

Örebro universitet

Institutionen för humaniora, utbildnings- och samhällsvetenskap

I svallvågorna av en kris

En studie av ledarskapet i krissituationen under tsunamikatastrofen i
december 2004

Självständigt arbete för kandidatexamen

Retorik

VT - 2016

Handledare: Brigitte Mral

Författare: Bianca Carlzohn

Abstract

Det har varit denna uppsats ambition att undersöka och studera ledarskapet i en krissituation, hur detta formas i situationen samt vad det kan ha för påverkande effekter. Ambitionen är att se till både hur det kommunikativa ledarskapet samt agerandet ges form åt i situationen, med hjälp av retoriska och kommunikativa strategier. Uppsatsen har haft dåvarande utrikesminister Laila Freivalds samt Fritidsresors informationschef Lottie Knutsons ledarskap, agerande och kommunikation under tsunamikatastrofen 2004 som studieobjekt. Syftet har varit att skapa förståelse för ledarskapet och kommunikationen i en krissituation samt att se till vad som har verkat övertygande i just denna situation.

Analysen har utförts med hjälp av en kritisk retorikanalys samt ett tolkande förhållningssätt, med teoretisk utgångspunkt hos retorikens *ethos* och *pathos*, den retoriska situationen, *kairos* och *decorum*, samt attitydyttringar och *doxa*. Utöver detta har begrepp som kris, kriskommunikation, *kategoria* och *apologia* samt ledarens kritiska uppgifter använts.

Resultatet har bidragit med kunskaper och förståelser kring komplexiteten för ett ledarskap i en krissituation. Lottie Knutson och Laila Freivalds har representerat två sidor och två perspektiv av kommunikativt och operativt ledarskap i en och samma situation.

Nyckelord: *retorik, kris, kriskommunikation, ledarskap, tsunamikatastrofen.*

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Disposition	1
2. Syfte och frågeställningar.....	2
3. Tidigare forskning	2
4. Teori	4
4.1 Retorisk situation.....	5
4.2 Vad är en kris?.....	7
4.2.1 Kris, ledarskap och kommunikation.....	7
4.2.1.1 Ledarens kritiska uppgifter.....	9
4.2.1.2 Apologia och kategoria	11
4.3 Retoriska bevismedel	11
4.3.1 Ethos.....	12
4.3.2 Pathos	13
4.3.2.1 Attitydyttringar	14
4.4 Kairos och decorum	16
4.5 Doxa	17
4.6 Sammanfattning teori	18
5. Metod och material.....	18
5.1 Kritisk retorikanalys	19
5.2 Hermeneutik	19
5.3 Metodologiskt tillvägagångssätt.....	20
5.4 Metodproblem	21
5.5 Material	21
5.5.1 Källkritik	22
6. Bakgrund	23
7. Analys.....	25
7.1 Retoriska situationen	26
7.2 Lottie Knutson.....	30
7.3 Laila Freivalds.....	34
7.4 Ledarskapet i krisen	40
7.4.1 Ledarens kritiska uppgifter.....	42
7.5 Kriskommunikation.....	45
8. Diskussion	47
9. Sammanfattning	50

10. Käll- och litteraturförteckning.....	51
10.1 Litteratur.....	51
10.2 Övriga källor: videoklipp	52
10.3 Övriga källor: nyhetsartiklar	53
11. Bilagor.....	54

1. Inledning

Olika former av kriser nämns frekvent i media. Personliga kriser, ekonomiska kriser, företagskriser, naturkatastrofer eller som uppmärksammas mycket i dagens samhälle: flyktingkrisen. Det är en oväntad och ej önskvärd situation som kan drabba ett företag, en person eller en grupp, en kultur eller ett samhälle eller i värsta tänkbara fall, hela världen. Det är ett moment som sker som en överraskning, med ett märkbart hot och som kräver ett snabbt agerande.¹

Klockan 03.35 (svensk tid), 26 december 2004 rapporterar TT om ett kraftigt jordskalv som skakat ön Sumatra i Indonesien i Sydostasien vid 01.59 (svensk tid). Skalvet uppmättes till 9,0 på richterskalan och är ett av de kraftigaste jordskalven på över 40 år. Runt 230,000 människor föll offer för den tsunami, den katastrofala flodvåg som utlöstes av jordskalvet.²

Denna uppsats kommer att studera ledarskapet som formades under tsunamikatastrofen. Det som kommer att utgöra grunden för detta är ledarskapet hos dåvarande utrikesminister Laila Freivalds som under och efter katastrofen fick mycket kritik för sitt agerande som ledare, samt Lottie Knutson, informationschef på Fritidsresor som blev hyllad och kallad ”landsmoder” efter sättet som hon agerade på. Deras kommunikativa och operativa agerande är det som kommer att studeras. Det intressanta blir att försöka finna de små delarna i en rörig helhet som var de påverkande faktorerna till varför det blev som det blev. Hur kom det sig att en person, som få visste om, kunde ta en hel nation med storm och hur kom det sig att en person, med stöd i den svenska regeringen fick allmänheten att helt förlora tilliten för henne?

