



Kurskod: SKOM11
Termin: VT 2011
Handledare: Mats Heide
Examinator: Åsa Thelander

Examensarbete för masterexamen – strategisk kommunikation

Kriskommunikation och sociala medier

*En fallstudie av SJ, SAS, Skånetrafikens och Malmö Aviations
förkriskommunikation ur ett relationsbyggande perspektiv*

ANNA JÖRBACK & LINDA VRBANAC

Lunds universitet
Institutionen för kommunikation och medier

Sammanfattning

Titel	<i>Kriskommunikation och sociala medier: En fallstudie av SJ, SAS, Skånetrafikens och Malmö Aviations förkriskommunikation ur ett relationsbyggande perspektiv</i>
Författare	Anna Jörback och Linda Vrbanac
Handledare	Mats Heide
Nyckelord	<i>Kriskommunikation, förkriskommunikation, förtroendekris, sociala medier, relationsbyggande, dialog, Habermas, SJ, SAS, Skånetrafiken, Malmö Aviation</i>
Problem	Bland forskning som behandlar kriskommunikation är det ovanligt med studier som fokuserar på vilken roll relationsbyggande i de sociala medierna har i förkrisfasen och hur detta kan användas för att förebygga förtroendekriser.
Syfte	Att belysa och problematisera organisationers användning av sociala medier i sin kriskommunikation, specifikt i förkrisfasen, ur ett relationsperspektiv i förhållande till deras externa kunder.
Metod/Material	En fallstudie på fyra företags tankar och användning av sociala medier där en textanalys följt av fyra intervjuer bearbetats utifrån ett kritiskt reflexivt perspektiv.
Slutsats	Bland svenska företag i resebranschen finns ingen medveten förkriskommunikation, utan detta infaller under företagens traditionella varumärkesbyggande aktiviteter. En modell med fyra idealtyper belyser hur organisationer tillämpar ett kommunikativt eller strategiskt perspektiv på relationsbyggande i sociala medier för att förebygga kriser.

Antal tecken inklusive blanksteg: 119 250

Abstract

Title	<i>Crisis Communication and Social Media: A Case Study of SJ, SAS, Skånetrafiken and Malmö Aviations' Pre-crisis Communication from a Relational Perspective</i>
Authors	Anna Jörback and Linda Vrbanac
Advisor	Mats Heide
Keywords	<i>Crisis Communication, Pre-crisis Communication, Credibility Crises, Social Media, Relationship Building, Dialogue, Habermas, SJ, SAS, Skånetrafiken, Malmö Aviation</i>
Problem	Among current research in crisis communication it's unusual to focus on what role relationship building in social media has in the pre-crisis phase, and how it can be used to prevent credibility crises.
Purpose	To elucidate and problematize organizations' use of social media in their crisis communication in the pre-crisis phase, from a relational perspective in regards to their external customers.
Methodology	A case study based on four companies' thoughts and usage of social media, where a content analysis followed by four interviews, was processed from a critical reflexive perspective.
Conclusions	It does not seem to exist any conscious pre-crisis communication among Swedish companies in the travel industry. Instead, their actions are related to traditional branding activities. A model of four ideal types elucidates how organizations apply a communicative or strategic perspective on building relationships in social media in order to prevent credibility crises.

Förord

En hel termin av intensivt arbete har nu nått sitt slut. Vägen hit har stundvis känts lång och sällan varit rak, men arbetet har gett oss möjligheten att få fördjupa oss i ett ämne vi finner oerhört intressant och givande. Området ledde oss in på vägar vi inte på förhand trodde vi skulle vandra. En stor bidragande orsak till att vi lyckats med detta arbete är de insiktsfulla råd, goda idéer och den uppmuntran som vår handledare givit oss. Vi vill därmed rikta ett särskilt tack till vår inspiratör, experten på kriskommunikation, Mats Heide.

En annan grundförutsättning för att lyckas ro detta arbete i land har varit de goda samtal vi har haft med representanterna för fallföretagen, där de delat med sig av sin kunskap och sina erfarenheter på ett öppet och förtroget vis. Vi vill därför tacka Christian Hansen Kamhaug, Marcus Björling, Henrik Löfberg och Ulrika Mebius för den tid de avsatt till att besvara våra frågor och hjälpa oss i vårt arbete.

Avslutningsvis lämnar vi er med ett gott råd på vägen som också på ett enkelt sätt sammanfattar vårt arbete under denna termin:

*It matters not what goal you seek. Its secret here reposes:
You've got to dig from week to week, to get results or roses.*

(Edgar Guest)

Till sist återstår bara att önska god läsning!

Anna & Linda

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	7
1.1 PROBLEMDISKUSSION	7
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	10
1.3 AVGRÄNSNING	10
2. UTGÅNGSPUNKTER	12
2.1 VETENSKAPSTEORETISKT PERSPEKTIV	12
2.2 SOCIALKONSTRUKTIONISTISK ANSATS	14
2.3 FORSKARENS REFLEXIVITET	15
3. TEORETISKT RAMVERK	16
3.1 KRISKOMMUNIKATION I TEORI OCH PRAKTIK	16
3.1.1 ETT BRETT SPEKTRUM AV DEFINITIONER SOM KARAKTÄRISERAR EN KRIS	16
3.1.2 KRISKOMMUNIKATIONENS UTVECKLING FRÅN REAKTIV TILL PROAKTIV STRATEGI	18
3.2 TRANSAKTIONELLA OCH EMOTIONELLA RELATIONER	20
3.2.1 FEM DIMENSIONER AV EN RELATION	22
3.3 SOCIALA MEDIER SOM KOMMUNIKATIVT ELLER STRATEGISKT MEDEL	24
3.3.1 SOCIALA MEDIERS BETYDELSE FÖR KRIS	27
3.4 TRE FORSKNINGSFÄLT BLIR ETT	29
4. METODOLOGISKA GRUNDVAL	30
4.1 FALLSTUDIEN SOM FORSKNINGSTRATEGI	31
4.1.1 SJ, SAS, SKÅNETRAFIKEN OCH MALMÖ AVIATION SOM FALLORGANISATIONER	32
4.2 TEXTANALYS I SOCIALA MEDIER	33
4.3 KVALITATIVA INTERVJUER	35
4.3.1 INTERVJUERNAS GENOMFÖRANDE	36
4.4 ANALYTISKA PREMISSER	37
4.5 KRITISKT BEGRUNDANDE AV FORSKNINGSPROCESSEN	39

5. EMPIRISKT ALSTER OCH ANALYTISK TOLKNING **42**

5.1 FÖRKRISKOMMUNIKATIONENS VARA ELLER INTE VARA	42
5.2 STRATEGISK MARKNADSFÖRING KONTRA KOMMUNIKATIV KUNDSERVICE	47
5.3 RELATIONER SOM TALAR TILL PLÅNBOKEN ELLER TILL HJÄRTAT	50

6. AVSLUTANDE RESONEMANG **55**

6.1 FÖRKRISKOMMUNIKATION SOM EN NATURLIG DEL AV VARUMÄRKET	55
6.2 FYRA RELATIONSSTRATEGIER FÖR ATT FÖREBYGGA EN KRIS	56
6.3 SOCIALA MEDIERS DIALOGISKA FUNKTION SOM FUNDAMENT FÖR EN RELATION	59
6.4 REFLEKTION KRING SLUTSATSERNAS BETYDELSE I PRAKTIKEN	59
6.5 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	60

7. REFERENSER **61**

BILAGA 1: <i>SAMMANSTÄLLNING FÖR FREKVENNS I SOCIALA MEDIER</i>	71
BILAGA 2: <i>INTERVJUGUIDE FÖR SAS OCH SJ</i>	72
BILAGA 3: <i>INTERVJUGUIDE FÖR SKÅNETRAFIKEN OCH MALMÖ AVIATION</i>	73

1. Inledning

There is nothing more difficult to take in hand, more perilous to conduct or more uncertain in its success than to take the lead in the introduction of a new order of things.
(Niccolo Machiavelli)

1.1 Problemdiskussion

Allt fler människor lever sin vardag på nätet. Statistik visar att en tredjedel av den svenska befolkningen i åldrarna 16-85 år använder sig av *sociala medier* dagligen eller åtminstone en gång i veckan (Bergström, 2010). Sociala medier växer också fyra gånger snabbare än andra informationsmedier och står idag, enligt analyschefen Ann-Sofie Krol på Infopaq Sverige (seminarium, 15 april 2011), för cirka 25 procent av den tid som ägnas på internet. Trots denna ökade användning visar försäkringsbolaget IF:s årliga undersökning, *Börsbolagen riskerar varumärket i sociala medier* (2010), att endast hälften av svenska börsnoterade företag bevakar sociala medier som en del av sin krisberedskap trots de implikationer de sociala medierna medför. Den förändrade mediebild, där internet ger nya förutsättningar för kommunikation och ökad tillgång till information, innebär att organisationer har nya premisser att arbeta efter. De nya medierna erbjuder stora möjligheter till interaktivitet (Falkheimer & Heide, 2007) samtidigt som de också ställer ökade krav på organisationer, där transparens får allt större betydelse. Det kan dock ifrågasättas hur öppna organisationer egentligen är, och vilka följer kraven med de sociala medierna ger upphov till.

Inför detta examensarbete ser vi potential med att använda de sociala mediernas egenskaper till att bygga relationer. Intresset bland forskare, med fokus på hur sociala mediers dialogiska funktion kan underlätta *relationsbyggande* mellan organisationer och dess kunder, har också ökat de senaste åren (Bortree & Seltzer, 2009; Park & Reber, 2008; Seltzer & Mitrook, 2007). Samtidigt visar annan forskning att praktiker ännu inte insett eller börjat nyttja de nya mediernas fulla dialogiska potential (Bortree & Seltzer, 2009; Park & Reber, 2008). Enligt Yang, Kang och Johnson (2010) finns det även ett signifikant gap i forskningen kring kriskommunikation då det mesta av forskningsfältet har fokuserat på olika budskaps innehåll snarare än att utreda vilken effekt själva mediekanalvalet har. Taylor (2010) poängterar också att den kommunikationskanal organisationer

använder sig av under en kris påverkar publikernas förståelse av krisen, varför själva mediet förefaller ha en större betydelse än vad som tidigare framhållits. Från denna lucka ser vi, förutom relationers grundläggande betydelse, två möjligheter till vidare forskning – dels mer forskning inför en kris och dels forskning kring vilken effekt själva mediekanalvalet kan ha.

En aspekt som visar varför vi anser det vara strategiskt viktigt att bygga relationer är att de nya medierna har medfört att individer i krissammanhang har gått från att vara passiva till att de själva aktivt söker efter information (Stephens & Malone, 2009; Heath, 1998). Samtidigt kan dessa individer också sprida information snabbare till andra nätanvändare och mobilisera aktiviteter och grupper mot organisationer (Heath, 1998). Internets framväxt och de sociala mediernas expansion har således haft signifikanta effekter på området organisations- och kriskommunikation de senaste åren. Snabbheten och lättheten i att kommunicera på internet förändrar kunders förväntningar på organisationer, där i princip en omedelbar respons krävs om en krissituation uppstår (Coombs & Holladay, 2010). Vi menar därför, likt Stephens och Malone (2009), att organisationer bör bygga relationer på nätet innan en kris inträffar för att försöka säkerställa att kunder söker information om en händelse hos organisationen istället för hos andra källor, för att undvika att felaktig information och rykten sprids.

Fenomenet som beskrivits ovan visar på de förändrade förutsättningar som nya mediers användningsområde medför för organisationer i deras kriskommunikation. En första svårighet med krisområdet är att det inte finns någon universellt accepterad definition av begreppet *kris* (Coombs, 2010) och därmed inte heller av begreppet *kriskommunikation*. Organisationer kan således ställas inför en uppsjö av potentiella kriser. Generellt uppfattas kriskommunikation antingen som en respons, den typ av kommunikation som används först under själva krisförloppet, eller som något pågående, som har i uppgift att försvara verksamhetens image och omdöme (Johansen & Frandsen, 2007). Enligt vår uppfattning följer kriskommunikation inte en linjär process med en början och ett slut, utan är snarare lik Horsley och Barkers (2002) cirkulära perception, där förståelsen av goda relationers betydelse är ett centralt steg i kriskommunikationsprocessen.

Ytterligare en problematik inom krisområdet är att mycket av forskningen haft som mål att skapa recept för hur ett företag eller en organisation bör bemöta en kris snarare än att bygga generaliserbara teorier och metoder. Detta kan bero på

att public relations-fältet länge ansetts tillhöra praktikernas arena, utan teoretiska ingångsvinklar och överväganden på ämnesområdet (Johansen & Frandsen, 2007; Falkheimer & Heide, 2006). Nackdelen med många av de modeller som tagits fram inom kriskommunikationsforskningen blir således att de försöker beskriva en komplex värld på ett alldeles för förenklat sätt och därför inte fångar själva problematiken som krissituationer ställer organisationer inför (Falkheimer & Heide, 2007). Tyngdpunkten inom forskningen ligger därmed ännu på praktik vilket Falkheimer och Heide (2006) poängterar:

The majority of the research in crisis communication has had a focus on guidelines and procedures often gathered from the experience of practitioners, rather than on a more theoretical perspective. (s. 182)

Forskningsfältet kan därför beskrivas som att i mångt och mycket ha ett reaktivt och statiskt förhållningssätt (Seeger, Sellnow & Ulmer, 2001) där målet hela tiden är att reducera krisers komplexitet och låta dem ramas in i områden för fasta handlingsalternativ. Nackdelen med detta förhållningssätt är dock att organisationer riskerar att fastna i ett beroende av fasta rutiner och numrerade checklistor som gör att det blir svårt att reagera och improvisera vid en kris som hamnar utanför de planerade händelsekedjorna. Falkheimer och Heide (2006) framhåller vidare att det reaktiva planerandet också har bidragit till att proaktivt krisarbete i form av organisatorisk förberedelse, fokus på kundkontakter och förtroendebyggnad kommit i skymundan. De poängterar att en organisation måste bygga upp ett förtroendekapital innan en kris inträffar för att dess kunder ska lyssna på dem när den väl infinner sig (Falkheimer & Heide, 2010). Utifrån detta perspektiv ser vi också relationers betydelse i förebyggandet av en kris som en del av en organisations goda kommunikationskultur.

Det empiriska underlaget för detta examensarbete består av en fallstudie på fyra svenska företag i resebranschen som på olika sätt har tagit sig an sociala medier. Urvalet grundar sig på att fallföretagen befinner sig i en högriskbransch där kriser av olika omfattning kontinuerligt uppkommer. Med detta som utgångspunkt vill vi utröna varför organisationer inte nyttjar de sociala medierna mer till att, ur ett strategiskt perspektiv, bygga relationer med sina kunder i den digitala sfären, för att på så vis förebygga framtida organisationskriser.

1.2 Syfte och frågeställningar

Det övergripande syftet är att belysa och problematisera organisationers användning av sociala medier i sin kriskommunikation, specifikt i förkrisfasen, ur ett relationsperspektiv i förhållande till deras externa kunder. Genom att undersöka vilka tendenser som finns bland fyra svenska företags användning av sociala medier som ett strategiskt verktyg, och hur deras krisberedskap ser ut, är tanken att bidra till en ökad förståelse för vilken roll relationer har i samband med förebyggandet av en framtida kris. Syftet leder oss fram till följande frågeställningar:

- *Hur arbetar svenska företag inom resebranschen med sociala medier för att förebygga förtroendekriser?*
- *Hur uppfattar dessa företag relationers roll ur ett krispreventivt syfte och hur yttrar sig detta?*
- *Vilken roll har sociala medier i detta hänseende?*

Frågorna besvaras genom en fallstudie på företagen Statens Järnvägar (SJ), Scandinavian Airlines (SAS), Skånetrafiken och Malmö Aviation.

1.3 Avgränsning

För att ämnet ska karakteriseras av ett djup smalnas forskningsområdet av för att få ett hanterbart och definierat ämne i såväl frågeställning, teori, metod som analysmaterial. Detta för att kraft ska läggas på djup och kvalitet, för att man ska ha större möjlighet att säga något meningsfullt (Østbye, Knapskog, Helland & Larsen, 2005). Förutom att vår studie enbart behandlar den kommunikativa aspekten av kriser, relationer och sociala medier fokuseras vårt arbete till *förkrisfasen* och förebyggande åtgärder när det gäller både organisations- och förtroendekriser.

Undersökningen tar också ett övergripande helhetsgrepp på en organisations *externa kunder*. En individ kan således tillhöra många olika kategoriseringar, såsom medarbetare, kund eller allmänheten, men för studien kallar vi dem endast för externa kunder. En organisations kund definieras vidare som en individ med potential att sprida och utbyta åsikter med många andra individer på nätet och på så vis skapa en snöbollseffekt där åsikter om organisationen sprids som ringar på

vattnet (Freberg, Graham, McGaughey & Freberg, 2011; Tench & Yeomans, 2006). Det är således inte den ekonomiska aspekten mellan företag och kunder som står i centrum.

Sociala medier definieras enligt Nationalencyklopedin som ett ”samlingsnamn på kommunikationskanaler som tillåter användare att kommunicera direkt med varandra genom exempelvis text, bild eller ljud” (Eriksson, 2011). I examensarbetet avgränsar vi dock detta område och beaktar endast Facebook och Twitter.

2. Utgångspunkter

The most beautiful as well as the most ugly inclinations of man are not a part of a fixed biologically given human nature, but result from the social process which creates man.
(Erich Fromm)

2.1 Vetenskapsteoretiskt perspektiv

Inom samhällsvetenskapen har forskare traditionellt ansetts ägna sig åt att skapa, mer eller mindre, objektiv kunskap genom att följa en vetenskaplig metod. Denna positivistiska tradition har också varit central i den vetenskapsfilosofiska debatten ända sedan termen introducerades i början på 1800-talet (Alvesson & Sköldberg, 2008). Utöver det positivistiska forskningsparadigmet finns ytterligare två huvudsakliga inriktningar, nämligen det tolkande och det kritiska perspektivet. Paradigmen skiljer sig åt redan i deras förståelse av begreppet *organisation* och dess relation till *kommunikation*. Ända sedan 1920-talet har, enligt Carey (1988), den dominerande synen inom kommunikationsforskningen varit den transmissionella, vilken än idag också kan sägas vara ett gängse synsätt bland praktiker (Falkheimer & Heide, 2007; Mumby, 2000). Transmissionssynen hör till den mer positivistiska traditionen inom forskningen, och enligt detta perspektiv beskrivs verkligheten med hjälp av vårt språk, varför kommunikation således endast ses som ett verktyg (Dardis & Haigh, 2009). Carey (1988) och Putnam (1983) uttryckte dock redan under 1980-talet att kommunikation inte kan ses som en linjär transmissionsprocess utan snarare som en aktiv och kritisk tolkningsprocess. Det tolkande och det kritiska perspektivet förenas således, som kontrast till det positivistiska, i en socialkonstruktionistisk grundsyn där organisation och kommunikation ses som en process (Johansson, 2003), där verkligheten konstrueras och konstitueras genom social interaktion och tolkning (Mattson, 2010). Därmed ses de två begreppen organisation och kommunikation som integrerade och vi menar likt Weick (1995) att ”the communication activity is the organization” (s. 75).

Skillnaderna mellan de olika perspektiven visar sig också i förhållande till begreppen kris och kriskommunikation. Mycket av den forskning som har gjorts inom fältet kriskommunikation verkar definiera en kris som ett resultat av ett yttre hot som inträffat från den kringliggande miljön. Således beskrivs kriser ofta som verkliga objekt som ”finns där ute” och som helt plötsligt drabbar en organisation.

