att säga, men var för guds skull inte tyst. Det blir bara värre av det
- Det skulle i så fall vara att man får väldigt inlästa och repetitioner av vad man säger. Det är inlagt om vad det ska vara och på grund av tidsbrist.
- Det som oftast brister är hastigheten. Det tar för lång tid att komma ut med information.
- Det är väl kanske att de inte svarar tydligt på frågor.
- Då tycker jag att det är på grund av uteblivna svar och det handlar då om felaktiga svar som inte stämmer med verkligheten, då brister kommunikationen.
- Det är att man undviker oss journalister i stället för att svara.
- Den mänskliga faktorn. Den ansvariga personen som inte räcker till, tror jag är det största problemet. Folk är inte tillräckligt medietränade i krissituationer.
- Det är en jättesvår fråga. Det är alltid lättare att tala om en positiv nyhet än en negativ. Att man hellre uttalar sig mindre är högst förståeligt.
- Det är företagets negativa inställning till ordentlig kommunikation.
- Jag tror att man blir så himla ängslig när det kommer något sådant, så först förnekar man det och sedan blir man jättekänslomässig och ansträngd, och det är nästan som om företaget ska gå i graven för det här. Det tar ett tag innan man blir öppnare, kan man säga.
- Problemet är inte kommunikationen utan att de har begått något allvarligt fel. Jag kan inte bedöma det här när det gäller bristande kommunikation.
- Det finns en generell ängslighet att stå för sina fel och brister. Jag tror att man skulle tjäna på att vara tydlig och erkänna att det här var inte perfekt. Och efter det kan man diskutera vad man borde göra för att reparera detta och inte göra om samma sak igen.
- Det är för att man får en allmän panik. Då är man hellre helt tyst än säger något fel. Vilket är en mänsklig reaktion vilket är helt normalt, men mindre bra för oss inom media.
- För att de då hamnar i ett stressigt läge och de är då utsatta och kan heller inte fatta rätt beslut.
- Att de inte har en krishanteringsplan. Man vet inte vem man ska ringa till, vem som är ansvarig och när de kan nås.
- Bristen blir att kommunikationsavdelningen hamnar i kläm. De ska balansera mellan att försvara företaget och klara en kritisk granskning. Det är inte lätt att vara kommunikationsavdelning idag.

07

Krisexpertens bästa råd



Så förebygger du förtroendekriser

Den bästa krishanteringen är den som ser till att krisen inte uppstår, bland annat genom ett krismedvetet beslutsfattande och ett gott omdöme. Lev som du lär och bygg en sund företagskultur där transparens och värderingar omsätts i praktiken. Säg vad du gör – gör som du säger. När drevet väl går är det avgörande att snabbt analysera vad som har hänt, agera handlingskraftigt och besvara de värsta frågorna som ställs och måste hanteras.

Här kommer några av mina bästa råd för att förebygga förtroendekrisen:

1. Arbeta förebyggande genom att sätta samman en krisgrupp och fördela ansvarsområden. Utarbeta en mediepolicy och en krisplan, identifiera vilka sorters kriser organisationen kan råka ut för och se till att riskerna undviks genom en rad förbättringsåtgärder. Ha som vana att testa krisplanen och krisrutinerna i scenarioövningar. Gör din läxa i fredstid. De allra flesta organisationer har ett par tre områden de bevakas som mest för - börja där.
2. Bygg en sund företagskultur. Gör transparens till en naturlig del av affärskulturen och det löpande beslutsfattandet. Arbeta systematiskt med komplexa frågor och gör tydliga ställningstaganden i affärsstrategiska vägval. Omsätt företagets värderingar i praktiken: ett bolags värderingar ska vara vägledande för dess affärer – de är till för att motivera eller förkasta verksamhetsbeslut. Identifiera och förbered för tänkbara negativa konsekvenser på förtroendet innan eller i samband med att beslutet fattas.

3. Krishantering är en ledarskapsfråga och måste ges utrymme i ledningsgruppen. Det som inte prioriteras av ledningen och framför allt av VD, kommer heller inte att prioriteras av andra. Därför är det VD:s uppgift att sätta förtroendefrågor och krishantering på agendan. Ställ alltid frågan: "Är det här en grej som vi kan stå för?" Ta hand om din personal. Medarbetare som känner att ledningen brister i sin krishantering, och inte lever efter företagets principer, blir journalistens bästa källa och företagets akilleshäla.



[Jeanette Fors-Andrée](#), Kriskonsult och expert på förtroendekriser

Och så gör du om kriser trots allt drabbar dig

Och så gör du om kriser trots allt drabbar dig

1. Förbered dig och öva noga inför ett medieframträdande. Identifiera journalistens potentiella vinkel och vilken roll du har blivit tilldelad. Ställa de absolut värsta frågorna, identifiera de absolut bästa svaren och hitta sätt att uttrycka dina bästa budskap och argument.
2. Respektera journalisten. Det är mot alla regler att kritisera media för att de gör sitt jobb. För att de fortsätter gräva och ställer fler knepiga frågor. Och det är mot alla regler att tappa humöret och bli otrevlig. Låt dig inte provoceras och avfärda inte frågorna som irrelevanta.
3. När drevet väl går bör du snabbt och förutsättningslöst analysera vad som faktiskt hänt och hur det kunde hända. Utan skygglappar och utan att hamna i en destruktiv försvarsställning. Det signalerar öppenhet och ger förutsättningar för att handlingskraftigt agera och försvara ditt agerande med välmotiverade argument.
4. Var ärlig och rak när krisen kommer. Erkänn felet om du gjort fel, be om ursäkt om det finns något att be om ursäkt för och besvara kärnfrågorna i kritiken. Lögner och halvsanningar är inga bra strategier i krishantering. Samtidigt ska du inte lägga dig platt för media. Stå fast vid dina val om du anser att du inte har agera fel. Argumentera för dina beslut.
5. Arbeta aktivt med dina egna kanaler där du kan utveckla din syn på vad som har hänt och berätta din story på ditt sätt, med dina egna ord. Inkludera dina sociala medier i krisarbetet. När drevet går och tonläget skruvas upp kan du rätt hanterat påverka inte bara vad dina kunder tycker, utan också den bild som sätts i traditionella medier och på så sätt förhindra eller dämpa den mediala krisen.
6. Lägg tid på internkommunikationen. Informera och inkludera, snarare än att exkludera. Bristande internkommunikation under en eskalerande kris påverkar personalens stolthet negativt och bidrar till en sjunkande arbetsmoral och produktivitet. Glöm inte att medarbetarna är de viktigaste varumärkesambassadörerna och kan, om internkommunikationen sköts väl, stötta organisationens krishantering när det väl gäller.
7. Be om hjälp. När drevet går är viljan att bara försvinna så överhängande. Samtidigt är strutsmetoden en av de absolut farligaste misstagen man kan begå, för du hinner aldrig ikapp stormen. Även den mest medievana personen får tunnelseende när problemen hopar sig, när den berömda reptilhjärnan slår till och du mest av allt vill gå och gömma dig.

[Jeanette Fors-Andrée](#), Kriskonsult och expert på förtroendekriser

08

Kontakt

*För vidare eller kompletterande information –
välkomna att kontakta Aalund Nordic.*

Markus Sjöholm

Marknadschef Aalund Nordic

Tfn: 073-532 58 95

ms@aalund.com