1.1 Disposition

Nedan kommer först en redogörelse för syftet med uppsatsen samt de frågeställningar som uppsatsen har för avsikt att svara på. Efter det kommer ett avsnitt om tidigare forskning, om varför dessa är relevanta för denna uppsats analys och resultat. I följande kapitel görs en redovisning av de teoretiska begrepp som har legat som grund och hjälp för analysen. Därefter kommer en bakgrundsbeskrivning av situationen som analysmaterialet är taget ifrån, i följd av ett material- och metodavsnitt. Bakgrunden kommer efter teoriavsnittet men innan metod- och

¹ Robert R. Ulmer, Timothy L. Sellnow & Matthew W. Seeger (2007), *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*, Los Angeles: SAGE, s. 5f

² Dagens Nyheter (2008), ”230,000 människor blev offer för tsunamin”, *Dagens Nyheter*, 26 december 2008, <<http://www.dn.se/nyheter/varlden/230000-manniskor-blev-offer-for-tsunamin/>>, (hämtad 2016-04-04).

materialavsnittet och gör detta med anledning av att jag vill påminna om analysobjektet och dess situation innan analysen inleds samt göra det lättare för läsaren att förstå valet av metod. Att få denna bakgrundsbeskrivning efter teorin, men innan metod och material kan underlätta för läsaren att följa med i materialet samt den kommande analysen. Analysen avslutas med en diskussion samt en följande sammanfattning av uppsatsen.

2. Syfte och frågeställningar

Denna uppsats syftar till att, utifrån ett retoriskt perspektiv, studera hur ledarskapet formas i en krissituation samt se till vilken betydelse olika ledarskap kan ha i en krishanteringssituation. Uppsatsen avser att studera ledarskapet samt den kommunikativa och operativa hanteringen under och efter tsunamikatastrofen i december 2004 med utgångspunkt i dåvarande utrikesminister Laila Freivalds samt Fritidsresors informationschef Lottie Knutsons agerande. Uppsatsen har även för avsikt att se till hur publiken kan identifiera sig med i hur och vad Freivalds och Knutson säger sett från ett övertygande perspektiv, samt analysera deras attitydyttringar för att även där finna vad som fungerar övertygande.

- Hur formas ledarskapet i denna krishanteringssituation?
- På vilket sätt bidrar ledarskapet till att övertyga?
- Vilka retoriska och kommunikativa strategier används för att övertyga?

3. Tidigare forskning

Inom ämnet kriskommunikation och krisretorik finns mycket forskning att finna, med olika inriktningar och fokusområden, bland annat om hur krishanteringen har skett med hjälp av exempelvis kommunikation eller hur ett ledarskap har omformats och påverkats under krisens gång. Mycket av den tidigare forskningen har analyserat hur förtroendet i krisen har sett ut, hur det har förändrats, försvagats eller förstärkts. Av den stora mängden forskning har några exempel valts ut som ses som relevanta för denna uppsats.

Jesper Falkheimer bland annat, skriver om hur ett förtroende kan påverkas under en krissituation. I artikeln ”Förtroende i kris” skriver han om hur flodvågskatastrofen hanterades på olika sätt med grund i utrikesminister Laila Freivalds agerande i jämförelse med

Fritidsresors informationschef Lottie Knutsson agerande.³ Katti Sandberg, på Södertörns högskola inom retorikkonsultprogrammet, skriver om detta i sin C-uppsats *Kriskommunikationens retorik: En studie i förtroendets uppgång och fall*. De båda nämner skillnaderna i Freivalds och Knutsons agerande, vilket förtroende publiken får för dem samt hur detta förändras (förstärks eller försvagas) under krisens gång. Båda författarna landar sina resonemang i att Knutson ses som den som vinner mest förtroende och att Freivalds i stort sett tappat allt förtroende. Freivalds blir utsedd till skurk och Knutson blir utsedd till hjälte. Dessa bidrar, till denna uppsats, med synsätt och tankar kring hur tilliten kan förändras i en krissituation. Denna uppsats kommer att använda liknande tankar men kommer främst att använda dessa för att jämföra i ett ledarskapsperspektiv med fokus på det kommunikativa och operativa agerandet.

Då uppsatsen har för avsikt att se på kriskommunikationen ur främst ett ledarskapsperspektiv finns Lena Lid Anderssons doktorsavhandling *Ledarskapande retorik – Dag Hammarskjöld och FN:s övriga generalsekreterare som scen för karisma, dygder och ledarideal*, där hon redogör för hur ledare kan påverka, vad de har för betydelse och funktion samt hur retoriken kan kopplas till ledarskapet.⁴ Arjen Boin, Paul T. Hart, Eric K. Stern & Bengt Sundelius tar i kapitlet ”Crisis management in political systems: five leadership challenges” i *The politics of crisis management: public leadership under pressure*, upp krishantering och det offentliga ledarskapet. Författarna har för avsikt att fånga vad ledarskap i en krissituation innebär. De intresserar sig bland annat för att se hur ledarskapet ser ut i hanteringen av krissituationen.⁵ Detta blir väsentligt och tydligt relevant för denna uppsats då detta stämmer överens med uppsatsens syfte att se till ledarskapet i en krishanteringssituation.