Mycket av forskningen som gjorts kan därför också sägas ha ett mer positivistiskt synsätt, där fokus ofta har varit på efterkrisfasen och där råd om hur kriser kan hanteras på bästa sätt är utgångspunkten för kommunikationen (Heide, 2009). Modernare forskning inom kriskommunikation har dock en annan syn på kommunikationens roll vid kriser. Utgångspunkten ligger i att det är genom vår förståelse av olika händelser som vi tänker och agerar. Detta synsätt innebär att kriser inte kan ses som något klart och objektivt som existerar i en sann verklighet (Falkheimer, Heide & Larsson, 2009), utan de utvecklas sakta och ses snarare som processer som skapas socialt av människor, med varken tydliga faser eller slut (Murphy, 1996; Weick, 1988). Det är med andra ord människors förståelse av en händelse som influerar om den ska betraktas som en kris eller inte (Falkheimer m fl, 2009; Heide, 2009). Detta synsätt grundar sig på en socialkonstruktionistisk epistemologi, vars kärna just handlar om att verkligheten är socialt konstruerad, och där forskare fokuserar på hur dessa sociala konstruktioner går till (Alvesson & Skoldberg, 2008; Shotter & Gergen, 1994; Berger & Luckmann, 1966). Ett socialkonstruktionistiskt perspektiv på krisbegreppet ger således en mer holistisk förståelse, där krisen ses som en del av en organisations livscykel och således blir en naturlig del i organisationens existens (Falkheimer m fl, 2009; Kersten, 2005; Sellnow, 1993). Med detta förhållningssätt blir kriskommunikation därmed central i den mening att kommunikation ses som en ömsesidig process mellan organisationen och dess kunder, där deltagarna i processen tillsammans producerar en gemensam förståelse av den sociala verkligheten. Med andra ord blir kommunikationen, som Heide (2009) beskriver ”a sense making process when a social reality is enacted” (s. 56). Ett socialkonstruktionistiskt perspektiv, till skillnad från ett positivistiskt, innebär därmed att kommunikationens betydelse förstärks och inte längre enbart ses som en funktion för att sprida information. Istället främjas Grunigs och Hunts (1984) idealmodell för symmetrisk tvåvägskommunikation, där organisationer och deras kunder ses som gemensamma deltagare i kommunikationsprocessen. Vi menar att denna dialog, även om den kan ses som en utopi, också får anses vara eftersträvansvärd för kriskommunikation då:

The purpose of dialog is to learn how to think together, to surface fundamental assumptions and gain insight into why these assumptions arise, in order to become aware of how meaning is created collectively. The goal of dialogue is to learn to talk to each other. (Hilmer, 1997, ss. 9-10, citerad i Mumby, 2000, s. 64)

Vi menar att detta blir särskilt viktigt vid förtroendekriser (Falkheimer & Heide, 2007), eftersom de nya medierna innebär att rykten snabbt kan spridas på internet och att organisationer därför bör uppmuntra sina kunder till att vända sig till organisationen i första hand.

2.2 Socialkonstruktivistisk ansats

De olika forskningsparadigmen ställs, som ovan, ofta i kontrast till varandra i en form av motsatsförhållande, vilket enligt Scherer (1998) innebär att vi tvingas in i ett system av ökande fragmentering och förvirring som gör det svårt för akademiker och praktiker att använda sig av teoretiska förklaringar. Försök att sammanföra de olika paradigmen till en gemensam grund har gjorts (se Corman & Poole, 2000), men Mumby (2000) menar samtidigt att “academically speaking, we live in a polyglot community where multiple languages and dialects articulate many different (and often incommensurable) knowledge claims” (s. 68). Att de olika paradigmen är oförenliga ställer således forskaren inför ett val av antingen/eller, där ontologiska och epistemologiska överväganden måste göras. Miller (2000) menar vidare att forskares värderingar, egna antaganden om världen och teoretiska perspektiv konstituerar de linser som de betraktar världen med, och att dessa linser inte kan bortses ifrån under någon del av forskningsprocessen. Vilket paradigm en forskare anser sig tillhöra sätter således tonen för hela det fortsatta forskningsarbetet och belyser vilka förklaringsfaktorer forskaren grundar sitt arbete på (Heide, Johansson & Simonsson, 2005). Cheney (2000) menar också att alla resultat i den samhällsvetenskapliga forskningen således bör förstås som kontextuellt beroende, tillfälliga, subjektiva och föremål för bearbetning.

Likt Mumby (2000) ser vi de olika forskningsparadigmen som relaterade diskurser längs ett kontinuum, där gränserna av och till överskrider varandra, snarare än att de representerar de motsatsförhållanden som ofta framhålls. Oavsett vilket synsätt forskare har angående de olika paradigmen har de ändå ett ansvar att definiera sina ställningstaganden (Cheney, 2000), särskilt med tanke på om gränserna mellan perspektiven blivit mer flytande. I det fortsatta arbetet kommer således våra utgångspunkter närmast tillhöra det tolkande perspektivets traditioner, där socialkonstruktionismen som epistemologi blir central (Alvesson & Sköldberg, 2008). I enlighet med det tolkande perspektivet menar vi därför att

som forskare försöker vi förstå de processer i vår sociala kontext genom vilka mening och kunskap skapas (Backman, 2008). Cheney (2000) beskriver det som att "like life, research is an ongoing conversation" (s. 21) och forskarens uppdrag är att tolka världen. Han menar att information, insamlad data och fakta inte enbart presenterar sig för forskaren utan att denne aktivt konstruerar viktiga aspekter av dem. Vidare understryker Berger och Luckmann (1966) att det är viktigt att ifrågasätta betydelsen och tillämpningen av vanliga koncept som ofta tas för givna inom ett forskningsfält, för att på så vis avslöja de olika nivåer av mening som finns i den sociala verkligheten. Vi anser, utifrån dessa beskrivningar, att man som forskare måste vara medveten om de processer man tolkar utifrån, och således går det inte som det positivistiska perspektivet ofta framhåller, att distansera sig från forskningsobjektet och på så vis förhålla sig neutral.

2.3 Forskarens reflexivitet

Alvesson och Sköldberg (2008) menar att den breda betydelsen av reflexivitet kan sägas vara att forskare funderar över de förutsättningar som de står inför med sin forskning. Lite mer specifikt anser vi, likt Guba och Lincoln (2000), att reflexivitet består av en process där forskaren kritiskt reflekterar över sig själv och sin roll i arbetet. Syftet med denna reflektion är sålunda inte bara att försöka reducera naiva och problematiska inslag i forskningsarbetet utan också att söka lyfta forskningen till att alstra mer intressanta och genomtänkta tolkningar och kvalificerade resultat (Alvesson & Sköldberg, 2008). Utifrån den reflexiva kunskapsteorin ämnar vi därför problematisera vår egen roll i processen, vilket förhållande vi har till forskningsfältet och hur våra tidigare erfarenheter kan påverka våra tolkningar. Vi ämnar följaktligen reflektera över hur vi närmar oss vårt forskningsområde samtidigt som vi försöker behålla vår distans till det, för att kunna urskilja eventuella mönster och andra perspektiv än vårt eget (Sandberg & Thelander, 2000). Med andra ord ska vi försöka göra vad som är välbekant för oss främmande, försöka problematisera vad som ter sig självklart för oss och försöka att inte uppfatta den sociala världen (och vår roll i den) som självklar (Alvesson & Sköldberg, 2008).

3. Teoretiskt ramverk

The real voyage of discovery consists not in seeking new lands, but in seeking with new eyes.
(Marcel Proust)

3.1 Kriskommunikation i teori och praktik

Forskningsperspektiven inom fältet för kriskommunikation har, som tidigare nämnts, traditionellt dominerats av icketeoretiska fallstudier och riktlinjer (Falkheimer & Heide, 2006), där enskilda stora händelser ofta varit föremål för undersökningen. Systematiska studier och teoriutveckling inom fältet saknas i stor utsträckning (Scanlon, 2007), snarare framträder praktikers syn på kriser och hur man bör hantera dessa. Efter en kort sökning på internet inom ämnet kriskommunikation, relationer och sociala medier, visar träffarna också på några av de många checklistor som än idag existerar och som presenteras av diverse public relations-praktiker som arbetar med kriskommunikation.

Inom kommunikationsforskningen har vägen till dessa recept ofta kommit från *best practice*, ett forskningsmässigt tillvägagångssätt där agerande i inträffade kriser analyseras utifrån vad som gått bra och vad som gått mindre bra i krishanteringen. Här lyfts goda exempel fram, fall av ”god praktik” som har haft en lyckad krishantering vid inträffade kriser, vilka sedermera omvandlas till ordinationer på hur kriser idealt bör förstås och hanteras (Falkheimer & Heide, 2006; Register & Larkin, 2005). Det har således länge varit eftersträvansvärt för organisationer att skapa instruerande planer utifrån troliga scenarion, med checklistor, rutiner och starkt linjära kausala utlösningmekanismer i organisationen (Seeger m fl, 2001). Den här typen av litteratur om kriskommunikation, bidrar dock inte till någon teoretisk förståelse (Dean, 2004), utan ger en mer instrumentell bild av kommunikation under krisförhållanden. Följande avsnitt fokuserar därför på att beskriva krisbegreppet bakgrund med en teoretisk förankring för att kunna ge en mer översiktlig bild av forskningsfältet.

3.1.1 Ett brett spektrum av definitioner som karaktäriserar en kris

Kris är ett mångfacetterat begrepp som är tämligen svårt att definiera, men flera gemensamma nämnare går att hitta bland de förklaringar som figurerar i litteraturen. Begreppet kris är lika vanligt inom våra vardagssamtal som inom den

samhälleliga debatten, och beroende på vem som använder begreppet tillskrivs det olika betydelser. Det kan handla om allt från defekta produkter, sabotage, lågkonjunktur till naturkatastrofer eller förtroendekriser. Gemensamt för dem alla är att om de inte hanteras på rätt sätt kan störningen gå från att hota den dagliga verksamheten till att hota hela organisationens existens (Fearn-Banks, 2001).

Den eller de förklaringsdimensioner av kriser som oftast förekommer är att det handlar om något som är *avgörande* eller verkar som en *kritisk vändpunkt*, att det krävs *snabba* insatser samt att situationen präglas av stor *osäkerhet* (Falkheimer & Heide, 2008). Vad som egentligen står på spel när en kris utvecklar sig är att en förtroendeförlust kan uppstå hos omgivningen till följd av en händelse och organisationens agerande i denna (Palm & Falkheimer, 2005). Förtroendeförlusten grundar sig i att omgivningen hyser tvivel på organisationens hantering av situationen och att de inte får sina frågor besvarade, varför organisationen klandras för problemen och tilliten rubbas. En kris är något som skapas socialt av människor och det är således vår förståelse av en händelse som påverkar om den ska betraktas som en kris och hur organisationen sedan ska agera för att hantera den (Falkheimer m fl, 2009).

En del forskning inom fältet för kriskommunikation delar upp kriser i olika faser, det vill säga att tidpunkten i olika kriser utgör grunden för hur man ska agera. Flertalet forskare har gett sig på denna kronologiska indelning av kriser utifrån olika händelseförlopp (Johansen & Frandsen, 2007), vilka i grunden består av tre faser; före, under och efter en kris. Vad som dock skiljer de olika forskarna åt är hur många ”underfaser” de har utvecklat. I den senaste modifieringen, som Coombs (2007) står för, utökas indelningen något och nio faser uppvisas. I kontrast till andra forskare vittnar Coombs modell om hur intresset förflyttat sig från att fokusera på den faktiska krisfasen, det vill säga kommunikationsprocessen under en kris, till att också visa på betydelsen av kommunikationen före och efter en kris (Johansen & Frandsen, 2007). Genom denna indelning väckte Coombs (2007) tankegångarna om att kriser är oundvikliga och att alla organisationer förr eller senare kommer att ställas inför någon typ av kris. Eftersom organisationer i så stor utsträckning som möjligt vill undvika kriser ter det sig då naturligt att de bör försöka planlägga och förbereda inför dem istället för att enbart fokusera på själva krisfasen. Fink (1986) utvecklade grunden till detta tankesätt redan under 1980-talet och menar att det handlar om att ställa sig ”tänk om”-frågor för att

försöka eliminera så mycket som möjligt av riskerna och osäkerheten, för att göra det möjligt att själv få kontrollen över situationen.

Med utgångspunkt i Coombs (2007) tankegångar om kommunikationens betydelse innan en kris uppstår koncentrerar vi vår studie till just förkrisfasen, där fokus ligger på planeringen och kommunikationshanteringen av denna. Det är därmed tal om en process där det handlar om att upptäcka signaler, förebygga och förbereda inför en kris. I litteraturen omnämns förkriskommunikation bland annat som *issue management* som avser att förhindra att problem utvecklar sig, och *riskkommunikation* som handlar om att informera och skapa medvetenhet om eventuella risker som kan uppstå (Falkheimer m fl, 2009). Då vår syn på kriser utgår från att de hör till en naturlig del i organisationers livscykel blir också dessa gränser mellan riskkommunikation, issue management och kriskommunikation otydliga (Heide, 2009). Kriskommunikation i förkrisfasen handlar således, enligt vår uppfattning, om att upptäcka de potentiella riskerna i god tid för att kunna utarbeta en lämplig plan för hur man ska agera.

En annan väsentlig aspekt av kriser som kan uppkomma om inte organisationen hanterar situationen på ett önskvärt sätt är ryktesdimensionen. Denna dimension handlar om att försöka avgöra hur stora problemen mellan organisationen och dess kunder är och hur detta kan påverka organisationens anseende. Detta för att i allra högsta mån undvika cirkuleringen av rykten. Enligt Eriksson (2009) börjar ryktesspridningen också bli en allt större uppgift för praktiker, särskilt med tanke på det myller av olika sociala nätverk som existerar i den digitala sfären och som kan leda till snabba oriktiga konklusioner utom organisationers makt.

3.1.2 Kriskommunikationens utveckling från reaktiv till proaktiv strategi

Likt vi kom fram till i ovanstående avsnitt är förståelsen av kommunikationens betydelse i sammanhanget av stor relevans för att i den mån det går förhindra förtroendeförluster. Det kan till och med vara så att en god kommunikationskultur ger en organisation bättre förutsättningar för att rida ut en kris på ett lyckat sätt (Marra, 1997), att mildra den eller till och med förhindra den. Många gånger förlorar organisationer den rätta kursen då de satsar allt för mycket på kortsiktiga lösningar på bekostnad av mer långsiktiga behov. Genom att organisationerna ignorerar konsekvenserna av sitt agerande, kan de omedvetet styra mot ryktesfulla

situationer, som när som helst skulle kunna hota deras verksamhet (Regeister & Larkin, 2005). I dagens komplexa miljö gäller det därför för organisationer att förstå och snabbt bemöta olika publikers skiftande värderingar, deras stigande förväntningar och behov för diskussion samt ökade krav på transparens.

Kommunikationen är således fundamental i alla aspekter och faser av en kris (Falkheimer m fl, 2009) och kriskommunikationen är allt mer intimt förknippad med public relations-aktiviteter som syftar till att påverka attityder och värderingar hos viktiga kundgrupper. Inom public relations-fältet har kriskommunikationen också tilldelats större uppmärksamhet de senaste tio åren (Falkheimer m fl, 2009; An & Cheng, 2010; Grunig, Grunig & Dozier, 2002) men liksom public relations-forskningen, har arbetet länge utgått från en transmissionssyn på kommunikation. Forskare inom denna traditionella skola menar att man ska nå ut med ett budskap till allmänheten för att hantera en uppkommande kris (Wester, 2009), istället för att lägga kraft på mottagare, förståelse och relationer. Den rådande synen inom detta perspektiv är att informationen ska basuneras ut och att det är möjligt att påverka och övertala mottagarna med det egna budskapet (Johansen & Frandsen, 2007). Denna forskning poängterar också att vad som sägs under och efter en kris är av stor betydelse för vilka långsiktiga effekter krisen får (Taylor & Perry, 2005), men det verkar dock föreligga en avsaknad av teorier som berör hur kommunikation före en kris påverkar effekterna och utgången av den.

I den senmoderna forskningen går man däremot bort från ”spray and pray”-perspektivet till att sätta publikerna i centrum, med mottot ”relate and communicate” (Falkheimer & Heide, 2008). Detta perspektiv tar således mer hänsyn till organisationens interaktion med omgivningen och omfattar all form av kommunikation, varför ömsesidig förståelse med dialogen som mål, utgör förutsättningen även för modern kriskommunikation (Johansen & Frandsen, 2007). Om man tidigare fokuserat mycket på efterkrisfasen och presenterat idéer som var mer reaktiva och defensiva (Falkheimer & Heide, 2008), utgår det senmoderna tankesättet från en mer optimistisk inställning där grundförutsättningen är att bygga relationer med sina publik. Kohring, Görke och Ruhrmann (1996) menar exempelvis att uppfattningen av en kris beror på betraktaren, varför kommunikationens roll bör handla om att påverka krissituationen istället för att enbart informera om den (Köhler, 2006; Zerfaß, 2004). Att vara förberedd går i mångt

och mycket snarare ut på att fostra relationer och skapa band med sina kunder för att mildra effekterna av framtida kriser.

Forskare inom fältet för kriskommunikation understryker också vikten av att vara så väl förberedd som möjligt inför en eventuell kris, genom att ha omvärldsbevakning eller så kallade "early warning-systems" (Falkheimer & Heide, 2007; Coombs & Holladay, 1996). Det har därför blivit allt vanligare att utveckla diverse kommunikationsplaner och sätta upp program för att reducera komplexiteten och osäkerheten i en svår situation (Falkheimer & Heide, 2007), vilket också kan relateras till alla de krisguider och punktlister som praktiker tagit fram. Denna förberedelse ses ofta som en proaktiv strategi, men blir i själva verket snarare reaktiv då den implementeras först efter att en kris har uppstått. Risken i detta sammanhang är därför att man fokuserar för mycket på planeringen av hur man ska hantera situationen och därmed för lite på att bygga relationer med sina kunder innan krisen ens uppstår. Detta beror troligtvis på att man ser kriser som isolerande händelser istället för "episodes in the ongoing relationship between an organization and its stakeholders" (Coombs, 2000, s. 73).

Även om krishanteringsplaner behövs och är viktiga resurser i många sammanhang, är det av vikt att förstå att de relationer som finns uppbyggda innan en kris uppstår hjälper organisationer att handskas mer effektivt när kris-situationen väl infinner sig (Wise, 2005). Problemet är dock att det i princip är omöjligt att räkna ut och simulera varenda krissituation som kan tänkas uppstå, varför det istället är av intresse att undersöka proaktiva kommunikationsstrategier (Wigley & Pfau, 2010) för att förhindra att en organisations anseende hotas vid en potentiell kris. Relationer kan i detta fall komma att utgöra ryggmärgen mellan en organisation och dess kunder, som lägger grunden för både det strategiska och det praktiska arbetet med kriskommunikation. Detta undersöker vi närmare i nästa avsnitt.

3.2 Transaktionella och emotionella relationer

Det talas mycket om vikten av relationer inom public relations-forskningen där byggandet av relationer länge har ansetts utgöra essensen både inom vetenskapen och i praktiken (Ledingham, 2003). Till skillnad från det tidigare funktionalistiska sättet att betrakta kommunikation på, har relationsperspektivet istället ett

medskapande synsätt där både sändare och mottagare tar del i kommunikationsprocessen (Johansson, 2003). Detta perspektiv är långsiktigt och fokuserar på relationen mellan organisationen och dess kunder. Under förutsättning att organisationen innehar en god kommunikationskultur där relationer är av betydelse, kan kommunikationen medverka till att kunderna får förtroende för organisationen och på så vis säkra organisationens fortbestånd även i labila tider. Kommunikationen blir därmed viktig för organisationen så till vida att den kan leda till beteendeförändringar hos dess kunder (Hon & Grunig, 1999). Detta förhållningssätt verkar emellertid utgå från organisationers perspektiv, och tar följaktligen inte i någon större utsträckning hänsyn till kunden. Med tanke på att relationer skapas mellan minst två parter ter det sig lite simplistiskt att förutsätta att den andra partens beteende kan påverkas genom att organisationen agerar på ett särskilt vis. Är syftet med relationer verkligen att påverka andra eller vad betyder relationer egentligen?

Inom public relations-forskningen finns ett otal definitioner på begreppet relation. Ledingham och Bruning (1998) beskriver det som:

An organization-public relationship is the state which exists between an organization and its key publics, in which the actions of either can impact the economic, social, cultural or political well being of the other (s. 62).

Utifrån denna synvinkel på relationer beskrivs de som ett tillstånd som organisationer och kunder befinner sig i, jämlika och inte isolerade från varandra, medan andra forskare menar att relationer snarare kan liknas vid transaktioner. Broom, Casey och Ritchey (2000) förklarar att “[r]elationships consist of the transactions that involve the exchange of resources between organizations [...] and lead to mutual benefit, as well as mutual achievement” (s. 91). De utgår istället från att relationer innebär en form av aktivitet som försiggår mellan organisationer och kunder, vilket åter igen implicit för tankarna till att det finns någonting att försöka dirigera och styra över. Inom forskningen kallas detta tankesätt för *relationship management* och utgår, som tidigare nämnts, från perspektivet att relationer är strategiskt styrbara från organisationens sida (Ledingham, 2003). Grönroos (1997) menar till skillnad från detta perspektiv att det är kunderna som styr över relationen och bestämmer om den över huvud taget ska existera. I jämförelse med de relationer vi har i vårt dagliga liv är det också, enligt vår mening, mindre troligt att relationer uppstår om en person försöker att

styra över en annan. Vad som än mer kan ifrågasättas är om relationer mellan organisationer och kunder i själva verket kan liknas vid de vi har i vår vardag eller om dessa får en annan betydelse.

Människor har en mängd olika sorters relationer i form av nära band med familj, vänner och bekanta eller romantiska förhållanden. Men på samma vis som alla individer inte kan ha ett förhållande till samtliga människor i världen, kan eller behöver organisationer inte heller skapa relationer med alla sina kunder (Hon & Grunig, 1999). Att söka bygga relationer med alla kunder är enligt Grönroos (2006) också en ineffektiv strategi då alla inte vill ha likadana relationer med organisationer. Detta väcker därmed frågan kring vad som egentligen kännetecknar en relation mellan en organisation och dess kunder och vilka egenskaper som krävs för att ett band till någon ska få klassas som en relation. För en del betyder relationer exempelvis att kunderna har ett beteende- och känslomässigt band till organisationen medan det för andra kan räcka med att kunden endast vid något enstaka tillfälle söker kontakt med densamma, oavsett vilket köpbeteende de uppvisar (Lindberg-Repo & Grönroos, 2004; Grönroos, 2006). Därmed kan man säga att relationer mellan organisationer och dess kunder antingen kan karakteriseras av ett transaktionellt eller ett emotionellt synsätt.

3.2.1 Fem dimensioner av en relation

På samma gång som det poängteras att organisationer bör skapa relationer med sina kunder är det också viktigt att veta när en relation är gynnsam och framgångsrik samt när den inte är det. Från forskning kring hur man ska kunna mäta framgångsrika relationer och hur relationer förändras över tid, har det framkommit flera olika dimensioner för att värdera exempelvis kvaliteten av en relation. Ledingham och Bruning (1998) menar exempelvis att det finns fem olika dimensioner kring vad som karakteriserar en relation och vad man bygger den på, nämligen *förtroende*, *öppenhet*, *involvering*, *investering* och *engagemang*. De menar att förtroende innebär att organisationen uppfyller vad de utlovar och att öppenhet står för att uppvisa sina framtida planer för kunderna. Involvering ses som att organisationen ska delta i uppbyggandet av samhällets välfärd och investering beskrivs som satsningen på denna. Slutligen betyder engagemang att organisationen har en förpliktelse gentemot samhällets välgång (Ledingham,

2003). Dimensionerna kan vid första anblick uppfattas som självklara, men är vid närmare eftertanke inte så enkla att skilja åt i praktiken. Då det enligt vår kännedom inte finns någon mer omfattande förklaring av dimensionerna blir de således öppna för tolkning. Vi ser exempelvis att begreppet transparens både skulle kunna ingå i dimensionerna förtroende och öppenhet eftersom förtroende byggs på ärlighet, vilket i sin tur innebär att man måste vara öppen. Därmed går de olika dimensionerna in i varandra och möjligtvis är det samlade intrycket och helhetsperspektivet av dimensionerna det som karakteriserar en relation.

Ledingham och Bruning (1998) menar också att konsumenter som rankar organisationer högt med tanke på de fem dimensionerna, är mer benägna att använda organisationers tjänster när de blir utsatta för ett konkurrenskraftigt val. I förlängningen kan man därför säga att en viss lojalitet gentemot organisationen kan byggas upp (Ledingham, 2003), även om man kan tänka sig att denna lojalitet är svår att mäta. En annan slutsats är att organisationer måste fokusera på sina kunder och kommunicera denna involvering till sina medlemmar. För att bygga relationer på ett effektivt sätt måste de ses som ömsesidigt fördelaktiga, och baseras på ett gemensamt intresse mellan organisationen och dess signifikanta publiker (Ledingham, 2003). Prahalad och Ramaswamy (2004) föreslår som ett led i detta tankesätt att organisationer bör fokusera mer på *co-creation* och *co-value*, där kunderna inkluderas i organisationens utvecklingsprocess för att förädla dess produkter och tjänster. Detta förutsätter inte desto mindre att organisationer måste inse att de inte kan tillhandahålla ett värde till kunderna utan att de endast kan stödja dem i den värdeskapande processen.

Coombs (2000) föreslår vidare en sjätte dimension i form av *relationshistoriken*, som implicit betyder att ju mer organisationen har av de olika dimensionerna och ju mer de har knutits samman med sina kunder, desto starkare och bättre relation har parterna. För att en relation därmed ska räknas som en god sådan är förutsättningen att båda parter uppfattar sin position likadant i de olika dimensionerna. Det går dock inte att komma från problematiken kring hur organisationer kan bygga ”goda” relationer och hur dessa i sådana fall kan verka på båda parter premisser. Deetz (1992) menar exempelvis att organisationer och deras kunder aldrig kan uppnå symmetrisk tvåvägskommunikation, då organisationer implicit alltid styr de beslut vi fattar i våra dagliga liv, varför inte heller relationer på en ömsesidig nivå går att uppnå. Frågan är därför åter igen om organisationer

verkligen kan ha relationer med sina kunder? Om en kund exempelvis har ett klubbkort, deltar i olika aktiviteter anordnade av organisationen, är med i deras Facebookgrupp och så vidare, innebär det att en relation verkligen är etablerad eller karakteriseras den mer utav ekonomisk vinning än av emotionella faktorer? Pieczka (2010) resonerar kring detta och menar att relationer mellan organisationer och individer inte kan likställas med de vi har mellan människor, eftersom organisationer huvudsakligen har ett rationellt beteende medan människor i mångt och mycket styrs av sina känslor. Hon förklarar vidare att man aldrig kan kringgå exempelvis den ekonomiska beroendeställningen som kunder har till företag eftersom de till syvende och sist är i behov av deras produkter eller tjänster.

I det fortsatta arbetet tar vi utgångspunkt i Ledinghams och Brunings (1998) relationsdimensioner men avstår vidare från att bedöma huruvida organisationernas relationer är av god karaktär eller inte. Avsikten för detta examensarbete är endast att undersöka vilka möjligheter de valda organisationerna ser med de nya medierna till att bygga relationer, samt hur dessa kan främja arbetet inför framtida kriser.

3.3 Sociala medier som kommunikativt eller strategiskt medel

Sociala medier är ett fenomen som det senaste decenniet vuxit sig allt större bland public relations-praktiker som ett verktyg för organisationskommunikation (Kent, 2008; Porter, Trammell, Chung & Kim 2007; Smudde, 2005; Paul, 2001), och vars dialogiska potential och relationsskapande effekter intresserat forskare i större utsträckning (Briones, Kuch, Fisher Liu & Jin, 2011; Bortree & Seltzer, 2009; Park & Reber, 2008; Seltzer & Mitrook, 2007). Sociala medier beskrivs som virtuella plattformar för interaktivitet och informationsutbyte (Perlmutter, 2008), där sakfrågor definieras och debatteras (Park & Reber, 2008). Blossom (2009) inringar likaledes sociala medier som “a highly scalable and accessible communication technology or technique that enables an individual to influence groups of other individuals easily” (s. 29). Sundar (2007) hävdar vidare att organisationer använder sociala medier för att öka interaktionen med sina kunder genom ett konstant flöde av input och output, för att uppnå en ömsesidigt förmånlig relation (Yang och Lim, 2009). Många forskare poängterar också vikten av att se möjligheten de sociala medierna erbjuder, till skillnad från traditionella medier,

med att bygga relationer med sina kunder genom dialog och interaktivitet (Briones m fl, 2011; Kent, Taylor & White, 2003). Kommunikation online kan också enligt Aula (2011) bidra till att stärka relationen mellan organisationer och dess kunder, och således i förlängningen öka en organisations sociala kapital. Från alla dessa olika synsätt på vad sociala medier är kan man dock fråga sig vad det egentligen betyder att vara social och hur social man måste vara för att kunna sägas ha en relation med någon?

En aspekt som försvårar beskrivningen av vad som är socialt och när en organisation och dess kunder har en relation, är att sociala medier har den unika egenskapen att både envägs- och tvåvägskommunikation främjas, samt att både mass- och interpersonell kommunikation är möjlig (Marken, 2005). Gränserna verkar således ha suddats ut (Cho & Huh, 2010) eftersom organisationer fortfarande till viss mån kommunicerar till den breda massan. Enligt vår mening är det av stor vikt att ta tillvara på de sociala mediernas unika egenskaper och därmed inte anpassa mediet efter traditionella tankegångar som dominerat tidigare masskommunikationsforskning. Forskare beskriver också att organisationer ännu är relativt dåliga på att nyttja dessa nya mediers möjlighet till dialog och social interaktivitet (Kent m fl, 2003), och sociala medier används snarare till att på ett användarvänligt sätt tillhandahålla användbar information till olika grupper (Rybalko & Seltzer, 2010). Det kan därmed ifrågasättas om organisationer verkligen är intresserade av, som Habermas (1995) uttrycker det, ett rent kommunikativt handlande där organisationer inte tar en målorienterad och instrumentell hållning, utan snarare söker uppnå ömsesidig förståelse. Kan organisationer verkligen frångå sitt strategiska handlande där fokus ligger på att så effektivt som möjligt uppnå sina externa mål? Detta kan också relateras till Gioias och Chittipeddis (1991) diskussion kring *sensegiving*, där organisationer söker påverka sina kunder i en viss riktning, där de vill att kunderna ska få en förståelse från deras perspektiv. Att organisationer uttrycker att de vill vara sociala och föra dialog med sina kunder är därför, enligt vår mening, inte synonymt med att de vill uppnå rationell och ömsesidig förståelse eftersom fokus inte är på *sensemaking* där organisationer och kunder tillsammans skapar mening (Weick, 1995). Att organisationer på lika villkor vill bygga relationer genom att föra dialog med sina kunder på nätet kan därför ur detta perspektiv ses något som en paradox, eller något som mer liknar Alvessons (2006) *skyltfönsterarrangemang*, där dialogen

inte har någon reell inverkan på organisationens kärnverksamhet. Alvesson menar istället att organisationer tenderar att bli isomorfa och att deras aktiviteter endast kan ses som en fasad utan någon egentlig substans. Från detta perspektiv kan dialog snarare ses som ett modeord, att organisationer ökar sin närvaro i sociala medier endast för att visa att de följer utvecklingen i samhället och gå från envägs- till tvåvägskommunikation, utan att i själva verket göra det.

González-Herrero och Smith (2010) förklarar vidare att i och med internets utveckling har förutsättningarna för kommunikation också dramatiskt ändrats. De menar att om organisationskommunikation tidigare karaktäriserades av att en källa spred information till många, har en förskjutning inträffat där kommunikationen nu istället präglas av att många kommunicerar med många. Den *push-kultur* som tidigare dominerade informationsflödet med de traditionella medierna, där kunderna inte hade någon inverkan på innehållet, har nu allt mer ersatts av en *pull-kultur*, där kunderna själva väljer vilken information de vill ha (González-Herrero & Smith, 2008). Traditionella medier präglas således av en typisk envägskommunikation som inte ger kunderna någon möjlighet till delaktighet på det vis som de nya medierna faktiskt medför (Mei, Bansal, & Pang, 2010). Samtidigt kan detta, enligt vår mening, ställas i relation till att de sociala medierna för med sig en form av maktförskjutning, där en organisations kunder har en större påverkansgrad än tidigare (González-Herrero & Smith, 2010). Organisationer ställs därmed inför större krav på transparens och dialog då möjligheterna för dess externa kunder att påverka organisationen har ökat. Däremot menar vi att det kan ifrågasättas om denna maktförskjutning verkligen har inträffat eller om de nya medierna endast kan ses i ljuset av att organisationer har en ny kanal att kommunicera i på exakt samma vis som tidigare.

Mei m fl (2010) menar dock att de låga inträdesbarriärer som finns för att få tillgång till de nya medierna bidrar till dess spridningseffekt, särskilt med tanke på att information som tidigare censurerades i traditionella medier idag finns tillgänglig för de flesta. Informationen är inte heller längre bunden av tid och rum eller begränsat utrymme, varför en organisations kunder har omedelbar tillgång till information (González-Herrero & Smith, 2010). De nya mediernas innehåll utmanar därmed de traditionella journalistiska kanalerna genom möjligheten att skapa en alternativ agenda (Domingo & Heinonen, 2008). Tack vare internet kan

således i princip alla individer agera nyhetsproducent, varför en organisations kunder trots allt verkar ha en större maktposition än tidigare (Mei m fl, 2010).

Ännu ett problem som organisationer idag ställs inför är att det användargenererade innehållet inte nödvändigtvis är faktakollat och jämfört med andra perspektiv (Jin & Fisher Liu, 2010). Innehållet kan därför karaktäriseras av att vara färgat av användarnas åsikter vilket innebär att ryktesspridning, som vi tidigare har nämnt, blir ett hot som får allt större betydelse.

3.3.1 Sociala mediers betydelse för kris

Med tanke på det hot om ryktesspridning som organisationer idag ställs inför kan en strategisk hantering av användargenererat innehåll i de nya medierna vara av särskild vikt för en organisations kriskommunikation (Jin & Fisher Liu, 2010). Coombs (2002) påpekade redan i början av 2000-talet att det är särskilt viktigt att bevaka sakfrågor som uppkommer och utvecklas på internet, eftersom de kan ta dramatiska vändningar och föröka sig snabbare än kriser som uppstår offline. Samtidigt kan kriser också fortleva betydligt längre på internet då materialet aldrig försvinner (Mei m fl, 2010). Schultz, Utz och Göriz (2011) menar likaledes att sociala medier har fått en allt större roll i den sociala konstruktionen av kriser. Trots den ökade betydelse de tillskrivs hävdar dock forskare att få organisationer ännu insett värdet av sociala medier när det gäller kriskommunikation, även om de har tagit till sig många aspekter av internets möjligheter när det gäller till exempel deras traditionella medierelationer (Taylor & Perry, 2005).

En utveckling som gjorts till känna i de sociala medierna är att kunder som använder dem tenderar att koppla sig samman med andra likasinnade individer med ett gemensamt intresse i en sakfråga (Smith, 2010). Detta betyder att när frågan växer sig tillräckligt stor kan det påverka organisationen. Denna tendens kan därmed leda till att en organisations kunder får en allt tydligare maktposition och trots allt styr vad som hamnar på agendan (González-Herrero & Smith, 2010). Chaffee och Metzger (2001) beskrev denna utveckling som att "the key problem for agenda-setting theory will change from what issues the media tell people to think about to what issues people tell the media they want to think about" (s. 375). Motiven för att använda sociala medier bygger också på att individer är intresserade av en specifik fråga, de söker och delar information de inte hittar annorstädes eller att de ventilerar sina känslor och söker stöd i frågan (Jin &

Fisher Liu, 2010). Avsaknad av information kan således leda till att en organisations kunder söker sig till alternativa källor och därmed kan inte organisationen kontrollera att det som sägs är sanningsenligt och riktigt. Kraven på organisationers tillhandahållande av information och förväntningarna på snabbheten i svaren har också förändrats, vilket innebär att om organisationen inte svarar snabbt nog på ett inlägg kan kunder hinna vända sig till andra källor där informationen möjligtvis är felaktig (González-Herrero & Smith, 2010). Organisationer måste därför erkänna de nya mediernas betydelse för att över huvud taget kunna hantera de hot som de kan medföra (Mei m fl, 2010). Stephens och Malone (2010) påpekar också att en organisation som bygger relationer med sina kunder i de sociala medierna ökar sannolikheten att kunderna vänder sig till organisationen i fråga när en kris väl inträffar, vilket således kan förhindra spridning av rykten och felaktig information. Ur detta perspektiv får relationsbyggande i sociala medier en allt mer betydande roll, eftersom det möjliggör för organisationen i ett tidigt skede att få berätta sin version av det inträffade (Taylor, 2010).

Samtidigt som de nya medierna ger organisationer nya möjligheter, såsom omvärldsbevakning dygnet runt, medför de också nya utmaningar och eventuella problem. Caldiero, Taylor och Ungureanu (2010) förklarar att organisationer måste försäkra sig om att de kommunicerar regelbundet med sina kunder eftersom fler aktörer kan påverka organisationen och forma en kris. Taylor och Perry (2005) uttrycker exempelvis att “when an organization decides not to respond through the Internet during a crisis, no response online may become synonymous with ‘no comment’” (s. 216). Organisationer som står inför en potentiell kris bör således agera proaktivt, och det blir allt viktigare att interagera med sina kunder på ett transparent och öppet vis (Mei m fl, 2010), långt innan en kris uppstår. Genom att bygga öppna och ärliga relationer med sina kunder kan organisationer stärka sin trovärdighet och på så vis eventuellt förhindra en kris, eller åtminstone minimera skadan den kan åsamka. Sweetser och Metzgar (2007) menar också att kunder som läser en organisations blogg upplever nivån på en kris som lägre, vilket alltså skulle kunna betyda att om en relation på nätet är upprättad innan en kris inträffar är sannolikheten större att den inte eskalerar.

3.4 Tre forskningsfält blir ett

Kriskommunikation, relationsskapande och sociala medier är tre olika forskningsfält som vi i detta examensarbete förenar. Till vår kännedom finns inga tidigare försök till detta, trots att varje fält har snarlika tankar. Vi menar att relationer kan sägas utgöra stommen både för att förebygga kriser och för hur man ser på de sociala mediernas funktion. Då kriser enligt Coombs (2007) är något oundvikligt som organisationer förr eller senare ställs inför, samt de ökade kraven på öppenhet och transparens, påstår vi därför att organisationer måste hitta nya sätt att arbeta med förkriskommunikation på. Istället för att skriva planer för hur de ska agera när en kris uppstår bör de snarare fokusera på att arbeta proaktivt och bygga relationer för att mildra effekterna av den. De sociala mediernas snabbhet medför vidare att rykten kan spridas som en löpeld, vilket gör att många organisationer idag ser de sociala medierna som ett tvåeggat blad – å ena sidan ger de en hotfull bild där användarna har all makt vilken organisationerna måste föga sig efter, medan det å andra sidan ger organisationer tillsammans med sina kunder en möjlighet till att skapa mervärde åt båda parter. Vi menar att Habermas (1995) teori om kommunikativt och strategiskt handlande kan förklara relationer mellan organisationer och dess kunder genom att se på vilket sätt de arbetar för att etablera relationer som en del av deras varumärkesarbete. Beroende på vilken approach organisationerna tar bör således de sociala medierna enligt vår mening ses som den givna kanalen för själva relationsskapandet i förbyggandet av en kris.