Mral och Vigsø är två nordiska forskare som bland annat har skrivit boken *Krisretorik – retoriska aspekter på kriskommunikation*. Den syftar till att studera olika krishändelser där kriskommunikationen har haft både positiva och negativa resultat samt där retoriken har använts som analysverktyg för att undersöka kommunikationens form och effekt. I boken tas ett antal olika exempel upp där syftet är att studera vilka retoriska aspekter på

³ Jesper Falkheimer (2007), ”Förtroende i kris”, <http://www.retorikforlaget.se/rmartiklar/foertroende-i-kris>. *Retorikmagasinet*, nr. 33.

⁴ Lena Lid. Andersson (2009), *Ledarskapande retorik*, EFI, Stockholm.

⁵ Arjen Boin, Paul T. Hart, Eric K. Stern & Bengt Sundelius (2005), ”Crisis management in political systems: five leadership challenges” I, *The politics of crisis management: public leadership under pressure*, Cambridge: Cambridge University Press.

kriskommunikation som har använts.⁶ Mral skriver i kapitlet ”Att ta lärdom av goda exempel, tsunamihanteringen i Tyskland” i *Krisretorik – retoriska aspekter på kriskommunikation*, om tsunamihanteringen i Tyskland. Denna studie tar upp och belyser positiva exempel under en krissituation, vilket i detta fall är den tyska regeringens retoriska och kommunikativa agerande. Mral listar vilka egenskaper hos en ledare som kan vara förutsättningarna till en lyckad kriskommunikation. Dessa är bland annat att som ledare kunna *ta* ledningen och visa på handlingskraft, att skapa gemenskap, visa ödmjukhet och be om ursäkt för eventuella brister i hanteringen.⁷ I samma kapitel tar Mral även upp hur en ledare förmedlar dåliga nyheter utan att skapa hysteri, med grund i statssekreteraren Klaus Scharioth som lyckades med detta. Han lyckades förmedla informationen på ett sakligt vis, utan att skapa hysteri samt genom att visa förståelse för de anhöriga, allt detta utan att verka känsloladdad. Enligt Mral lyckades han även med att hantera kritik på ett suveränt sätt.⁸

4. Teori

I detta kapitel kommer en redovisning göras av de olika teorier som analysen har sin utgångspunkt i. Först kommer en beskrivning och definition av hur den retoriska situationen kan se ut samt hur den går att tillämpa på en krissituation. Därefter tas begreppet kris upp samt vad det innebär att en situation är en krissituation. Detta följs av en beskrivning av ledarskapet i krissituationen där bland annat ledarens kommunikativa och operativa uppgifter under krishanteringen nämns. Där nämns även begreppen *kategoria* och *apologia*.

Då metoden kommer att innehålla en kritisk retorikanalys kommer en redogörelse för de retoriska bevismedlen *ethos* och *pathos* att göras, för att finna vad som övertygar. *Ethos* kommer att behandla *eunoia*, *fronesis*, *arete* och *autenticitet* samt inledande, härlett och slutligt *ethos*. *Pathos* och dess känslouttryck kommer att kopplas med begreppet attityduttryck.

Då det handlar om en krissituation som präglas av osäkerheter bör det läggas vikt vid att säga saker som är passande och lämpliga för situationen. Detta för att mycket kan hända på samma

⁶ Brigitte Mral & Orla Vigsø (2013), *Krisretorik, retoriska aspekter på kriskommunikation*, Åstorp: Retorikförlaget.

⁷ Brigitte Mral (2013), ”Att ta lärdom av goda exempel, tsunamihanteringen i Tyskland”, i Mral & Vigsø (2013), s. 62.

⁸ Mral & Vigsø (2013), s. 54f.

gång och samtidigt kan mycket gå fel. Därför redogörs även för begreppen *decorum* och *kairos*. Det förklaras även för och problematiseras kring *doxa* och hur den kan passas in i den rådande situationen.

4.1 Retorisk situation

"What is a rhetorical situation?", den frågan ställer sig Lloyd F Bitzer som intresserar sig för att ta reda på i vilka sammanhang som en talare eller en författare skapar retorisk diskurs.

"How should they be described? What are their characteristics? Why and how do they result in the creation of rhetoric?"⁹

Bitzer kritiserar retoriker och teoretiker för att aldrig riktigt ha behandlat den retoriska situationen som ett uttalat ämne i den retoriska teorin, inte ens Aristoteles, och de som väl talar om den retoriska situationen gör detta indirekt.¹⁰ Med sitt paper "The Rhetorical Situation" har därför Bitzer avsikten att bringa nytt liv och uppmärksamhet till begreppet retorisk situation och samtidigt lägga fram den som ett passande, användbart och grundläggande tillvägagångssätt i den retoriska teorin.¹¹ Retoriken är ett sätt att förändra verkligheten genom skapandet av retorisk diskurs. Att den retoriska diskursen ges form åt på grund av att åstadkomma förändring är enligt Bitzer en generell uppfattning.¹² Han menar på att diskursen behöver förstås ur ett perspektiv där den formas genom särskilda villkor eller i situationer där ett yttrande krävs. Bitzer nämner att det är uppenbart att retoriken är situationsanpassad då det, för att förstå ett yttrande, måste finnas en förståelse för meningssammanhanget som yttrandet förekommer i.¹³ Han menar även att den retoriska diskursen kommer till uttryck genom situationen: "rhetorical discourse comes into existence as a response to situation, in the same sense that an answer comes into existence in response to a question, or a solution in response to a problem".¹⁴