4. Metodologiska grundval

*We have to remember that what we observe is not nature in itself
but nature exposed to our method of questioning.
(Werner Heisenberg)*

Den kvalitativa forskningsprocessen är inte lika standardiserad och sekventiell på det sätt som den traditionella positivistiskt grundade forskningen ofta beskrivs som. Snarare är processen dynamisk och innehåller ett stort mått av flexibilitet, vilket ger utrymme för variationer (Backman, 2008). Val av vetenskaplig metod vilar på de tidigare ställningstaganden som gjorts, exempelvis examensarbetets syfte och problemformuleringar samt vilket forskningsparadigm författarna är anslutna till (Rubin & Rubin, 2005). Som tidigare förklarats utgår denna studie från en socialkonstruktionistisk epistemologi och arbetet genomsyras därför av ett perspektiv där verkligheten är socialt konstruerad och där författarnas uppdrag är att tolka dessa konstruktioner.

Med utgångspunkt i relevans för studien görs ett materialurval som grundar sig på sociala medier lämpade för textanalys samt intervjuer med verksamma inom de valda fallföretagen. I urvalsprocessen utgår vi från att informationen ska vara ändamålsenlig, vilket innebär att våra val av texter och intervjupersoner belyser det undersökta fenomenet på ett sätt som är relevant för studiens mål (Larsson, 2008). Då examensarbetet är av en kvalitativ karaktär kommer analys av material att ske kontinuerligt och parallellt med insamlingen av data. Således kommer observation, analys och tolkning av material att ske integrerat (Backman, 2008). Arbetets abduktiva ansats innebär vidare att det enskilda fallet tolkas utifrån ett hypotetiskt övergripande mönster, som därefter bestyrks genom nya iakttagelser för att förklara det aktuella fallet. Denna ansats tillämpas för att den dels innebär att det empiriska tillämpningsområdet utvecklas successivt under forskningsprocessens gång, och att den dels innebär att teorin justeras och förfinas allt eftersom. Till skillnad från en induktiv eller deduktiv ansats inbegriper den abduktiva ansatsen tillika *förståelse* (Alvesson & Skoldberg, 2008).

4.1 Fallstudien som forskningsstrategi

Likt en projektledare alltid har en plan för att genomföra ett projekt gäller det för en forskare att ha en ”design” för hur forskningsfrågan ska undersökas och kunna motivera valet av tillvägagångssätt för läsaren. Fallstudien är särskilt användbar då vår utgångspunkt handlar om att söka förståelse och belysa en företeelse eller situation som kännetecknas av ett samspel mellan många olika variabler. Det handlar i andra ordalag om att försöka förstå komplexa processer och tillskriva dem en viss mening samtidigt som forskarrollen i sig ständigt bör vara öppen för reflektion under processens gång (Merriam, 1994).

En fallstudie karakteriseras av att kunna hantera många olika typer av empiriskt material, vilket inte enbart lämpar sig för vår forskningsdesign utan även matchar våra egna intressen och förutsättningar för studiens genomförande. Genom att göra en fallstudie kan man skapa en bättre förståelse av den dynamik som ligger bakom ett fenomen istället för att leta efter sanning eller ge en exakt redogörelse. Det handlar därmed om att man tar sig an ett ämne genom att smalna av det likt det vore en tratt, för att få det så välpreciserat som möjligt gällande frågeställning, metod och teori, där kraft läggs mer på djupet (Ostbye m fl, 2005). Detta bidrar till möjligheten att säga någonting meningsfullt då ”[w]e gain better understanding of the whole by focusing on a key part” (Gerring, 2007, s.7).

Alvesson och Björkman (1992) förklarar vidare att användningen av fallstudien som metod å ena sidan kan göra det svårt att urskilja abstrakta begrepp, infallsvinklar och perspektiv som gör att man inte kan höja sig över den empiriska nivån, men å andra sidan betyder inte detta att slutsatser av mer allmän relevans inte kan göras. Som tidigare nämnts utgår vi från en abduktiv förståelseansats, vilket innebär att det enskilda fallet tolkas utifrån en hypotetisk struktur för att kunna förklara fallet, varpå tolkningen bör styrkas genom ytterligare fallstudier (Alvesson & Sköldberg, 2008). Vi utgår således från att det existerar ett starkt relationellt samband mellan relationsskapande och sociala medier som kan vara till fördel inför kommunikation vid kriser.

4.1.1 SJ, SAS, Skånetrafiken och Malmö Aviation som fallorganisationer

Som tidigare nämnts kommer SJ, SAS, Skånetrafiken och Malmö Aviation att utgöra det empiriska underlaget för studien. Samtliga fallföretag arbetar inom resebranschen och har genomgått olika grader av kriser de senaste åren. Då deras verksamhet är känslig för yttre påverkan, vilket kan leda till uteblivna eller försenade resor där en stor mängd människor på resande fot påverkas, menar vi att relationsbyggande är av stor vikt och att kommunikationen därför spelar en central roll. Fallföretagen är valda på grund av att de, som beskrivits ovan, är serviceföretag som befinner sig i en högriskbransch där kriser av olika omfattning kontinuerligt uppkommer. Det strategiska urvalet av fallföretag grundar sig på författarnas kännedom om dem och dess närvaro i sociala medier. Urvalet grundar sig också på fallföretagen verkar på nationell eller lokal nivå för att se om det finns eventuella skillnader beroende på deras storlek. Inledningsvis valdes tre fallföretag, som senare utökades till fyra för att få ett mer balanserat urval med två fallföretag i tågbranschen och två i flygbranschen.

SJ har sedan 1800-talet bedrivit tågverksamhet och är idag helägt av svenska staten och verkar under marknadsmässiga villkor och krav. Deras kärnverksamhet är tågresor, främst i Sverige, och deras affärsidé är att utveckla, sälja och producera resor i egen regi och i allians med olika partners. SJ:s kunder är de som reser i tjänsten, på sin fritid samt till och från arbete eller skola. Deras mål är att erbjuda sina kunder bland annat snabba och bekväma tåg, bra miljöval, säkra resor och användbar restid. De har funnits på Twitter sedan oktober 2009 och på Facebook sedan april 2010.

SAS är ett flygbolag baserat i de skandinaviska länderna som ägs till hälften av de skandinaviska ländernas regeringar och till hälften av privata investerare. De bedriver i huvudsak regional och europeisk flygtrafik men även viss interkontinental trafik förekommer. SAS använder i huvudsak Facebook och har varit aktiva på sidan sedan januari 2010 och deras Twitterkonto har varit registrerat sedan april samma år.

Skånetrafiken ansvarar för kollektivtrafikens utformning i Skåne, där deras uppgift är att planera, upphandla och marknadsföra kollektivtrafiken i länet. Trots att de är en förvaltning inom Region Skåne agerar de i mångt och mycket som ett företag. Vid inledningen av studien hade Skånetrafiken ingen närvaro i de sociala medierna, varför de valdes som motpart till SAS och SJ som arbetar med sociala

medier sedan något år tillbaka. Skånetrafikens finns dock sedan den 28 februari 2011 närvarande i de för studien relevanta kanalerna då de har både en Facebook-sida och ett Twitterkonto. Detta har tagits i beaktande och intervjun kommer således att fokusera på de bakomliggande orsakerna till varför de nu valt att påbörja detta arbete.

Malmö Aviation är ett regionalt flygbolag med säte i Malmö som flyger, förutom inom Sverige, även till olika charterdestinationer. Det är det näst största flygbolaget i Sverige och har en slogan som lyder ”Flygbolaget som bryr sig om dig”. I nuläget finns Malmö Aviation både på Facebook och på Twitter. Facebooksidan har funnits sedan september 2010 men har inte haft någon nämnvärd aktivitet sedan dess. Under denna studies undersökningsperiod fanns endast ett inlägg från en kund, vilket inte besvarades. Twitterkontot har funnits sedan oktober 2010 men endast två inlägg har skrivits sedan dess. Således finns inget material att tillgå till textanalysen i denna studie. Malmö Aviation tillkom vid ett senare skede än de ursprungliga fallföretagen SJ, SAS och Skånetrafiken, då vi upptäckte att de har en begränsad närvaro i de sociala medierna och inte är aktiva. Att fallföretaget tillkom senare i forskningsprocessen ligger dock i linje med studiens abduktiva ansats.

4.2 Textanalys i sociala medier

Som utgångspunkt för examensarbetet genomförs en textanalys med en kvalitativ prägel på innehållet i sociala medier. Att textanalysen är kvalitativ snarare än kvantitativ beror på att den insamlade datan tolkas. Mängden material kan dock ses som kvantitativ. Urvalet av texter uppgår till två av de studerade fallföretagens Facebooksidor och Twitterkonton under perioden 15 – 22 februari 2011, då den oss veterligen inte innehöll någon aktuell, officiell kris. Att endast SJ och SAS texter analyseras beror på, som tidigare beskrivits, att enbart dessa fallföretag har material att tillgå under den aktuella perioden. Inläggen kodus från datumet för ursprungsinlägget, således analyseras även kommentarer som tillkommer utanför den aktuella perioden. För att kunna kategorisera och analysera materialet har skärmsklipp gjorts av de texter som finns på fallföretagens respektive ”vägg” på Facebooksidan och i deras ”timeline” på Twitter. Antalet inlägg på SJ:s Facebooksida uppgår till 47 stycken och på SAS sida uppgår antalet till 152. Av

pragmatiska skäl har vi på Twitter utgått från de inlägg som enbart syns på fallföretagens "timeline". På Twitter uppgår inläggen till 549 stycken på SJ:s sida och för SAS del uppgår antalet till 93.

Materialet har kategoriserats efter *fallföretag*, *medium* och *kategori*. SJ och SAS är de aktörer som studeras och mediet består av respektive organisations närvaro i sociala medier. Kategorierna utgår från Kent och Taylors (1998) fem dialogiska principer på internet, men i en något uppdaterad form. Innebörden av kategorierna vi undersöker (jmf Nielsen & Wahlgren, 2010) visas i figuren nedan:

Svar på positiva kommentarer

Företagen svarar på positiva kommentarer som inte innefattar en fråga. Här räknas allt in som är positivt om företagen, deras användning av Facebook och Twitter samt deras kommunikation i övrigt. Särskild uppmärksamhet tillges också huruvida företagen ger positiv feedback och skapar dialog eller inte.

Svar på negativa kommentarer

Företagen svarar på negativa kommentarer (klagomål) som inte innefattar en fråga. Här inkluderas de undergrupper som nämndes under "svar på positiva kommentarer".

Direkt hjälp

Svar på frågor där företagen har möjlighet att direkt svara på frågor som berör dem. Det handlar om direkt hjälp där företagen inte hänvisar till andra sidor eller grupper för att få svar på frågan. Underkategorier berör: trafikfrågor, ersättningsfrågor, försäljnings/bokningsfrågor, press samt service. Här står även användarvänligheten i fokus, det vill säga snabbheten i svaren.

Indirekt hjälp

Svar på frågor där företagen inte har ett direkt svar på frågan utan hänvisar vidare eller att företagen hänvisar till exempelvis deras egen hemsida eller kundtjänst via telefon. Här tillämpas samma underkategorier som under "direkt hjälp". Särskilt fokus ges också på om företagen uppmuntrar till återbesök på sidan, exempelvis genom att ställa följdfrågor.

Svar ej möjligt

Företagen kan inte besvara en ställd fråga direkt via exempelvis länknings utan kräver vidare efterforskning. Företaget bemöter ändå inlägget. Det kan även handla om svar som inte bemöter en fråga, utan mer är av konstaterande art. När kunder kommer med förslag till företagen, så bemöts de av "tack för tipset".

Inget svar

Företagen svarar varken på inlägg eller ger något offentligt svar.

Information

Informativa inlägg som görs på eget initiativ av företagen utan att det föregås av en fråga, det vill säga all användbar information så som trafikinformation, verksamhetsinformation och så vidare. Företagen lägger till information på egen hand som inte efterfrågats.

Marknadsföring

All typ av envägskommunikation som marknadsför företagens tjänster, events, tävlingar och så vidare.

Figur 4.1 Dialogiska principer

Fokus för textanalysen är hur fallföretagen arbetar med dessa relationsbyggande principer i sociala medier ur ett externt perspektiv och presenteras baserat på vilken *frekvens* de förekommer. Resultatet redovisas efter den procentuella andelen på grund av den olika mängd material som samlats in från respektive fallföretag under den aktuella tidsperioden.

För att fastställa frekvensen i textanalysen för de olika sociala medierna behandlas varje inlägg på Facebook och Twitter som en minsta meningsbärande enhet. Kommenterarna i inläggen relateras till kontexten i dessa. Bilder, tabeller, grafer et cetera kodas från den text som de är länkade till. I de fall det förekommer flera kategorier i samma inlägg, kodas den kategori som ges störst utrymme. Får kategorierna lika mycket utrymme utgör det som anges först objektet för kodningen (Fredriksson, 2008). Någon analys av eventuella skillnader mellan Facebook och Twitter görs inte trots att medierna har olika förutsättningar för kommunikation. Resultaten presenteras dock efter respektive medium. Sammanställningen av resultatet finns bifogat i en tabell under *Bilaga 1*. Eftersom någon textanalys inte genomförs för Skånetrafiken och Malmö Aviation får SAS och SJ en något dominerande position i själva analysen, varför vi också utför intervjuer för att komplettera de resultat som textanalysen genererar. De kvalitativa intervjuerna beskrivs mer i följande avsnitt.

4.3 Kvalitativa intervjuer

Samtalsintervjun står för den djupgående delen i studiens genomförande. Då undersökningen avser att skapa förståelse för sambandet mellan relationskapande, sociala medier och kriskommunikation hos fyra företag i resebranschen, lämpar det sig att använda kvalitativa intervjuer. Detta för att söka svar hos respondenter på ett djupare plan enligt studiens tolkande fokus, vilket bidrar till förståelse för erfarenheter, upplevelser och attityder (Rubin & Rubin, 2005; Starrin & Renck, 1996). Textanalysen används således som utgångspunkt för vår studie som ger oss en förförståelse och bidrar till att intervjuerna fyller i de luckor som saknas. Via dialogen gräver vi djupare in i centrala teman som rör fallorganisationernas kriskommunikation, relationsperspektiv och användning av sociala medier (jmf Kvale, 1997). Bruket av samtalsintervjun som metod bidrar

också till att vi kan genomföra en jämförelse av hur den praktiska tillämpningen ser ut i fallorganisationerna i förhållande till deras tankegångar.

Beroende på vilken kvalitativ forskningsintervju man vill göra, finns det olika sätt att fullborda dessa på. Gemensamt för de flesta intervjuerna är att de använder någon form av intervjuguide för att kunna säkra att relevanta data tas fram (Starring & Renck, 1996). Vi använder oss av en öppen intervjuform med semistrukturerade frågor indelade i tre huvudteman: sociala medier, relationer och kris. Frågorna berör därmed fallföretagens syn på vilka kommunikativa åtgärder som bör implementeras inför kriser, vilken roll relationsskapande har i förhållande till kriser samt hur sociala medier användas för att bygga relationer. Eftersom alla fallföretag inte har lika stor närvaro i de sociala medierna har två intervjuguider arbetats fram, vilka finns bifogade under *Bilaga 2* och *Bilaga 3*.

Precis som för andra forskningsmetoder, har även intervjuformen vissa nackdelar som bör uppmärksammas. När en intervju genomförs utifrån en tematisk uppläggning finns en risk att forskaren styr resultaten i en sedan tidigare önskad riktning, det vill säga forskaren ställer frågor utifrån de svar som önskas. Esaiasson (2003) nämner att vid ett sådant läge bör forskaren ständigt reflektera över sin egen situation och försöka undvika resultat som erhållits med anledning av sitt eget inflytande. Likt i vårt övriga arbete, försöker vi därför att undvika att ställa ledande frågor när vi upplevt någon form av fördom eller personlig övertygelse. För att få en överblick över fallföretagens kommunikationsinsatser inom de valda sociala medierna inleder vi materialinsamlingen, som nämnts ovan, med att genomföra en textanalys. Detta för att vidare i mötet med fallföretagens representanter vara bevandrade i deras användning av sociala medier och således ha ett gediget underlag inför intervjun.

4.3.1 Intervjuernas genomförande

Kontakt med representanterna för fallföretagen togs inledningsvis via telefon, varpå intervjuerna genomfördes i person. I de fall representanterna ville se intervjuguiden innan intervjutillfället tillgodosåg vi detta önskemål. Samtalsintervjuerna, som beskrivits ovan, genomfördes med öppna frågor där respondenterna fick svara helt fritt med egna ord. Intervjuerna utfördes med *Christian Hansen Kamhaug, Marcus Björling, Henrik Löfberg och Ulrika Mebius*.

- Intervjun med Christian Hansen Kamhaug, ”head of social media” på SAS, genomfördes den 4 april 2011. Intervjun hölls under drygt två timmar på SAS huvudkontor i Stockholm.
- Marcus Björling, ansvarig för digital kommunikation på SJ:s marknadsavdelning, intervjuades under cirka en timme den 5 april 2011 på SJ:s huvudkontor i Stockholm.
- Intervjun med Henrik Löfberg, marknadschef på Malmö Aviation, ägde rum den 28 april 2011 på företagets huvudkontor i Malmö och varade i ungefär en timme.
- Intervjun med Ulrika Mebius, press- och informationschef för Skånetrafiken, hölls i cirka en timme den 3 maj 2011 på Regionhuset i Malmö.

4.4 Analytiska premisser

Analysen i detta examensarbete utgår från Miles och Hubermans (1994) metod för hur kvalitativ data analyseras genom en process av reducering, demonstration och slutledning/verifiering, även om dessa forskare tillskriver sig ett annat forskningsparadigm än vad vi gör. I enlighet med studiens abduktiva ansats kan analysen också kallas iterativ, då metoden sammanför induktiv och deduktiv analys i en process där bearbetning och tolkning av data görs parallellt (Ryen, 2002/2004). Vår analysprocess tar således inspiration från Miles och Hubermans (1994) uppställning för att generera mening, där vi går från att beskriva till att förklara och från det konkreta till det abstrakta. Inledningsvis studerar vi återkommande mönster och söker en intuitiv mening i dem för att sedan undersöka relationen mellan dessa olika variabler. Genom att utgå från en iterativ analysmodell kan vi därför hela tiden modifiera vårt arbete när vi får en ökad förståelse för fältet, då både datainsamling och analys är spridda över tiden. Processen är hela tiden iterativ då analysen påverkar insamlingen av data och datainsamlingen i sin tur påverkar analysen (Ryen, 2002/2004).

I analysprocessen utgår vi från fem kategorier som utgörs av relationsdimensionerna förtroende, öppenhet, involvering, investering och engagemang, vilka kan ses som grundstommen för att bygga relationer (Ledingham & Bruning, 1998). Vår tolkning av relationsprinciperna sammanfattas i följande matris:

	Hög	Medium	Låg
Förtroende	<ul style="list-style-type: none"> – Bemöter negativa inlägg; ber både om ursäkt och förklarar det inträffade. – Svarar med samma ton och på samma språk. – Avsändare framkommer tydligt med namn eller initialer. 	<ul style="list-style-type: none"> – Bemöter negativa inlägg till en viss grad, främst genom ursäkter. – Svarar antingen med samma ton eller på samma språk. – Avsändaren framkommer med initialer av och till. 	<ul style="list-style-type: none"> – Bemöter ej negativa inlägg. – Anpassar varken ton eller språk efter kunden. – Avsändaren framkommer aldrig med namn eller initialer.
Öppenhet	<ul style="list-style-type: none"> – Arbetar proaktivt och ger mer information än vad som efterfrågats. – Hög grad av transparens. 	<ul style="list-style-type: none"> – Bemöter endast kunders inlägg men tar inga egna initiativ till informationsspridning. – Medium grad av transparens. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ingen närvaro i sociala medier och/eller låg aktivitet. – Låg grad av transparens.
Involvering	<ul style="list-style-type: none"> – Hjälper kunderna direkt. – Närvaro oavsett tidpunkt. – Svarar samma dag. 	<ul style="list-style-type: none"> – Hänvisar till andra informationskällor, t ex den egna hemsidan. – Närvaro under specifika tider, både dag och kväll. – Svarar inom 24 h. 	<ul style="list-style-type: none"> – Svarar utan att assistera kunden alt. svarar inte alls. – Närvaro under specifika öppettider, endast dagtid. – Svarar mer än 24 h senare.
Investering	<ul style="list-style-type: none"> – Arbetar varumärkesbyggande; t ex till kunder och för rekrytering. – Vill integrera sociala medier i hela verksamheten. 	<ul style="list-style-type: none"> – Arbetar proaktivt med t ex försäljning i fokus. – Vill integrera fler tjänster i sociala medier. 	<ul style="list-style-type: none"> – Arbetar inte proaktivt. – Inga framtidsplaner på att utveckla integreringen av tjänster i sociala medier.
Engagemang	<ul style="list-style-type: none"> – Förklarar varför de inte kan svara på kundens fråga. – Ställer ofta följdfrågor för att uppmuntra till mer kontakt. – Tar kontakt på eget initiativ. 	<ul style="list-style-type: none"> – Konstaterar att de ej kan svara på kundens fråga. – Hänvisar till hemsidan, uppmuntrar till fortsatt kontakt. – Arbetar reaktivt, men bevakar omvärlden utan att ta vidare kontakt. 	<ul style="list-style-type: none"> – Bemöter inte kundens fråga om de inte kan svara på den. – Uppmuntrar inte till vidare kontakt. – Arbetar endast reaktivt.

Figur 4.2 Relationsdimensioner

I analysen sammankopplar vi de dialogiska principerna i textanalysen till dessa relationsdimensioner och relaterar intervju svaren till detta material. Varje analys av fallföretagen baseras på dessa principer och kodo utifrån ett sammantaget intryck, vilket innebär att varje punkt inte måste uppfyllas för att de ska placeras i en kategori, utan det övergripande intrycket styr placeringen. Den tolkning som görs från de olika dimensionerna kommer således att påvisa hur mycket fallföretagen i praktiken egentligen arbetar med detta, med hänsyn till ett samlat intryck, oberoende av om de i nuläget är aktiva i de sociala medierna eller inte. Med utgångspunkt i varje dimension placeras fallföretagen utefter en graderingslinje, från högt till lågt arbete med varje relationsvariabel, för att i slutändan graderas ur ett helhetsperspektiv. Vi har kunnat urskönja några övergripande mönster, varför vi i analysen endast presenterar de data som är av relevans för dessa områden.

4.5 Kritiskt begrundande av forskningsprocessen

I enlighet med examensarbetets utgångspunkt i reflexiv metodologi ämnar vi blottlägga och problematisera vårt subjektiva förhållningssätt som forskare till vår tolkning av materialet. En reflexiv metodologi ställer stora krav på forskaren – det krävs inte bara en stor teoretisk kunskap utan forskaren måste också ställa sig kritisk till sina anspråk och antaganden, samt söka insikt i sina egna tolkningsprocesser (Alvesson & Sköldberg, 2008). Cheney (2000) menar att den reflexiva forskningsprocessen möjliggör för forskaren att ha ett öppet sinne inför teorins tänkbarheter utan att för den sakens skull låta den dominera empirin. Dessutom menar han att genom forskarens erkännande av sin närvaro i det som ska utforskas ökar chansen till poängrikedom och multipla tolkningar.

Den reflexiva metodologin kan i mångt och mycket verka eftersträva att vara allt, men vi vill ändå försöka ta till oss utmaningen vars arbetssätt ställer krav på forskarens beläsenhet och hängivenhet. Samtidigt möjliggör den reflexiva metodologin för oss att röra oss i spänningslandet mellan just teori och empiri där vi kan problematisera ämnet samtidigt som vi kan utveckla en alternativ förståelse av det undersökta (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Genom att visa en transparens i vår forskningsprocess är vår förhoppning att tydliggöra vår närhet och vår distans till området. Att ha en närhet till forskningsområdet kan föranleda att forskaren bättre förstår vad som sker på fältet och att man således kan undvika att dra felaktiga slutsatser (Repstad, 1988/2007). Vår närhet till de analyserade fallföretagen kan närmast beskrivas med att vi själva har nyttjat deras tjänster och således själva erfarit de problem som fallföretagen står inför med tanke på exempelvis förseningar i samband med väderomslag. Vi är också båda två aktiva användare av de sociala medier som undersökts varav en av oss vid ett tillfälle har varit i kontakt med ett av de undersökta fallföretagen via det sociala mediet Facebook. Vi har också oundvikligen tagit del av tidigare nyhetsrapportering kring flertalet händelser som kan karaktäriseras som kriser för de valda fallföretagen. Då vår närhet kan medföra att vi får en bättre förståelse av forskningsområdet har vi samtidigt förutfattade meningar om företagskrisernas natur vilka påverkar våra tolkningar. Vår tidigare relation med de valda organisationerna kan således hindra oss från att se materialet på andra sätt än det vi förutsatte från början och våra tidigare erfarenheter kan färga våra slutsatser (Repstad, 1988/2007). Vi har dock inte en så pass personlig relation till våra forskningsobjekt att vi har någon anledning att tillämpa självrensning eller har någon motivation till att ”välja sida”. Vidare kan dock forskare, ur en socialkonstruktionistisk grundsyn, aldrig vara opartiska utan måste söka närma sig forskningsområdet med en medvetenhet kring denna problematik. Genom att använda oss av en lyssnande samtals teknik, öppna upp oss inför mångtydiga tolkningar samt låta materialet vila söker vi en medvetenhet kring problemet, vilken föranleder en metod för distansering (Sandberg & Thelander, 2000).

Att distansera sig från forskningsområdet handlar om att närma sig området med en distanserad hållning till sitt material. Mer konkret kan detta handla om att kontinuerligt under forskningsprocessen ställa frågan *varför*, både under intervju-tillfällena och under perioder då material samlas in, som under analys- och tolkningsprocessen. Genom att ifrågasätta både material och metod kan det bidra till forskarens prövning och omprövning av sina tolkningar och förståelse. Att distansera sig till området är således oerhört problematiskt. Vi har framför allt försökt att distansera oss, som ett led i den reflexiva metodologin, genom att tydliggöra för oss själva vilken roll vi har haft i forskningsprocessen.

Vi har också försökt, genom att ifrågasätta intervjupersonernas svar, att inte ta någon parts syn för given. Vi har även från början varit öppna med vårt syfte kring vad vi ska forska om till de berörda fallföretagen. Intervjumaterialet har transkriberats i sin helhet och översatts i de fall det varit nödvändigt, och endast i enstaka fall korrigerats rent grammatiskt. Vi har försökt att vara uppmärksamma på eventuella mönster och variationer i vårt material för att på så vis knyta an till vår utgångspunkt i det tolkande perspektivet. Problematiken med ett tolkande perspektiv kan dock beskrivas som att kvalitativa analyser i värsta fall kan spegla forskarens värderingar mer än de värden som undersöks (Repstad, 1988/2007). Detta har vi försökt att undvika genom att tillsammans diskutera våra olika utgångspunkter och tankar kring ämnesområdet.

Vid studiens inledning, när studieobjekt valdes, befann sig inget av fallföretagen, enligt vår vetenskap, i en direkt kris. Under studiens gång utvecklade sig dock en katastrof i Japan där ett av fallföretagen direkt berördes av händelserna. Detta har tagits i beaktande inför intervjun. Vidare hade endast två av fallföretagen en aktiv närvaro i sociala medier under det aktuella datumet för studien. Idag har också de andra fallföretagen påbörjat en viss aktivitet, varför resultaten av examensarbetet kan ses som missvisande. Att alla fyra fallföretag trots allt inkluderades i studien beror på att de enligt vår mening kan belysa olika sidor av undersökningsområdet. Vi anser också att resultaten tyder på att organisationer kan befina sig i olika stadier på en utvecklingskurva, som eventuellt kan generaliseras till fler branscher, och därför beaktar vi inte detta något ytterligare.

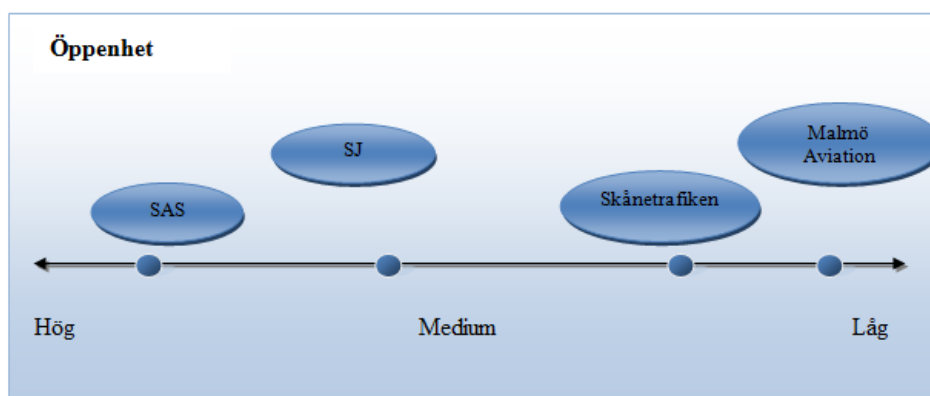
5. Empiriskt alster och analytisk tolkning

*It requires a very unusual mind to undertake the analysis of the obvious.
(Alfred North Whitehead)*

5.1 Förkriskommunikationens vara eller inte vara

Utifrån den förklaringsmodell där en kris ses som en kritisk vändpunkt som präglas av stor osäkerhet och som kräver snabba insatser, fann vi att representanterna för fallföretagen likt många teoretiker har olika definitioner på begreppet kris. Representanterna för fallföretagen beskriver kriser som händelser som inträffar genom en yttre påverkan snarare än att de uppstår på grund av organisationers eget agerande. Detta kan relateras till, som Coombs (2000) beskriver, att många ser kriser som isolerande företeelser istället för att se dem som något naturligt i en relation mellan organisationer och dess kunder. Risken med detta förhållningssätt är att för mycket fokus läggs på att ta fram kriskommunikationsplaner för hur kriser ska hanteras snarare än hur de kan förebyggas. Detta leder till ett reaktivt och statiskt synsätt snarare än en integrerad inställning där kriser betraktas som ständigt pågående i organisationers livscykel (Falkheimer m fl, 2009; Kersten, 2005; Sellnow, 1993). Att både Skånetrafikens och Malmö Aviations representant framhåller att det krävs strikta planer för användningen av sociala medier när det gäller kriskommunikation, tyder på att de likt många andra utgår från att checklistor är något eftersträvansvärt. Således verkar detta tankesätt inte ha förändrats sedan början på 2000-talet (Seeger m fl, 2001) utan normen är fortfarande att organisationer ska upprätta recept för krishantering. Vår studie visar också att strategier och planer finns för hur en kris ska hanteras när den väl inträffar, men att det inte verkar förekomma lika omfattande planer med arbetet inför en kris. Den medvetenhet som finns om förkriskommunikation verkar mer handla om att förtroendekriser till viss del kan förebyggas, genom att på förhand ha byggt upp en god relation. Vi ifrågasätter dock till vilken grad denna medvetenhet uppgår till. Att fallföretagen har omvärldsbevakning utan att arbeta proaktivt med att bemöta eventuella kommentarer förutom i sina egna kanaler, tyder på att syftet endast är att erhålla en bild av vad som sägs, snarare än att se detta som en möjlighet att förebygga en kris innan den uppstår.

Att arbeta proaktivt kan i mångt och mycket handla om att organisationer försöker bygga upp ett förtroende genom att exempelvis bemöta negativ kritik. Ett bemötande där organisationen snarare förklarar vad något beror på än att bara ursäkta sig kan således, under förutsättning att det sker kontinuerligt under en längre tidsperiod, ses som ett försök att bygga upp ett förtroende. För att detta ska vara möjligt krävs också ärlighet för att kunderna ska kunna känna tillit till vad organisationen säger, på samma sätt som ärlighet präglar en god relation mellan människor. Genom att vara transparenta och ge ut mer information än vad som egentligen har efterfrågats kan organisationer också visa på den öppenhet som samhället idag kräver och som enligt Ledingham och Bruning (2003) fordras för att bygga en relation. Frågan är om detta kan karakteriseras som symmetrisk kommunikation (Grunig & Hunt, 1984) och därmed relationsskapande i ordets rätta bemärkelse. Även om transparens är en viktig ingrediens i att bygga relationer får det inte överskugga dialogens betydelse, och endast bli ett envägs-kommunikativt sätt att söka legitimitet. Transparens är något som både Björling och Hansen Kamhaug dock framhåller, vilket kan tyda på att båda fallföretagen arbetar för att få en hög grad av relationsdimensionerna förtroende och öppenhet. Eftersom förtroende är något som byggs upp över tid är detta något som Malmö Aviation och Skånetrafiken ännu inte hunnit arbeta upp i de sociala medierna, varför de graderas till en lägre nivå på förtroendedimensionen. Då graderingen av fallföretagen på dimensionerna förtroende och öppenhet är likvärdiga, visualiserar vi nedan endast dimensionen öppenhet.



Figur 5.1 Relationsdimensionen öppenhet

Att vara transparent och visa upp framtida planer för kunderna kan bland organisationer i många fall endera ses som något problematiskt eller som något naturligt. Antingen kan man se det som en möjlighet att sprida information, där man exempelvis kan involvera kunderna mer i organisationens verksamhet, eller så ser man det som ett hot mot verksamheten då allmänheten får större insyn och mer kontroll. Att SAS har kategoriserats till en hög nivå på dimensionerna förtroende och öppenhet beror på, som diskussionen ovan visar, att de till exempel arbetar proaktivt med att bemöta kritik i de sociala medierna. Detta visade de prov på när de vid ett tillfälle initierade kontakt utan att själva ha blivit adresserade. Utifrån deras omvärldsbevakning upptäckte de en kritisk blogg där en kund kände sig orättvist behandlad varpå SAS kontaktade personen i fråga och förklarade det inträffade för att försöka vända kritiken.

Hansen Kamhaug menar att de sociala medierna gör det möjligt att kommunicera med kritiker på ett annat sätt än tidigare, där negativa kommentarer kan bemötas, och rätt hanterat omvända en dålig situation till något bra. Har en kund på internet inte adresserat organisationen kan det dock ifrågasättas om personen verkligen vill bli kontaktad och om denna typ av kommunikation således kan bygga upp ett förtroende. Är det denna typ av proaktivitet som är åtråvärd, eller är det som Skånetrafikens representant Mebius uttrycker det:

Det är som om jag har fest hemma, med människor som har samma åsikter som jag och vi pratar och har trevligt. Sen kommer en gnällig granne in som jag inte gillar och börjar lägga sig i. Det vinner man ingenting på.

Med detta som utgångspunkt kan man då fråga sig vad proaktivitet i de sociala medierna egentligen bör gå ut på? Proaktivitet i den här bemärkelsen kan enligt vår mening vara riskfylld då den kan skapa mer irritation än vad den faktiskt hjälper. I ett sådant läge är det en fin balansgång mellan att förebygga en kris eller att riskera att förvärra den och radera ett förtroende och en relation som eventuellt redan existerar. Kommunikationen i de sociala medierna sker till stor del på användarnas villkor, varför relationer inte kan tvingas på en organisations kunder. När organisationer därför går in i en diskussion med målet att övertyga och påverka någon annans åsikt är det en process som mer liknar vad Gioia och Chittipeddi (1991) beskriver som sensegiving än att uppnå en ömsesidig förståelse och ett förtroende för varandra. Detta är egenskaper som vi menar i mångt och

mycket också kan sägas karaktärisera en relation. För att förtroende ska kunna byggas upp krävs det dock att man på något vis har etablerat en kontakt, varför vi ändå trots allt ser denna proaktivitet som en aspekt som ger en hög kategorisering på förtroendedimensionen.

Istället för att bemöta negativ kritik som inte riktats direkt mot organisationen kan ett annat alternativ vara att försöka bygga relationer på kundernas villkor, utan att ha ett strategiskt handlande i åtanke. Snarare bör organisationer från detta perspektiv vara öppna för vilken sorts relation deras kunder vill ha. En del teoretiker menar att organisationer genom att bygga relationer med sina publikker kan undvika eller mildra en kris när den väl uppstår (Stephens & Malone, 2010; Wise, 2005), vilket bör kunna ses som ett incitament för organisationer att arbeta med detta. Ytterligare en orsak till att organisationer bör fokusera på att bygga relationer är att om det finns en etablerad relation innan en kris inträffar, ökar sannolikheten att kunderna i första hand vänder sig till organisationen för information (Jin, Fisher & Liu, 2010). Med detta i åtanke kan ryktesspridning förhindras, vilket ter sig som en önskvärd effekt för organisationers arbete med förskommunikation.

Att proaktivt söka bygga relationer kan, enligt vår mening, ses som en form av strategi för att förebygga kriser i den bemärkelsen att återhämtningen efter en kris inte blir lika omfattande. Björling anser dock att det inte går att förebygga förtroendekriser, men medger att en etablerad närvaro i de sociala medierna innebär att man i högre grad kan säkerställa att kunderna lyssnar på information från organisationen istället för att börja spekulera och vända sig till sekundära källor. Detta kan relateras till, som forskare menar, att förtroendeförluster grundar sig på omgivningens tvivel på organisationens hantering av situationen och att de inte får sina frågor besvarade, varför organisationen klandras för problemen och förtroendet kan fördärvas (Palm & Falkheimer, 2005). Detta ökade krav på transparens som organisationer idag ställs inför, där de snabbt ska gå ut med information, gör att organisationer behöver vara mer proaktiva i sin skommunikation (Mei m fl, 2010). Hansen Kamhaug belyser emellertid faran med detta i förhållande till just förtroendekriser. Går ett företag ut med information om exempelvis alla inträffade trafikstörningar, kan det snarare tyda på att företaget alltid befinner sig i någon form av kris. Kunderna kan då få ett intryck av att företaget ständigt har problem. Att vara proaktiv handlar i SAS fall därför snarare om

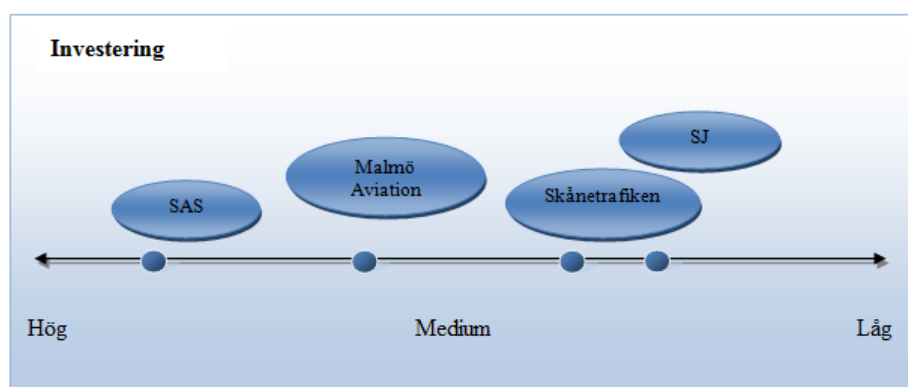
att vara förberedd för negativa nyheter men utan att förkunna dem själva. Detta står något i motsatsförhållande till vad González-Herrero och Smith (2010) skriver, då de snarare menar att organisationer måste interagera och gå ut med information långt innan en kris uppstår för att undvika spekulationer.