För att en retorisk situation ska kunna existera finns tre utgörande begrepp definierade av Bitzer: *exigence*, *audience* och *constraints*.¹⁵ En översättning av dessa begrepp går bland annat att finna hos Jens Elmelund Kjeldsen. Han benämner *exigence* som ett påträngande

⁹ Lloyd F. Bitzer (1968), "The Rhetorical Situation", *Philosophy & Rhetoric* 1:1, s. 1.

¹⁰ Bitzer (1968), s. 2.

¹¹ Bitzer (1968), s. 2f.

¹² Bitzer (1968), s. 3f.

¹³ Bitzer (1968), s. 4.

¹⁴ Bitzer (1968), s. 5.

¹⁵ Bitzer (1968), s. 6.

problem, *audience* som publik och *constraints* som retoriska villkor.¹⁶ Det påträngande problemet är något eller några saker som kan förändras, och detta med hjälp av retorik. Bitzer nämner döden, vintern och naturkatastrofer som exigences, men att dessa inte går att påverka eller förändra med hjälp av retorik. Detta gör dem därför till icke retoriska exigences.¹⁷ Publiken, *audience*, är något som den retoriska situationen kräver. Den retoriska diskursen har för avsikt att förändra genom påverkan och behöver därför en publik som kan bli påverkad och åstadkomma förändring. Därav blir publiken de som kan bli påverkade av diskursen eller vara de som påverkar diskursen.¹⁸

Det sista utgörande begreppet för den retoriska situationen är *constraints*, vilka är ett slags villkor bestående av personer, händelser och föremål exempelvis. Dessa kan alla verka begränsande och motarbeta det som krävs för att kunna påverka och förändra det påträngande problemet. Dessa kan vara värderingar, synsätt, eller sakuppgifter, seder och intressen,¹⁹ för att bara nämna några.

En krissituation går enligt Mral & Vigsø att se som en retorisk situation. De nämner att ”situationen kräver ett kommunikativt agerande för att informera, övertyga, eventuellt trösta och ena de inblandade och drabbade”.²⁰ Situation uppstår därför att det finns ett problem som behöver lösas med hjälp av kommunikation. Mral & Vigsø kallar det påträngande problemet för ett retoriskt problem eller utmaning.²¹ Författarna nämner även den andra aspekten i den retoriska situationen, publiken, att det måste finnas mottagare som kan påverkas. Denna aspekt är viktig då mottagarna är de som har det slutliga avgörandet i huruvida den retoriska strategin lyckas eller inte. Med detta menar författarna om det som kommuniceras leder till handling eller en förändring av åsikter.²² Mral & Vigsø beskriver det tredje elementet som begränsande omständigheter eller retoriska villkor. De nämner att dessa kan innefatta både interna och externa faktorer där de interna faktorerna kan innefattas av bland annat personliga trosföreställningar eller fysiska begränsningar hos avsändaren. De externa faktorerna kan innefatta den faktiska publikens situation i den aktuella situationens diskurs.²³

¹⁶ Jens Elmelund Kjeldsen (2008), *Retorik idag: Introduktion till - modern retorikteori*, Lund: Studentlitteratur, s. 85.

¹⁷ Bitzer (1968), s. 6.

¹⁸ Bitzer (1968), s. 7f.

¹⁹ Bitzer (1968), s. 8.

²⁰ Mral & Vigsø (2013), s. 11.

²¹ Mral & Vigsø (2013), s. 11.

²² Mral & Vigsø (2013), s. 11.

²³ Mral & Vigsø (2013), s. 11.

4.2 Vad är en kris?

I boken *effective crisis communication – moving from crisis to opportunity* beskriver författarna sin syn på vad en kris är. Svåra tider ekonomiskt, bortglömda möten eller dålig försäljning kan i vardaglig mun kallas för kriser, men enligt författarnas mening är inte dessa kriser utan de går mer att se som jobbiga och svåra händelser.²⁴ En kris går att se utifrån tre karaktärsdrag definierade av Hermann i *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*, som då särskiljer krisen från dessa andra händelser. För att en händelse ska övergå till en kris bör den innefatta de tre elementen *surprise*, *threat* och *short response time*.²⁵ Jag har valt att översätta dessa till ett oväntat överraskningsmoment (*surprise*), utgör ett starkt hot (*threat*), och krav på ett snabbt agerande (*short response time*).