De sociala medierna medför i ännu större utsträckning att organisationer idag måste vara snabba i sina svar för att bemöta eventuella kriser samtidigt som de måste kommunicera regelbundet och transparent (Caldiero m fl, 2010; Mei m fl, 2010; Taylor & Perry, 2005) när kunderna kräver det. Representanterna för fallföretagen beskriver dock den svårighet de står inför när det gäller specifikt kriskommunikation. Mebius menar exempelvis att informationen de går ut med alltid måste vara korrekt och kvalitetssäkrad, och i en turbulent situation kan det vara svårt att säkerställa detta. Således är detta någonting paradoxalt och svårt för organisationer. Från denna synvinkel ser vi därför en tendens till den rädsla många organisationer har – att de i kristider ska tappa kontrollen i de sociala medierna. Som Taylor (2010) beskriver har organisationer dock, till skillnad från i de traditionella kanalerna, en möjlighet att snabbare kunna berätta sin version av något som inträffat då kommunikationen i sociala medier sker omedelbart.

Med hänsyn till den mängd av sociala nätverk som finns i den digitala sfären bör organisationer också ge detta förhållningssätt mer utrymme och nyttja de fördelar som de sociala medierna erbjuder. Med tanke på att fallföretagen, enligt deras representanter, har detaljerade planer för hur de ska hantera en kris när den uppkommer, ser vi det som något överraskande att de inte har mer strategier för hur de kan arbeta förebyggande med kriser. Att fallföretagen fokuserar på att bygga relationer verkar mer handla om ett varumärkesorienterat och marknadsföringsmässigt synsätt medan vi snarare menar att organisationer tjänar på att se förkriskommunikationen som en integrerad del i det strategiska arbetet. I dagsläget verkar fallföretagens förkriskommunikation vara något omedvetet som de får på köpet, istället för något som de aktivt arbetar med. Att förkriskommunikation verkar vara ett teoretiskt fenomen snarare än ett praktiskt implementerat förhållningssätt innebär att förkriskommunikationens vara eller inte vara fortfarande kan ifrågasättas.

5.2 Strategisk marknadsföring kontra kommunikativ kundservice

Även om det i dagsläget inte finns någon medveten förkriskommunikation, eller någon medvetenhet om dess potentiella effekter på en krissituation, förekommer trots allt någon form av aktivitet i de sociala medierna. Den senmoderna forskningen belyser att organisationer har gått från att kommunicera ut till sina kunder till att interagera med dem, i och med de nya mediernas inträde i vardagen (Johansen & Frandsen, 2007). Medan ett fokus på marknadsföring, enligt vår mening, mer kan relateras till det traditionella perspektivet där envägskommunikation råder, kan fokus på kundvård mer ses som att organisationerna sätter publikerna i centrum. Frågan är dock om denna förskjutning från ”spray and pray” till ”relate and communicate”, som Falkheimer och Heide (2008) beskriver, verkligen har infunnit sig i organisationers praktiska arbete. Vår studie visar att både SJ och SAS i dagsläget aktivt arbetar i de sociala medierna, medan Skånetrafiken fortfarande är i begynnelsefasen och Malmö Aviation ännu befinner sig på planeringsstadiet. De dominerande aktiviteterna i SAS och SJ:s fall består först och främst av direkt och indirekt hjälp på både Facebook och Twitter, vilket tyder på att fallföretagens fokus framför allt är kundtjänst. Att fallföretagen fokuserar på kunderna och besvarar deras frågor kan således förstärka bilden av att en förskjutning verkligen har realiserats och att tvåvägskommunikation framträder allt mer. Medan SJ tydligt framhåller att deras syfte med närvaron i de sociala medierna är kundservice och inget annat, arbetar SAS även med syftet att marknadsföra företaget och dess tjänster. Ser man till relationsdimensionen investering har SAS högre ambitioner att integrera de sociala medierna i sin verksamhet än vad de andra fallföretagen har, varför kategoriseringen ser ut enligt följande:



Figur 5.2 Relationsdimensionen Investering

Skillnaderna mellan vad representanterna för fallföretagen beskriver kan ses som marginella, då de poängterar att sociala medier lämpar sig väl för exempelvis marknadsföring. Men då SAS har ett mycket mer uttalat strategiskt syfte med sin närvaro i de sociala medierna, som överstiger tankarna om att enbart fungera som kundtjänst, anser vi det ändå vara en poäng värd att belysa. Hansen Kamhaug säger att:

Även om kundservice kanske inte har blivit den viktigaste delen, har den ändå blivit den största. Men vårt primära fokus är ju att jobba med att stärka varumärket och få fram det positiva och våra key selling points.

Vår studie visar också att SAS har mycket mer marknadsföring i de sociala medierna jämfört med exempelvis SJ. Löfberg framhåller vidare att Malmö Aviation kommer att ha ett liknande förhållningssätt när de ökar sin närvaro i de sociala medierna, varför vi kategoriserar dem på nivån medium. SAS och Malmö Aviations tankar om framtiden skulle kunna ses som att de har en mer envägsbetonad kommunikation. Frågan är dock om relationerna med deras kunder kan hålla i längden om de tar en än mer kommersiell riktning i framtiden? Om den ömsesidiga balansen rubbas riskerar då organisationer att kundernas lojalitet till varumärket försvinner? Som Ledingham (2003) påpekar måste en relation ses som ömsesidigt fördelaktig med ett gemensamt intresse mellan organisationen och dess kunder för att en relation ska kunna upprätthållas. Börjar en organisation att använda de sociala medierna mer som en marknadsföringskanal, finns det därmed en risk att relationen försvagas och i förlängningen till och med ebbar ut. Om organisationers syfte med sin närvaro i sociala medier fortfarande är att nå ut med sina budskap och öka försäljningen, kan detta då verkligen kallas för ett intresse på en ömsesidig nivå? Är det verkligen relationer som organisationer söker, eller är sociala medier bara en ny kanal att arbeta med marknadsföring i?

Oavsett det bakomliggande syftet erbjuder de sociala medierna trots allt fler möjligheter för organisationer att kommunicera med sina kunder. I de sociala medierna kan organisationer anpassa marknadsföringen mer efter målgruppen och dess intressen, vilket också visar på tendensen att de sociala medierna i hög grad är på användarnas villkor. Hansen Kamhaug poängterar också att SAS önskar en hög grad av involvering från sina kunder, för att på så vis kunna anpassa sina tjänster efter vad kunderna faktiskt vill ha. Detta kan relateras till den pull-kultur

som allt mer framträder i och med de sociala medierna (González-Herrero & Smith, 2008). Vad man kan fråga sig är emellertid vilka kunder som involverar sig och således också vilka kunder organisationer får sin input från – är det de som skriker högst eller de som har störst möjlighet att påverka? Detta är en högst intressant frågeställning, som dock inte har beaktats i denna studie, utan vi ser endast till vilket arbete fallföretagen faktiskt gör för att involvera sina kunder. I SAS fall framkommer denna involvering genom att de håller en hög frekvens på exempelvis direkt och indirekt hjälp, samt svar på positiva och negativa kommentarer. Ett sätt att undvika att sociala medier endast blir en ny marknadsföringskanal kan följaktligen vara att upprätthålla en dialog med kunderna och använda den input man får. Detta för att sätta kundernas behov i centrum och inte bara koncentrera sig på organisationens kommersiella budskap. Därmed skulle det kunna ses som att SAS kommunikation mer är rättad efter det som Grönroos (2006) talar om, nämligen att organisationer kan nyttja sina kunders åsikter för att förädla sina produkter och tjänster efter kundernas önskemål. På så vis kan organisationerna i förlängningen integrera dessa kunskaper i sin verksamhet. Denna form av co-creation och co-value kan också liknas med hur relationer i det sociala livet mellan människor fungerar, där exempelvis goda vänner både ger och tar i en relation. Översatt till förhållandet mellan organisationer och kunder betyder det att organisationen inte bara ska lyssna på vad deras kunder föreslår, utan att de faktiskt tar till sig förslagen och värdesätter sina kunders engagemang. Samtidigt verkar det också som att organisationer ser en fara med en hög involvering då de är rädda för mycket negativ feedback och att arbetet ska vara tidskrävande. Hansen Kamhaug framställer dock detta som ett lyxproblem:

Jag tror [...] att en del storföretag är skeptiska till hur mycket tid och resurser det tar, att man är rädd att man kommer att sitta på Facebook hela dagen. Men har du så mycket trafik till din Facebooksajt att du behöver sitta hela dagen så har du ett lyxproblem enligt min mening, då har du en väldigt hög involvering.

Som Kent m fl (2003) redan i början av 2000-talet uttryckte, är organisationer relativt dåliga på att nyttja de nya mediernas möjlighet till dialog och social interaktivitet. Att detta tankesätt fortfarande verkar förekomma kan tyda på att den här rädslan, som Hansen Kamhaug omnämner, än idag existerar. De sociala medierna används snarare till, likt Rybalko och Seltzer (2010) beskriver, att på ett användar-

vänligt sätt tillhandahålla lämplig information till olika grupper. Vad som kan begrundas är dock till vilken grad denna involvering uppmuntras och om en högre grad av involvering verkligen påverkar sättet vi kommunicerar på? Ligger organisationers fokus idag på dialog eller är det något de säger sig vilja ha för att enbart stärka sin legitimitet? Likt Alvessons (2006) skildring av skyltfönsterarrangemang överväger vi om organisationers intresse av dialog egentligen har någon reell inverkan på deras kärnverksamhet. Eller handlar det mer om att organisationer vill visa för sina kunder att de är legitima, det vill säga att det ska ge ett bra och tjustigt intryck utan någon egentlig substans? I de två fallföretag vars sociala medier vi har undersökt ser vi dock att det endast är i enstaka fall de inte bemöter några inlägg. Fallföretagen vill således kanske föra en dialog med sina kunder, men vad man då kan resonera om är ifall de i själva verket kan bygga en relation.

5.3 Relationer som talar till plånboken eller till hjärtat

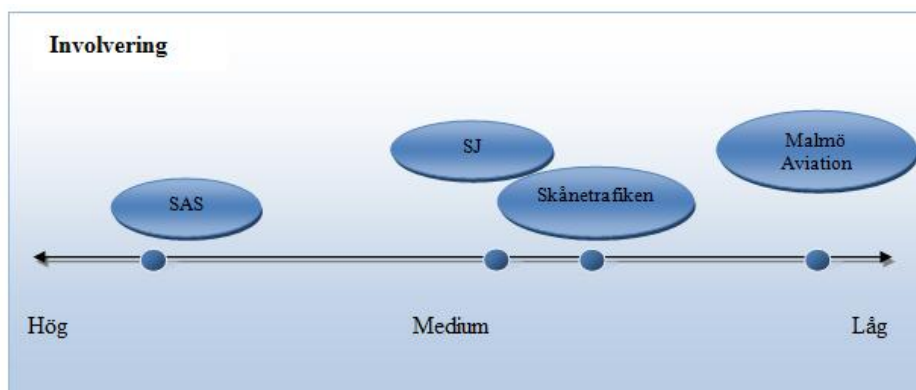
Likt tidigare forskning (Ledingham, 2003), poängterar även representanterna för våra fallföretag vikten av att bygga relationer och vilken betydelse dessa har för organisationers verksamhet. Det finns dock, som påpekats förut, olika sorters relationer mellan organisationer och deras kunder precis som det finns olika sorters relationer mellan människor. De transaktionella relationer som Broom m fl (2000) definierar har länge förekommit mellan organisationer och kunder i form av exempelvis olika klubbkort, där kunderna kan få bonusar och förmånliga erbjudanden. Hansen Kamhaug belyser detta och menar att sådana relationer talar till plånboken, medan relationer som byggs i sociala medier mer talar till hjärtat då de enligt honom innebär ett annat engagemang från kundens sida. Varför skulle man annars ”gilla” ett varumärke på Facebook om man inte tycker om det i sig? Detta kan relateras till vad Grönroos (1997) kallar emotionella relationer som bygger på andra värden än rent ekonomiska. Men frågan är dock om detta kan ge en ensidig syn på vad en relation innebär; har man en relation bara för att man ”gillar” ett varumärke på Facebook eller följer dem på Twitter? Vidare kan man också fråga sig om kunder egentligen är intresserade av att ha en relation med en organisation om den inte ger någon ekonomisk vinning? Björling i sin tur liknar en relation mer vid förhållandet man har till vän, där det hela tiden gäller att vara

aktiv och lyssna på vad den andre har att säga, samtidigt som man själv också måste upprätthålla kommunikationen. Han menar således att en organisation som satsar på att bygga relationer måste finnas där och lyssna på sina kunder:

Skickar man ett sms till en kompis och inte får något svar så undrar man nog vad som är fel, och så skickar man ett till och får fortfarande inget svar. Sen ringer man och så är det ingen som svarar. Då har man kanske inte någon bra relation. Det är samma sak för företag, det gäller att hela tiden vara med i flödet av relationen och veta vilken uppfattning den andre har och fråga vad det är som är fel.

Med det här synsättet liknas en relation mer vid, som Ledingham och Bruning (1998) beskriver, ett jämlikt förhållande där man inte är isolerad från varandra. Det kan dock än en gång ifrågasättas om relationer mellan organisationer och deras kunder verkligen kan likställas med de vi har i vår vardag. Som Pieczka (2010) poängterar är inte organisationer emotionella varelser och har därmed inte samma drivkrafter som människor har. Samtidigt menar vi att det alltid finns en människa bakom orden i ett socialt medium, oavsett om det är på uppdrag av organisationen som personen skriver. Vi ser därför att relationer mellan organisationer och deras kunder, om än i annorlunda form, trots allt är möjliga.

Citatet ovan kan kopplas till relationsdimensionen involvering, där en organisation ska hjälpa sina kunder och snabbt svara på deras frågor. Med tanke på att SJ och Skånetrafiken endast har en närvaro i de sociala medierna under särskilda ”öppettider”, kan det ifrågasättas vilken grad av involvering de faktiskt har i relationen med sina kunder. Då SJ:s policy ändå är att besvara inlägg inom ett dygn, medan Skånetrafikens målsättning är att svara inom tre dagar, får SJ en högre kategorisering på involveringsdimensionen. Eftersom Malmö Aviation ännu inte har någon signifikant närvaro placeras de vid en lägre nivå.

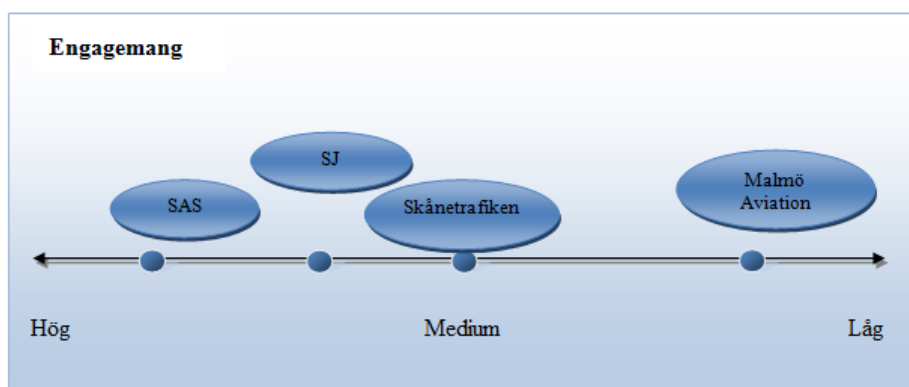


Figur 5.3 Relationsdimensionen involvering

Trots SJ:s tidsbegränsade närvaro i de sociala medierna uppmärksammar Björling ändå relationers betydelse och förklarar möjligheten som organisationer står inför idag. Vad som i det verkliga livet kan ses som ett ”märkligt” beteende uppfattas snarare som något helt naturligt i de sociala medierna – två främmande människor som möts på stan kommunicerar sällan med varandra medan denna kommunikation på nätet ses som något fullkomligt normalt. Man kan således bygga relationer med människor man inte känner utan att det ses som något anmärkningsvärt. Mebius delar denna poäng med Björling och förklarar vidare att de sociala medierna i första hand är en lyssningskanal, men att man genom att bara finnas där och kommunicera med sina kunder om allt och inget, kan bygga relationer över tid. Ett exempel på ett sådant scenario är när SJ svarade på ett inlägg där det endast stod ”Hej!” och där det enkla svaret blev ”Hej hej!”. Detta inlägg kan varken förstås som kundvård eller marknadsföring, utan handlar snarare om hur man i dess enklaste form kommunicerar i det verkliga livet. På det här sättet får dialogen en allt större betydelse, vilket Björling belyser:

En dialog behöver inte vara en lösning på ett problem. Man ska tänka på att det är som att prata med en god vän, man sitter inte bara och pratar lösningar utan man bara pratar, och det är också att bygga relationer [...] Det fungerar som ute i det sociala livet.

Ur detta perspektiv kan sociala mediers dialogiska funktion förstås som en del av relationsskapandet och ligger mer i linje med Habermas (1995) kommunikativa handlande snarare än att organisationer försöker styra kommunikationen i en viss riktning. Detta kan också relateras till relationsdimensionen engagemang, där uppmuntran till dialog är en central aspekt.



Figur 5.4 Relationsdimensionen engagemang

Som tidigare nämnts söker SAS kontakt med sina kunder på eget initiativ utan att själva ha blivit kontaktade. De ställer också kontinuerligt följdfrågor när de besvarar ett inlägg för att uppmuntra till mer kommunikation, vilket tyder på att de är engagerade i vad som försiggår i de sociala medierna. Anledningen till att de övriga fallföretagen kategoriseras lägre på denna dimension handlar om att de har ett mer reaktivt förhållningsätt. Att ha ett högt engagemang innebär att man uppmuntrar till dialog med syftet att få mer kontakt med sina kunder. Då SJ primärt använder Twitter är de begränsade av antalet tecken till att ställa följdfrågor. Även om ambitionen är att föra en dialog med kunderna blir den inte lika uttömmande som den hade kunnat vara, vilket medför att de får en lägre kategorisering på dimensionen. Samtidigt beskriver Löfberg att de sociala medierna är en lämplig kanal för marknadsdrivna kampanjer. Således har de framför allt ett strategiskt handlande i åtanke och kategoriseras därför lågt. De andra representanterna för fallföretagen uttrycker också detta strategiska handlande men verkar samtidigt fokusera mer på dialog.

Vår studie visar därmed att det finns en önskan om att ha ett kommunikativt handlande men att de strategiska tankarna trots allt ständigt finns där. Fallföretagen verkar således slitas mellan dessa två motpoler, vilket skulle kunna förklaras av att de har ett ekonomiskt vinstintresse i grunden. Frågan är därför om Habermas (1995) teori om kommunikativt handlande över huvud taget är applicerbart på organisationer. Kan organisationer och kunder någonsin mötas på neutral mark? Detta är en fråga som även Deetz (1992) ställer sig. Han menar att symmetrisk kommunikation mellan organisationer och individer aldrig går att uppnå, då organisationer till stor del indirekt styr de beslut vi fattar i våra dagliga liv. Kan det därför snarare vara så att relationer mellan organisationer och deras kunder ska ses som en hybrid, där båda har bakomliggande tankar kring vad relationen kan göra för dem och att de på det sättet ändå kan ses som jämlika?