För att en händelse ska ses som ett oväntat överraskningsmoment behöver händelsen ske under sådana omständigheter att ingen hade kunnat förutspå tiden för skeendet och inte heller dess magnitud eller intensitet. Därav går vissa naturkatastrofer som exempelvis flodvågor, jordbävningar eller skogsbränder att se som kriser och andra inte. Vissa går att kartlägga någorlunda, både gällande tid och omfattning. Dessa definieras därför inte som kriser då det finns en tid för förberedelse och planering kring hanteringen av den kommande händelsen.²⁶

Den hotfulla aspekten av krisen uppfylls av att något blir hotat, påverkat eller tar skada. Det kan exempelvis handla om ett hot mot en organisation vilket kan påverka organisationens ekonomiska säkerhet eller dess kunder. Det kan även handla om personer, växter och djur som bor i närheten av hotade områden.²⁷ Exempel på detta kan vara vid oljeutsläpp i hav och sjöar där fiskar, fåglar, växtliv och hela ekosystem kan påverkas.²⁸ Då en kris är av hotfull natur finns det ett krav på ett snabbt agerande. Det finns en risk för att krisen underskattas vilket kan leda till att den eskalerar och blir ännu mer svårhanterlig. Kriser är situationer som har ett brådskande krav på handling.²⁹

4.2.1 Kris, ledarskap och kommunikation

Oavsett på vilken nivå en kris utbreder sig; i en organisation eller i ett samhälle, på regional, nationell eller internationell nivå, förväntar sig allmänheten ett offentligt ledarskap.

²⁴ Ulmer, Sellnow & Seeger (2007), s. 5.

²⁵ Ulmer, Sellnow & Seeger (2007), s. 6.

²⁶ Ulmer, Sellnow & Seeger (2007), s. 6.

²⁷ Ulmer, Sellnow & Seeger (2007), s. 6f.

²⁸ Ulmer, Sellnow & Seeger (2007), s. 6.

²⁹ Ulmer, Sellnow & Seeger (2007), s. 7.

Allmänheten, de som kan bli påverkade av krisen förväntar sig att någon, en ledare, en regering eller staten ska göra något för att skydda dem från krisens konsekvenser. En förväntan på att beslut ska kunna fattas och direktiv ska kunna ges, trots att situationens omständigheter är problematiska.³⁰ De drabbade behöver en ledargestalt att förlita sig på.

Om de ledare eller den ledaren, som allmänheten förväntar sig ska agera, inte lever upp till dessa förväntningar finns en risk att någon annan ställer upp för att fylla den platsen.³¹

Ledarskapets formella organisationsramar frångås och det blir ett slags informellt och situationsanpassat ledarskap istället.³² Det situationsanpassade ledarskapet innebär, enkelt sagt, att ledarskapet anpassas efter de krav en situation och dess kontext består av och som ledarskapet ska förhålla sig till.³³ Det situationsanpassade ledarskapet har både en stöttande stil och en stil mer präglad av raka direktiv och ledaren ska själv veta samt kunna anpassa sig efter vilken stil som är bäst lämpad för vad situationen kräver. Det gäller inte bara att uppfatta vilken stil som är bäst lämpad för situationen och dess krav, utan även att kunna uppfatta vilken stil som fungerar bäst hos sina följare.³⁴

“*Leadership* is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”.³⁵ Detta är Northouses definition av vad ett ledarskap innebär. Ledarskapet är alltså en process av inflytande och påverkan som får en grupp av individer att röra sig mot och nå ett gemensamt mål.³⁶

Att ledarskapet ses som en process är för att det är en kommunicerande process, en två-vägs-process som går att se som ett transaktionellt överförande mellan ledare och följare, där ledaren både påverkar och blir påverkad av sina följare.³⁷ Det finns alltid en påverkan i ledarskapet, annars skulle ledarskapet inte existera. Ledarskapet formas i en gruppkontext har som syfte att påverka och influera gruppen på så sätt att de tillsammans uppnår det gemensamma målet.³⁸ Detta kan kopplas till retoriken, då retoriken har för avsikt att övertyga och övertygandet är en slags påverkan. Som Lena Lid Andersson nämner i sin doktorsavhandling *Ledarskapande retorik* tydliggör hon för varför retorik och ledarskap hänger samman. För att ett ledarskap ska kunna uppstå bör en ledare och dess ledda interagera

³⁰ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 7f.

³¹ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 8.

³² Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 9.

³³ Peter G. Northouse (2013), *Leadership -Theory and Practice*, Thousand Oaks: Sage Publication, s. 99

³⁴ Northouse (2013), s. 99.

³⁵ Northouse (2013), s. 6.

³⁶ Min översättning av Northouses definition.

³⁷ Northouse (2013), s. 5.

³⁸ Northouse (2013), s. 5f.

med varandra.³⁹ En ledare vill kunna påverka, och som tidigare nämnt sker ledarskapet i form av en process där ledaren påverkar och influerar sina följare. Det är en övertygande och kommunikativ handling att få andra att göra det som ledaren anser ska göras. Med hjälp av kommunikationen och retoriken kan ledaren förmedla och uttrycka sina tankar på bästa sätt. Retorik handlar om att övertyga, vilket kan översättas med att påverka, och retorik handlar även om kommunikation.⁴⁰ På så sätt går det att se en relevans till varför ledarskapet och retoriken har en stark koppling till varandra.