Om man utgår från att organisationer och deras kunder har en ömsesidig förståelse, där båda har ett bakomliggande strategiskt syfte, kan det ändå enligt vår mening ses som att parterna befinner sig på samma nivå och således har en relation. Utifrån detta perspektiv, hur är då relationen mellan organisationer och deras kunder egentligen uppbyggd? Kopplat till Ledingham och Brunings (1998) fem olika dimensioner av vad som karakteriserar en relation, visar vår studie att de olika fallföretagen arbetar tämligen olika med de fem variablerna förtroende,

öppenhet, involvering, investering och engagemang. De fyra representanterna gör tydligt att relationsskapande är något grundläggande i deras varumärkesarbete och att detta är något som de arbetar med eller kommer att arbeta med i de sociala medierna. Eftersom vår studie har tagit i beaktande hur fallföretagen arbetar idag men även hur deras planer ser ut framöver, visar resultatet en sammantagen bild av deras strategiska tänkande och operativa handlande. Resultaten speglar således både hur arbetet är uppbyggt just nu och hur fallföretagen planerar att det ska se ut i fortsättningen.

Sammantaget kan det sägas att SAS har en genomgående hög nivå på relationsdimensionerna, vilket kan relateras till deras strategiska tänkande inför framtiden. Likaså finns de här tankarna hos Malmö Aviation trots att de inte har kommit så långt i sitt arbete med de sociala medierna. Att SJ har kategoriserats till en mer medium nivå grundar sig på att de framför allt fokuserar på kundtjänst, likt Skånetrafiken gör trots sitt nyetablerade arbete i nya medier. Likt relationer på det mänskliga planet kan relationer mellan en organisation och dess kunder således se ut på många olika vis, vilket analysen av dessa fyra fallföretag också illustrerar.

6. Avslutande resonemang

*What is important is to keep learning, to enjoy challenge, and to tolerate ambiguity.
In the end there are no certain answers.
(Martina Horner)*

6.1 Förkriskommunikation som en naturlig del av varumärket

Utgångspunkten för detta examensarbete grundar sig på en undersökning som visar att svenska börsbolag inte arbetar med kriskommunikation i de sociala medierna. Undersökningen visar också att bolagen inte har förändrat sitt arbete med kriskommunikation sedan de nya medierna blivit ett allt mer vardagligt inslag i både människors och i organisationers liv. Vår studie bekräftar till viss del detta då inget av våra undersökta fallföretag har en strategiskt utfärdad plan för hur de proaktivt ska kunna förebygga kriser på nätet. I likhet med vad flertalet kriskommunikationsforskare beskriver (Falkheimer & Heide, 2006; Register & Larkin, 2005; Seeger m fl, 2001), har fallföretagen istället för att arbeta förebyggande, utfärdat praktiska manualer för hur de ska gå tillväga när en kris väl infinner sig. Utifrån vår synvinkel kan fallföretagens arbete snarare ses som en implicit del av deras övriga varumärkeskommunikation, vars effekter spiller över på deras förtroendebyggande arbete.

Så vitt vi vet har det tidigare inte genomförts några försök att sammanföra forskningsfälten kriskommunikation, relationsbyggande och sociala medier, vilket resulterar i att området är tämligen outvecklat. Vårt bidrag till forskningen är ett tankesätt, där vi menar att relationer i dagsläget kan ses som stommen mellan de olika fälten, då relationer både är av stor betydelse för kriskommunikation och en naturlig följd av sociala mediers funktion. Relationers betydelse, innan en kris inträffar, kan också ses i ljuset av att en eventuell förtroendeförlust kan minimeras om organisationer har upprättat en god relation med sina kunder innan krisen uppstår. På så vis kan de i viss mån leva vidare på sitt tidigare goda rykte.

Trots att fallföretagen inte har någon planerad förkriskommunikation kan deras relationsbyggande ändå göra att de åtnjuter vissa bieffekter av sitt arbete, som kan relateras till teorier om förkriser. Således besvaras vår första forskningsfråga med att svenska företag i resebranschen implicit arbetar med förkriskommunikation genom sina övriga varumärkesbyggande aktiviteter då de inte har

någon strategiskt utarbetad plan. Fallföretagens syn på relationer är i stor utsträckning influerad av deras strategiska handlande. Den enda aspekten av förkriskommunikation som de studerade företagen egentligen ser som en möjlighet, är att om en relation etableras innan en kris uppstår så kan man förhindra ryktesspridning och att en kris förvärras.

Att fallföretagen trots allt arbetar med en indirekt form av kriskommunikation visar sig då de bemöter kritik och försöker, genom transparens, att bygga upp ett förtroende. Vår studie visar därför att om en relation har upprättats innan en kris inträffar kan förtroendeförluster minimeras, vilket också innebär att återhämtningen inte blir lika svår.

6.2 Fyra relationsstrategier för att förebygga en kris

Att bygga upp ett förtroende är en av nyckelingredienserna i en god relation. Att arbeta mot detta mål kan dock göras på olika sätt, exempelvis genom att försöka arbeta fram en positiv image där goda historier lyfts fram, eller genom att visa att man finns där och lyssnar när något inträffar. Medan det första exemplet kan ses mer som en proaktiv strategi, där följderna av en kris kan mildras om man redan från början har ett positivt rykte, kan den andra ses mer som en reaktiv strategi, som infaller först när någonting händer. Denna strategi handlar mer om att bygga upp ett förtroende för att organisationen finns där i både med- och motgång.

De olika fallföretagen i vår studie bygger relationer i de sociala medierna på olika sätt och har dessutom olika syften med det. Att syftena skiljer sig åt beror främst på om fallföretagen har ett strategiskt eller ett mer kommunikativt handlande i åtanke. Det kommunikativa handlandet kan till stor utsträckning relateras till kundservice medan det strategiska fokuserar mer på att öka försäljningen eller driva marknadsföringskampanjer. Ledingham och Bruning (1998) menar att organisationer bör eftersträva att ha en så hög grad som möjligt på samtliga av de fem relationsdimensionerna för att bygga starka relationer. Vi ser dock problematiken med detta och föreslår istället att organisationer bör fokusera på någon eller några av dimensionerna för att få en ökad tydlighet i vad de vill åstadkomma i de sociala medierna. Medan de två teoretiska relationsbyggande förklaringsdimensionerna öppenhet och förtroende, enligt vår mening, mer kan relateras till det

kommunikativa handlandet kan dimensionerna engagemang, involvering och investering mer kopplas till det strategiska. Vår analys visar emellertid att SAS håller en hög nivå på samtliga relationsdimensioner varför detta tankesätt, att en organisation inte bör fokusera på samtliga dimensioner, kan ifrågasättas. Att vi ser en åtskillnad mellan de olika dimensionerna bygger dock på vilka bakomliggande tankar fallföretagen har med sin närvaro i sociala medier, om deras fokus är på det strategiska eller det kommunikativa handlandet.

Då fallföretagen SAS och SJ redan har en högt etablerad aktivitet i de sociala medierna kan man säga att de indirekt redan har påbörjat arbetet med att förebygga kriser. Utifrån parametrarna aktivitet i de sociala medierna och syftet med att bygga relationer, har vi för att besvara vår andra forskningsfråga tagit fram fyra olika idealtyper för svenska organisationer och deras arbete med att bygga relationer i sociala medier. Utarbetningen av modellen har tagit inspiration från, som diskussionen ovan visar, Habermas (1995) teori om kommunikativt och strategiskt handlande. I vår studie har vi utgått från fyra svenska företag, men vi menar att modellens implikationer även kan appliceras på organisationer i ett större sammanhang. Kategoriseringen av idealtyperna, utifrån de parametrar som presenterats ovan, ser ut enligt följande:

	Kommunikativt handlande	Strategiskt handlande
Hög aktivitet	Kommunikativ pionjär	Strategisk visionär
Låg aktivitet	Kommunikativ lärling	Strategisk debutant

Figur 6.1 Idealtyper

Den kommunikativa lärlingen har en låg aktivitet i de sociala medierna men har ett kommunikativt handlande, där organisationen tar en mer lyssnande roll och ur detta hänseende försöker uppnå en ömsesidighet med sina kunder. Denna idealtyp fokuserar på kundservice och arbetar med att bygga upp ett förtroende, för att vid en eventuell kris ses som en organisation som finns där när kunderna behöver dem. I denna kategori placerar vi Skånetrafiken.

Den strategiska debutanten är en organisation som också har låg aktivitet i de sociala medierna, men som har ett strategiskt och måltänkande syfte med arbetet i kanalen. Idealtypen vill bygga relationer i den bemärkelsen att de vill skapa en positiv image genom att exempelvis fokusera på marknadsföring, för att vid en eventuell kris kunna fortleva på ett tidigare etablerat gott rykte. Vår analys visar att Malmö Aviation kan placeras i denna kategori.

Den kommunikativa pionjären har ett väletablerat och aktivt arbete i de sociala medierna med ett tydligt fokus på kundvård. Likt den kommunikativa lärlingen har denna idealtyp ett kommunikativt handlande i åtanke och eftersträvar att ta en lyssnande roll, i både med- och motgång, mot organisationens kunder. Då SJ tydligt exemplifierar denna idealtyp, placeras de i denna kategori.

Den strategiska visionären har en högt etablerad och aktiv närvaro i de sociala medierna med ett syfte som sätter måltänkande i fokus. Samtidigt som denna idealtyp reagerar på både positiv och negativ kritik, ser den också möjligheter med att använda de sociala medierna till att bygga upp en positiv image av organisationen. Idealtypen arbetar proaktivt och fokuserar mycket på marknadsdrivna kampanjer. Till denna kategori hör SAS.

De olika idealtyperna bör inte ses som helt åtskilda och därför kan en organisation utvecklas från den ena idealtypen till en annan. Vilken idealtyp en organisation klassas som, kan snarare relateras till var organisationen befinner sig i livscykeln för sitt arbete i de sociala medierna. Således ligger det ingen värdering i de olika idealtyperna, där någon är bättre än de andra. Modellen ska snarare ses som ett försök att fånga in ett fenomen och, utifrån fallföretagens olika förutsättningar, beskriva olika förhållningssätt.

Att ta fram en modell över fyra idealtyper kan förklara en komplicerad företeelse, men samtidigt finns risken att det ger en allt för förenklad bild av verkligheten. Det kan också vara värt att poängtera att alla organisationer kan sägas ha ett strategiskt handlande på samma vis som alla organisationer kan ha ett kommunikativt handlande, om man ser till att organisationer strävar efter uppsatta mål och lyssnar till vad kunderna vill ha. Förklaringsmodellen kan i detta hänseende ses som missvisande, men kategoriseringarna i vår studie bygger på fallföretagens uttalade och primära syfte med sitt arbete i de sociala medierna, varför vi ändå ser att idealtyperna har relevans för området.

6.3 Sociala mediers dialogiska funktion som fundament för en relation

Även om det inte verkar finnas någon medvetenhet om att relationer kan ha en betydelse för en organisations förkriskommunikation, kan arbetet med att föra en dialog föranleda att organisationer trots allt indirekt skapar en säkerhetslina som kan hjälpa dem vid en eventuell kris. Sociala mediers dialogiska funktion kan i detta avseende ses som ett grundläggande villkor för att relationer över huvudet ska kunna upprättas. Förutsättningen är dock att organisationer de facto är intresserade av en relation, där de eftersträvar ömsesidighet och jämlikhet i förhållande till sina kunder, och inte enbart använder dialogen likt de skyltfönsterarrangemang som Alvesson (2006) beskriver. För att besvara vår sista forskningsfråga utgör dialogen i sociala medier en central aspekt i det relationsbyggande arbetet för att förebygga en kris, även om det inte kan likställas med den dialog vi har mellan människor. Kommunikation mellan organisationer och deras kunder måste snarare ses som en hybrid eftersom det, som Pieczka (2010) poängterar, alltid finns ett beroendeförhållande dem emellan.

Att organisationer ställs inför möjligheten till omvärldsbevakning är ytterligare en aspekt som är värdefull i förkriskommunikationen, då det innebär att de tidigt kan identifiera risker och hot som kan leda till en kris. Denna omvärldsbevakning kan också leda till att organisationer på ett tidigt stadium kan förhindra ryktesspridning, och genom att bemöta inlägg och föra en dialog eventuellt bygga upp ett förtroende för organisationen innan en kris uppstår. En aspekt som framkommit under vår studie är dock att organisationer som implementerar de sociala medierna i sina varumärkesbyggande strategier inte verkar reflektera över vilka de ska kommunicera med. I marknadsföringsmässiga aktiviteter tillämpas segmentering, men i de sociala medierna verkar synen mer grunda sig på att man ska kommunicera med alla som vill kommunicera med dig. Frågan kvarstår således om man ska kommunicera, och bygga relationer, med alla man har möjlighet att göra det med.

6.4 Reflektion kring slutsatsernas betydelse i praktiken

Då vår studie utgår från ett tolkande perspektiv kan examensarbetets slutsatser och dess relevans för teori och praktik diskuteras. Forskningsfältet är ännu relativt

utforskat och man kan därför fråga sig om vägen vi har valt är den rätta. Att våra slutsatser visar att förkriskommunikation mer är en integrerad del i organisationers övriga varumärkesarbete kan således också ifrågasätta vår studies verkliga nytta. Detta till trots ser vi att vårt arbete bidrar till ett nytt tankesätt, där en ny medvetenhet kring området kan medverka till nya åtgärder för organisationers arbete med kriskommunikation. Vi menar att även om våra tolkningar och slutledningar inte är skrivna i sten och att man i efterhand tydligare ser alternativa vägar, har vi trots allt funnit ett område värt att belysa.

Vårt examensarbete bidrar till en ökad insikt om att relationsbyggande bör förstås mer som ett integrerat förhållningssätt där exempelvis marknadsföring, kundvård och kriskommunikation faller under samma paraply. De olika områdena som tidigare varit åtskilda bör därför i framtiden snarare flätas samman utifrån ett kommunikativt helhetsperspektiv. Studien kan på det här sättet medvetandegöra förkriskommunikationens implikationer och betydelse samt hjälpa praktiker att komma från tankegångarna som enbart baseras på ”best practice” till att tänka mer i termer av ”next practice”. Kriskommunikation kan på det här sättet bli en proaktiv strategi i sökandet efter ett strategiskt socialt kapital, där co-creation kan ses som nästa väg att vandra.

6.5 Förslag till vidare forskning

Då vår studie har ett strikt organisationsfokus rekommenderar vi att forskning framöver söker belysa forskningsområdet ur ett kundperspektiv. Två intressanta infallsvinklar är om en organisations kunder verkligen vill bygga relationer i de sociala medierna och vad som enligt dem konstituerar en sådan relation? Är en relation etablerad om kunderna exempelvis är ”followers” på organisationens Facebooksida och Twitterkonto, eller kräver de sociala medierna mer? Vi föreslår att forskare utgår från andra parametrar än de relationsdimensioner vi tillämpar, för att se om det genererar andra resultat.

För forskningsområdet kriskommunikation rekommenderar vi avslutningsvis att en studie genomförs, där effekterna av organisationers relationsbyggande arbete mäts i efterkrisfasen. Detta för att bringa klarhet i om de relationer som byggs innan en kris inträffar har någon reell inverkan på hur krisen utvecklas.

7. Referenser

- Alvesson, M. (2006). *Tomhetens triumf: Om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel*. Stockholm: Atlas.
- Alvesson, M., & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande: En studie av ett industriföretag*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- An, S.-K., & Cheng, I. -H. (2010). Crisis communication research in public relations journals: Tracking research trends over thirty years. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 65-90). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Aula, P. (2011). Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online communication. *Public Relations Review*, 37, 28-36.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2. uppdaterade uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.
- Bergström, A. (2010). Sociala medier: Vad gör vi och vad har det för betydelse? (PPT). Institutet för samhälle, opinion och medier, Göteborg: Göteborgs universitet. Hämtad 2011-02-16, från http://www.som.gu.se/digitalAssets/1304/1304702_sociala-medier_ab.pdf
- Blossom, J. (2009). *Content nation: Surviving and thriving as social media changes our work, our lives, and our future*. Indianapolis: Wiley Publishing.
- Bortree, D. S., & Seltzer, T. (2009). Dialogic strategies and outcomes: An analysis of environmental advocacy groups Facebook profiles. *Public Relations Review*, 35, 317-319.
- Briones, R. L., Kuch, B., Fisher Liu, B., & Jin, Y. (2011). Keeping up with the digital age: How the American Red Cross uses social media to build relationships. *Public Relations Review*, 37, 37-43.

- Broom, G.M., Casey, S., & Ritchey, J. (2000). Concept and theory of organization-public relationships. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 3-22). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Caldiero, C., Taylor, M., & Ungureanu, L. (2010). Organizational and media use of technology during fraud crises. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 396-409). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Carey, G.W. (1988). *Communication as culture: Essays on media and society*. New York: Routledge.
- Chaffee, S. H., & Metzger, M. J. (2001). The end of mass communication? *Mass communication & Society*, 4, 365-379.
- Cheney, G. (2000). Interpreting interpretive research: Toward perspectivism without relativism. In S. R. Corman & M. S. Poole (Eds.), *Perspectives on organizational communication: Finding common ground* (pp. 17-45). New York, NY: Guilford Press.
- Cho, S., & Huh, J. (2010). Content Analysis of Corporate Blogs as a relationship management tool. *Corporate Communications: An International Journal*, 15, (1), 30-48.
- Coombs, W. T. (2000). Crisis management: Advantages of a relational perspective. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 73-94). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Coombs, W.T. (2002). Assessing online issue threats: Issue contagions and their effect on issue prioritization. *Journal of Public Affairs*, 2, 215-229.
- Coombs, W.T. (2007). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding* (2. ed.) Los Angeles: Sage.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 17-53). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T., & Holladay, S.J. (Eds.). (2010). *The handbook of crisis communication*. Oxford: Wiley-Blackwell.

- Corman, S. R., & Poole, M. S. (Eds.). (2000). *Perspectives on organizational communication: Finding common ground*. New York: Guilford Press.
- Dardis, F., & Haigh, M. M. (2009). Prescribing versus describing: Testing image restoration strategies in a crisis situation. *Corporate Communications: An International Journal*, 14, (1), 101-118.
- Dean, D. H. (2004). Consumer reaction to negative publicity effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event. *Journal of Business Communication*, 41, (2), 192-211.
- Deetz, S. A. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: State Univ. of New York Press.
- Domingo, D., & Heinonen, A. (2008). Weblogs and journalism: A typology to explore the blurring boundaries. *Nordicom Review*, 29, 3-15.
- Eriksson, M. (2009). *Nätens kriskommunikation* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, M. (2011). Sociala medier. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2011-03-06, från <http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/sociala-medier>.
- Esaiasson, P. (2003). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. (2., [rev.] uppl.). Stockholm: Norstedts juridik.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2006). Multicultural crisis communication: Towards a social constructionist perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14, (4), 180-189.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation: En bok om organisationers relationer* (1. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2008). *Kriskommunikation i ett globalt samhälle*. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2010). Crisis communicators in change: From plans to improvisations. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 511-526). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Falkheimer, J., Heide, M., & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation* (1. uppl.). Malmö: Liber.
- Fearn-Banks, K. (2001). Crisis communication: A review of some best practices. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (pp. 479-486). Thousand Oaks, Calif.: Sage.

- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. New York, NY: American Management Association.
- Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers?: A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37, 90-92.
- Fredriksson, M. (2008). *Företags ansvar marknadens retorik: En analys av företags strategiska kommunikation* (avhandling för doktorsexamen), Göteborgs universitet, 2008. Göteborg.
- Försäkringsbolaget IF. (2010). *Börsbolagen riskerar varumärket i sociala medier*. (Pressmeddelande 2010-05-24). Hämtad 2011-02-02, från <http://feed.ne.cision.com/wp/yfs/00/00/00/00/00/11/5C/30/wkr0011.pdf>
- Gerring, J. (2007). *Case study research: Principles and practices*. New York: Cambridge University Press.
- Gioia, D.A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- González-Herrero, A., & Smith, S. (2008). Crisis communications management on the web: How Internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16, (3), 143- 153.
- González-Herrero, A., & Smith, S. (2010). Crisis communications management 2.0: Organizational principles to manage crisis in an online world. *Organization Development Journal*, 28, (1), 97-105.
- Grunig, J.E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3. ed.) (pp. 191-216). Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13, (5), 407-419.

- Grönroos, C. (2006). On defining marketing: Finding a new roadmap for marketing. *Marketing Theory*, 6, (4), 395-417.
- Habermas, J. (1995). *Kommunikativt handlande: Texter om språk, rationalitet och samhället* (2. uppl.). Göteborg: Daidalos.
- Heath, R. L. (1998) New communication technologies: An issues management point of view. *Public Relations Review*, 24, (3), 273-288.
- Heide, M. (2009). On Berger: A social constructionist perspective on public relations and crisis communication. In Ø. Ihlen, B. van Ruler & M. Fredriksson (Eds.), *Public relations and social theory: Key figures and concepts* (pp. 43-61). New York: Routledge.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. (1. uppl.). Malmö:Liber.
- Hon, L.C., & Grunig, J.E. (1999). *Measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations.
- Horsley, S., & Barker, R. (2002). Towards a synthesis model for crisis communication in the public sector: an initial investigation. *Journal of Business and Technical Communication*, 16, (4), 406-40.
- Jin, Y., & Fisher Liu, B. (2010). The blog-mediated crisis communication model: Recommendations for responding to influential external blogs. *Journal of Public Relations Research*, 22, (4), 429-455.
- Johansen, W., & Frandsen, F. (2007). *Krisekommunikation: Når virksomhedens image og omdømme er truet*. København: Samfundslitteratur.
- Johansson, C. (2003). *Visioner och verkligheter: Kommunikationen om företagets strategi* (avhandling för doktorsexamen), Uppsala universitet, 2003. Uppsala.
- Kent, M. L. (2008). Critical analysis of blogging in public relations. *Public Relations Review*, 34, (1), 32-40.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the world wide web. *Public Relations Review*, 24, (1), 321-334.
- Kent, M.L., Taylor, M., & White, W.J. (2003). The relationship between website design and organizational responsiveness to stakeholders. *Public Relations Review*, 29, 63-77.
- Kersten, A. (2005). Crisis as usual: Organizational dysfunction and public relations. *Public Relations Review*, 31, (4), 544-549.

- Köhler, T. (2006). *Krisen-PR im Internet: Nutzungsmöglichkeiten, einflussfaktoren und problemfelder (Crisis-PR in the Internet. Possibilities and influences)*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kohring, M., Görke, A., & Ruhrmann, G. (1996), Konflikte, kriege, katastrophen: Zur function internationaler krisenkommunikation (Conflicts, wars, catastrophies: Functions of international crisis communication). In M. Meckel & M. Kriener (Eds.), *Internationale kommunikation: Eine einföhrung (International communication: An introduction)*, (pp. 283-298). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L. (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap (3. uppl.)*. Lund: Studentlitteratur.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15, (2), 181-198.
- Ledingham, J.A., & Bruning, S.D. (1998). Relationship management and public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24, 55-65.
- Lindberg-Repo, K. & Grönroos, C. (2004). Conceptualising communications strategy from arelational perspective. *Industrial Marketing Management*, 33, 229-239.
- Marra, F. (1997). Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations. *Public Relations Review*, 24, (4), 461-474.
- Marken, G. A. (2005) To blog or not to blog: That is the question?. *Public Relations Quarterly*, 50, (3), 31-33.
- Mattsson, T. (2010). *Intersektionalitet i socialt arbete: Teori, reflektion och praxis (1. uppl.)*. Malmö: Gleerup.
- Mei, J. S. A., Bansal, N., & Pang, A. (2010). New media: A new medium in escalating crises? *Corporate Communications: An International Journal*, 15, (2), 143-155.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2. ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Miller, K. I. (2000). Common ground from the post-positivist perspective: From “straw person” argument to collaborative coexistence. In S. R. Corman & M. S. Poole (Eds.), *Perspectives on organizational communication: Finding common ground* (pp. 46-67). New York, NY: Guilford Press.
- Mumby, D. K. (2000). Common ground from the critical perspective: Overcoming binary oppositions. In S. R. Corman & M. S. Poole (Eds.), *Perspectives on organizational communication: Finding common ground* (pp. 68-86). New York, NY: Guilford Press.
- Murphy, P. (1996). Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public Relations Review*, 22, (2), 95-113.
- Nielsen, K., & Wahlgren, S. (2010). *Att bevara ett företags anseende: En fallstudie av SJ AB:s arbete med Twitter som kommunikationsverktyg* (examensarbete för kandidatexamen), Uppsala universitet, 2010. Uppsala.
- Palm, L., & Falkheimer, J. (2005). *Förtroendekriser: Kommunikationsstrategier före, under och efter*. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten.
- Park, H., & Reber, B. (2008). Relationship building and the use of websites: How Fortune 500 companies use their websites to build relationships. *Public Relations Review*, 34, 409-411.
- Paul, M.J. (2001). Interactive disaster communication on the Internet: A content analysis of 64 disaster relief home pages. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 78, 739-753.
- Perlmutter, D. (2008). *Blogwars*. New York: Oxford.
- Pieczka, M. (2010). Public relations as dialogic expertise?. *Journal of Communication Management*, 15, (2), 108-124.
- Porter, L. V., Trammell, K. D., Chung, D., & Kim, E. (2007). Blog power: Examining the effects of practitioner blog use on power in public relations. *Public Relations Review*, 33, (1), 92-95.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Putnam, L. L. (1983). The interpretive perspective: An alternative to functionalism. In L. L. Putnam & M. E. Pacanowsky (Eds.), *Communication and organization: An interpretive approach* (pp. 31-54). Beverly Hills, CA: Sage.

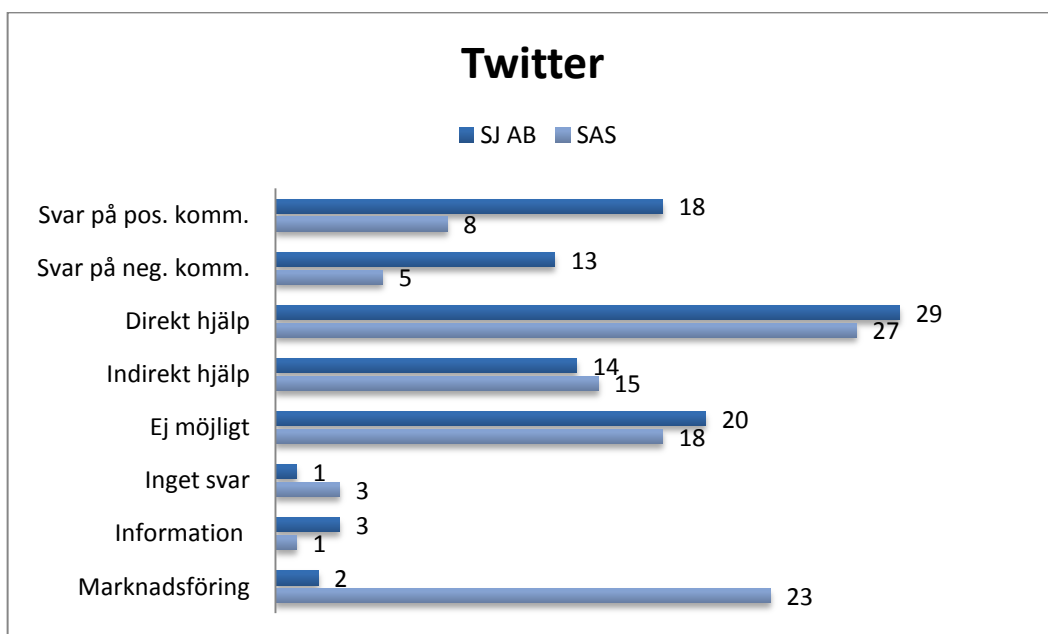
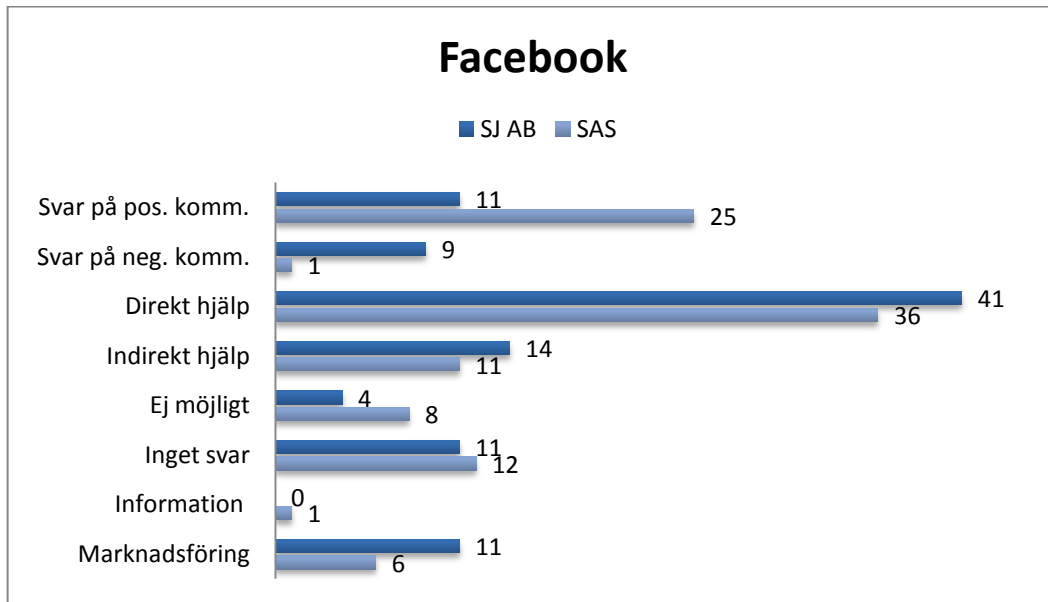
- Regester, M., & Larkin, J. (2005). *Risk issues and crisis management: A casebook of best practice* (3. uppl.). London: Kogan Page.
- Repstad, P. (2007). *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. (4., [rev.] uppl.). (B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur. (Originalarbete publicerat 1988).
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. London: Sage.
- Rybalko, S., & Seltzer, T. (2010). Dialogic communication in 140 characters or less: How Fortune 500 companies engage stakeholders using Twitter. *Public Relations Review*, 36, 336-341.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier* (1. uppl.). (S-E. Thorell övers.). Malmö: Liber ekonomi. (Originalarbete publicerat 2002).
- Sandberg, H., & Thelander, Å. (2000). Hur nära kan man tillåta sig att komma?: Att pendla mellan närhet och distans i forskningsprocessen. I G. Jarlbro (Red.), *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?: Metodtillämpningar i medie- och kommunikationsvetenskap* (ss. 198-221). Lund: Studentlitteratur.
- Scanlon, T. J. (2007). Research about the mass media and disaster: Never (well hardly ever) the twain shall meet. In D. A. McEntire (Ed.), *Disciplines, disasters, and emergency management: The convergence and divergence of concepts, issues and trends from the research literature* (pp. 75-94). Springfield, Ill.: Charles C Thomas.
- Scherer, A. G. (1998). Pluralism and incommensurability in strategic management and organization theory: A problem in search for a solution. *Organization*, 5, 147-168.
- Schultz, F., Utz, S., & Göritz, A. (2011). Is the medium the message?: Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37, 20-27.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2001). Public relations and crisis communications: Organizing and chaos. In R. Heath (Ed.), *Handbook of Public Relations* (pp. 155-166). Thousand Oaks: Sage.
- Sellnow, T. L. (1993). Scientific argument in organizational crisis communication: The case of Exxon. *Argumentation & Advocacy*, 30, (1), 28-43.

- Seltzer, T., & Mitrook, M. (2007). The dialogic potential of weblogs in relationship building. *Public Relations Review*, 33, 227-229.
- Shotter, J., & Gergen, K. J. (1994). Social construction: Knowledge, self, others, and continuing the conversation. In S. A. Deetz (Ed.), *Communication yearbook* (vol. 17) (pp. 3-33). London: Sage.
- Smith, B. G. (2010). Socially distributing public relations: Twitter, Haiti, and interactivity in social media. *Public Relations Review*, 36, 329-335.
- Smudde, P. M. (2005). Blogging, ethics and public relations: A proactive and dialogic approach. *Public Relations Quarterly*, 50, (3), 34-38.
- Starring, B., & Renck, B. (1996). Den kvalitativa intervjun. I P-G. Svensson & B. Starrin (Red.), *Kvalitativa studier i teori och praktik* (ss. 52-78). Lund: Studentlitteratur.
- Stephens, K. K., & Malone, P. (2009). If the organizations won't give us information...: The use of multiple new media for crisis technical translation and dialogue. *Journal of Public Relations Research*, 21, (2), 229-239.
- Stephens, K. K., & Malone, P. (2010). New media for crisis communication: Opportunities for technical translation, dialogue, and stakeholder responses. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 381-395). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Sundar, S. S. (2007). Social psychology of interactivity in human-website interaction. In A. N. Joinson, K. Y. A. McKenna, T. Postmes & U.-D. Reips (Eds.), *The Oxford handbook of Internet psychology* (pp. 89-104). Oxford: Oxford University Press.
- Sweetser, K.D., & Metzgar, E. (2007). Communicating during crisis: Use of blogs as a relationship management tool. *Public Relations Review*, 33, 340-342.
- Taylor, M. (2010). Organizational use of new technology in product recall crises. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 410-421). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Taylor, M., & Perry, D. C. (2005). Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review*, 31, 209-217.
- Tench, R. & Yeomans, L. (Eds.). (2006). *Exploring public relations*. Harlow, England: FT Prentice Hall.

- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25, 305-317.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Wester, M. (2009). Cause and consequences of crises: How perception can influence communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17, (2), 118-125.
- Wigley, S., & Pfau, M. (2010). Communicating before a crisis: An exploration of bolstering, CSR, and inoculation practices. In W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 568-590). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Wise, K. (2005). Pre-crisis relationships. In M. Haider (Ed.), *Global public health communication: Challenges, perspectives, and strategies* (pp. 155-164). Sudbury, Mass.: Jones & Bartlett Publishers.
- Yang, S., Kang, M., & Johnson, P. (2010). Effects of narratives, openness to dialogic communication, and credibility on engagement in crisis communication through organizational blogs. *Communication Research*, 37, (4), 473-497.
- Yang, S.-U., & Lim, S. (2009). The effects of blog-mediated public relations (BMPR) on relational trust. *Journal of Public Relations Research*, 21, 341-359.
- Zerfaß, A. (2004). *Unternehmensführung und öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer theorie der unternehmenskommunikation und public relations (Management and public relations: Foundations for a theory of corporate communication)* (2. Ergänzte auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Østbye, H., Knapskog, K., Helland, K., & Larsen, L. O. (2004). *Metodbok för medievvetenskap*. Malmö: Liber.

Bilagor

Bilaga 1: Sammanställning för frekvens i sociala medier



Bilaga 2: Intervjuguide för SAS och SJ

Bakgrund:

Namn, position, relation till företagets kommunikationsarbete och närvaro i sociala medier

Sociala medier

1. Kan du beskriva hur ni arbetar med sociala medier? Använder ni olika sociala medier?
2. Vilka är de bakomliggande tankarna/syftet för er användning av sociala medier?
3. Har de sociala medierna olika funktioner? I sådana fall, vilka?
4. Vad är ert mål med kommunikationen i de sociala medierna?
5. Hur ställer ni er till utvecklingen av nya medier och möjligheterna i användandet av dem?
6. Vilken är de sociala mediernas viktigaste egenskap?
7. Har ni förändrat era tankar kring de sociala medierna sedan ni började arbeta med dem?
8. Vilka fördelar/nackdelar ser ni med de sociala medierna?
9. Vilka utmaningar har ni stött på i er implementering av de sociala medierna?

Relationer

10. Hur skulle ni definiera en relation?
11. Vad betyder relationer för er?
12. Hur anser ni att ett företag kan bygga relationer med sina kunder?
13. Med vilka vill ni bygga relationer?
14. Vilken betydelse har dialogen i ert relationsskapande?
15. Har er syn på relationsskapande förändrats i och med de sociala medierna? I sådana fall, hur?

Kriskommunikation

16. Hur skulle ni definiera en kris?
17. Vilken syn har ni på kriskommunikation?
18. Hur planerar ni inför en kris?
19. Finns det olika kommunikationsstrategier för att hantera olika sorters kriser?
20. Vilka åtgärder genomför ni för att förebygga krissituationer?
21. Hur använder ni er av sociala medier som en del av er kriskommunikation?
22. Vilken roll har relationsbyggande processer mellan er organisation och era kunder i förhållande till kriskommunikation?
23. Hur har sociala medier påverkat er krisberedskap?
24. Varför är det viktigt att anamma nya medier i sin kriskommunikation?

Bilaga 3: Intervjuguide för Skånetrafiken och Malmö Aviation

Bakgrund:

Namn, position, relation till företagets kommunikationsarbete och närvaro i sociala medier

Sociala medier

1. Hur ställer ni er till utvecklingen av nya medier och möjligheterna i användandet av dem?
2. Vilken är de sociala mediernas viktigaste egenskap? Fördelar/nackdelar?
3. Vilka utmaningar ser ni med de sociala medierna?
4. Hur kommer det sig att ni har börjat/kommer att börja arbeta med sociala medier nu?
5. Vilka är de bakomliggande tankarna/syftet för er användning av sociala medier?
6. Vad är ert mål med kommunikationen i de sociala medierna?
7. Kan du beskriva hur ni kommer att arbeta/arbetar med sociala medier? Använder ni olika sociala medier?
8. Har de sociala medierna olika funktioner? I sådana fall, vilka?
9. Har era tankegångar kring kommunikation i de sociala medierna förändrats, i sådana fall hur?

Relationer

10. Hur skulle ni definiera en relation?
11. Vad betyder relationer för er?
12. Hur anser ni att ett företag kan bygga relationer med sina kunder?
13. Med vilka vill ni bygga relationer?
14. Vilken betydelse har dialogen i ert relationsskapande?
15. Har er syn på relationsskapande förändrats i och med de sociala medierna? I sådana fall, hur?

Kriskommunikation

16. Hur skulle ni definiera en kris?
17. Vilken syn har ni på kriskommunikation?
18. Hur planerar ni inför en kris?
19. Finns det olika kommunikationsstrategier för att hantera olika sorters kriser?
20. Vilka åtgärder genomför ni för att förebygga krissituationer?
21. Hur ser ni på möjligheten till att använda sociala medier i er kriskommunikation?
22. Vilken roll har relationsbyggande processer mellan er organisation och era kunder i förhållande till kriskommunikation?
23. Hur har sociala medier påverkat er krisberedskap?
24. Varför är det viktigt att anamma nya medier i sin kriskommunikation?