I början av 1900-talet var ledaregenskaper ett första sätt att analysera och studera ledarskapet. Syftet var att se till vilka egenskaper hos ledare som gjorde dem till stora ledare, varpå teorin ”great man” utvecklades. Teorin innebar att se till egenskaper hos tidigare starka ledare ur både ett socialt, politiskt och militärt perspektiv. Ledare som bland annat Napoleon, Abraham Lincoln och Katarina den store studerades.⁴¹ Ambitionen var att se till vissa ledaregenskaper som verkade vara medfödda. Det var bara de stora som hade dessa egenskaper. Dessa egenskaper var vad som skiljde ledare från följare. Studien upptäckte, förutom vilka egenskaper som dessa stora män hade, att de som var ledare i en situation, inte omedelbart blev ledare i en annan situation. Ledarskapet och dess egenskaper blev beroende av situationen och dess kontext.⁴²

4.2.1.1 Ledarens kritiska uppgifter

Under en krissituation finns det fem kritiska uppgifter som en ledare står inför. Det handlar om *sense making*, *decision making*, *meaning making*, *terminating*, *learning*.⁴³ Till denna studie kommer endast de tre första uppgifterna *sense making*, *meaning making* och *decision making* att användas då dessa ses som mer relevanta för studiens syfte.

Sense making handlar om att skapa förståelse, sätta ord på situationen. Beskrivs situationen som en tragedi, en skandal eller något som skänkts från ovan?⁴⁴ Det är ledarnas jobb att, i mullret av olika, motsägelsefulla, uttalade uppfattningar i bland annat media, ta tag i konsekvenserna av händelsen och på ett sätt, ge namn åt situationen. Det är även ledarnas

³⁹ Andersson (2009), s. 94.

⁴⁰ Andersson (2009), s. 94.

⁴¹ Northouse (2013), s. 19.

⁴² Northouse (2013), s. 19.

⁴³ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 10.

⁴⁴ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 11.

uppgift att sätta ord på hur allvarlig hotet från krisen är.⁴⁵ Den andra kritiska uppgiften i krishanteringen är *decision making*, att fatta beslut om vissa problem som det med krisen, medföljer ett flertal av och som ledare behöver ta tag i.⁴⁶ Att fatta beslut under en kris är tufft. Det handlar om att ta svåra beslut i en situation präglad av osäkerhet, det handlar om kompromisser och risktagande. En kris kräver ett snabbt agerande och tiden för att tänka, att konsultera och vinna acceptans är knapphändig. Hanterandet av krisen måste ske med en flexibilitet, genom improvisation, med övertydlighet och ibland även genom att bryta mot reglerna. Det handlar om att anpassa sitt sätt efter situationen på ett snabbt och effektivt vis.⁴⁷

En av ledarens svårigheter är att kunna bena ut vad som sker och ge korrekt information, vilket är den tredje kritiska uppgiften, *meaning making*. Ofta läcks mängder av bilder ut på nätet, rykten går och allmänheten börjar skapa sig en egen bild av vad som är sant. Det finns ett starkt krav från allmänheten att få information om situationen samt hur de kan påverkas av händelsen.⁴⁸ De som redan har blivit drabbade eller har anhöriga som har drabbats är troligen stressade och oroliga över vad som kommer att ske. Därför är vikten att leverera information på ett klart och tydligt sätt stor där en sammanfattande bild av händelsen i stort kan hjälpa allmänheten att förstå sig på situationen.⁴⁹ Detta kräver självklart goda kommunikativa kunskaper. En svårighet i detta kan vara den misstro som allmänheten kan ha för sin regering och sina myndigheter. Många kan se dem som sina fiender och hyser inget direkt förtroende för dem.⁵⁰

En krissituation är präglad av osäkerhet och mycket kan ske snabbt och utan förvarning. Allmänheten förväntar sig att ledaren ska minska denna osäkerhet, med hjälp av att förmedla vad som händer, varför det händer samt förklara vad som ska göras. Därefter behöver ledaren vinna acceptans för att i sin tur lyckas med att skapa meningsfullhet.⁵¹ Ska en person uttala sig under krissituationen är det därför viktigt att se över vad som ska sägas. Relevant och trovärdig information samt välgrundade argument är viktiga aspekter att se över. Även hur ett budskap formuleras och förmedlas är viktigt att tänka på för att inte förvärpa situationen, då krissituationen präglas av osäkerhet samt mängder av känslor.⁵²

⁴⁵ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 11.

⁴⁶ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 11.

⁴⁷ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 11f.

⁴⁸ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 12.

⁴⁹ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 12.

⁵⁰ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 12.

⁵¹ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 13.

⁵² Brigitte Mral (2013), "Inledning. Retorik, risk och kris", i Mral & Vigsø (2013), s. 8.

4.2.1.2 *Apologia och kategoria*

Inom krisretoriken talas det om *kategoria* och *apologia*, anklagelser och försvar. Detta kan i retoriska krissituationer exempelvis innefatta en ledares försvar på anklagelser och kritik.⁵³ För att kunna studera försvaret (*apologia*), bör man först studera de anklagelser (*kategoria*) som ligger till grund för att ett försvar ens behöver finnas.⁵⁴

Kategoria går att se som en process som både är dynamisk och komplex och som kan vara kombinerad av olika anklagelser.⁵⁵ I en krissituation ses det som viktigt att svara på en anklagelse. Att inte svara på anklagelserna kan dock vara effektivt men endast under en viss period.⁵⁶ En *apologia* bör vara etisk och ska enligt Hearit, som nämns i *Krisretorik – retoriska aspekter på kriskommunikation*, innehålla ett explicit erkännande om att ett fel har begåtts, det ska finnas med ett erkännande om skuld och förvållande av felet. Ett uttryck av beklagande samt förståelse för de drabbades situation följt av att be om förlåtelse. En utsträckande hand som frågar efter försoning och som offentliggör all relevant information samt en förklaring till händelsen som uppfyller de drabbades förväntningar. Passande åtgärder ska föreslås samt ett erbjudande om kompensation ska ges. Denna lista följs i praktiken sällan. Utöver detta bör försvaret verka sant, ärligt, snabbt och frivilligt samt förekomma under passande förhållanden att samtliga drabbade kan nås.⁵⁷

4.3 Retoriska bevismedel

Som Lindqvist Grinde nämner i Aristoteles *Retoriken*, beskriver Aristoteles retoriken som en *techne*, en konst. *Techne* är något som från den grekiska filosofin menas med något som en person kan eller måste lära sig. Detta står på två ben, varav ett i den teoretiska reflektionen och ett i själva praktiken och utövandet.⁵⁸ Till denna konst finns det vissa övertygandemedel, och som Aristoteles menar är retoriken ”en förmåga (*dynamis*) att i varje enskilt fall uppfatta det som kan vara övertygande eller övertalande”.⁵⁹ De övertygande eller övertalande medel,

⁵³ Mral & Vigsø (2013), s. 11.

⁵⁴ Orla Vigsø (2013), ”Tårtkalaset och allmänhetens förtroende, en studie av migrationsverkets kriskommunikation”, i Mral & Vigsø (2013), s. 22.

⁵⁵ Mral & Vigsø (2013), s. 24.

⁵⁶ Mral & Vigsø (2013), s. 12.

⁵⁷ Mral & Vigsø (2013), s. 12, 25.

⁵⁸ Aristoteles (2012) *Retoriken*. Översättning, inledning och noter av Johanna Akujärvi. Introduktion av Janne Lindqvist Grinde. Ödåkra: Retorikförlaget, s. 43.

⁵⁹ Aristoteles (2012), 1.2.1:1356a.

pisteis, som tillhör konsten, *techne* kallas för *entechnos*.⁶⁰ Det finns tre former av övertygandemedel som Aristoteles menar på kan skaffas genom talet som beror på talarens karaktär, *ethos*, det känslotillstånd talaren kan försätta sig själv och sin publik i, *pathos*, samt genom de argument som används för att bevisa något, *logos*.⁶¹ För denna uppsats kommer *pathos* och de känslor som uttrycks att förklaras och förtydligas med hjälp av begreppet attitydyttringar. Begreppet *logos* kommer att uteslutas då en analys av detta inte anses relevant för att uppfylla uppsatsens syfte.

4.3.1 *Ethos*

Ethos är den karaktär som skapas när en talare, genom talet, framstår som trovärdig.⁶² Kjeldsen tar upp *ethos* och benämner det som ett dynamiskt fenomen. Det är alltså något som kan förändras genom tiden, vilket gör att det behöver tas om hand i varje sammanhang som ett yttrande sker, vid varje gång kommunikation förekommer.⁶³ I denna dynamiska förändring går det att urskilja tre olika former av *ethos*. Dessa är inlett, härlett och slutligt *ethos*.⁶⁴

Innan en talare börjar tala har personen tilldelats ett inledande *ethos*. Det är den förutfattade uppfattning publiken har om personen.⁶⁵ Är talaren exempelvis doktor⁶⁶, en titel som kan innefatta vissa allmänna förväntningar på yrkeskunnande och expertis, kan personen få ett inledande *ethos* som exempelvis kunnig och pålitlig. Det är ett antagande som skapas genom publikens förutfattade mening om vad titeln doktor innebär med dess kunskapsnivå och tillförlitlighet. Hur en publik har valt att förhandstolka sin talare har betydande effekt för hur publiken kommer att uppfatta och tolka talarens budskap.⁶⁷ Talarens härledda *ethos* utvecklas under tiden talet pågår. Det är där publikens förutfattade meningar kan bli förändrade och där publiken kan bli påverkade av det som talaren kommunicerar. Det är talarens retoriska val och handlingar som har betydelse.⁶⁸ Antingen står publiken fast i sina förutfattade meningar, att

⁶⁰ Aristoteles (2012), 1.2.2:1356a.

⁶¹ Aristoteles (2012), 1.2.3:1356a.

⁶² Aristoteles (2012), 1.2.4:1356a.

⁶³ Kjeldsen (2008), s. 133.

⁶⁴ Kjeldsen (2008), s. 133.

⁶⁵ Kjeldsen (2008), s. 134.

⁶⁶ Varför jag valde att använda begreppet doktor är för att jag har en viss tanke om att många har en uppfattning om vad som förväntas av en doktor. De har hand om människors liv vilket då kräver en omfattande kunskap inom området. Jag anser att oavsett förkunskap eller kultur värderas en doktor på liknande sätt och förväntningarna på kunnigheten bör vara den samma. Detta förtydligar därför, i min mening, innebörden av inledande, härlett och slutligt *ethos*.

⁶⁷ Kjeldsen (2008), s. 134.

⁶⁸ Kjeldsen (2008), s. 135f.

doktorn var tillförlitlig och kunnig på sitt område, eller så ändras uppfattningen helt. Doktorn verkade inte alls kunnig i det som förmedlades under talet och tilliten hos publiken sänktes.

Efter att doktorn har slutat att kommunicera har publiken skapat sig ett nytt intryck. Därav har doktorn tilldelats ett slutligt *ethos*. Ett slutligt *ethos* blir produkten av ett inledande och härlett *ethos*.⁶⁹

Det finns tre dimensioner av *ethos*, tre orsaker till att en talare är trovärdig. Dessa kännetecknas av förnuft, god karaktär och välvilja, *fronesis*, *arete* och *eunoia*.⁷⁰ Lindqvist Grinde beskriver *fronesis* som att kunna demonstrera sin kunnighet om ett ämne. *Arete* som en uppsättning moraliska egenskaper som kan användas för att bygga upp ett förtroende och *eunoia* som den goda viljan mot sin publik. Visar talaren en god vilja mot sin publik kommer troligen publiken att visa en god vilja tillbaka.⁷¹ För en krishanterare är dessa tre dimensioner väsentliga för att behålla sin trovärdighet. För att bevara sin trovärdighet behöver krishanteraren utföra kloka handlingar, ha en god karaktär samt visa välvilja och empati för allmänheten och de drabbade.⁷²

Kjeldsen tar upp en fjärde dimension, *autenticitet*. Han nämner Anders Johansens konstaterande i boken *Talarens trovärdighet*: ”att tala sanning är ingenting mot att vara sann”.⁷³ Att framstå som äkta, spontan, naturlig, okonstlad, personlig och verkligt engagerad.⁷⁴ Att framstå som sig själv, kan ha en stark påverkan för huruvida någon framstår som trovärdig eller ej. *Autenticitet* går enligt Johansen att se ”som ett av de mest moderna trovärdighetsvärdena”, där trovärdigheten skapas, trots en brist på retorisk förfining och vältalighet.⁷⁵ En talare ska kunna ge av sig själv, visa sina äkta känslor och låta sin personlighet komma till uttryck.⁷⁶

4.3.2 Pathos

Pathos är att kunna påverka och övertyga en publik och dig själv som talare med hjälp av känslor. Att kunna väcka en typ av känsla hos sin publik som på så sätt kan leda till ett

⁶⁹ Kjeldsen (2008), s. 140.

⁷⁰ Aristoteles (2012), 2.1.5:1378a.

⁷¹ Lindqvist Grinde (2008), *Klassisk retorik för vår tid*. uppl. 1:4. Lund: Studentlitteratur, s. 91f, 93f.

⁷² Mral & Vigsø (2013), s. 10.

⁷³ Kjeldsen (2008), s. 129.

⁷⁴ Kjeldsen (2008), s. 131.

⁷⁵ Kjeldsen (2008), s. 131.

⁷⁶ Kjeldsen (2008), s. 131.

agerande. De känslor vi känner kan spela stor roll vid exempelvis ett beslutsfattande och kan påverka vårt omdöme. Känslorna är viktiga för talaren att tänka på då de kan ha olika påverkan och betydelse för alla i publiken.⁷⁷

En krissituation är en osäker situation som innefattar mycket olika känslor. Människor kan exempelvis känna oro, otrygghet eller rädsla för att själva bli drabbade. Det är ledarens jobb att se till att allmänheten inte behöver känna dessa känslor, utan att de istället känner en tillit till de som har ansvar.⁷⁸ Att även kunna förmedla tuffa och svåra budskap utan att verka känslökall och samtidigt visa empati och förståelse för allmänhetens känslor.⁷⁹ Detta nämndes, som exempel hos den tyske statssekreteraren Klaus Scharioth under tsunamihanteringen i Tyskland, tidigare i uppsatsen.

Att verka övertygande med hjälp av känslor är ingen lätt uppgift. Känslor är svåra att uppmana någon att känna. Att uppmana till exempelvis glädje och skratt kan snarare ha motsatta effekter. Det är publiken och vilka känslor de kan tänkas känna i den rådande situationen som en talare eller ledare behöver ha en förståelse för.⁸⁰ Aristoteles menar att: ”Känslorna (*pathos*) är orsaken till att man ändrar sig och gör annorlunda bedömningar”.⁸¹ Lindqvist Grinde nämner Aristoteles tre aspekter om huruvida känslor väcks eller ej och som måste tas hänsyn till för att lyckas väcka känslor. Det handlar om att finna vad känslan består i, vilken situation känslan kan komma att uppstå i och vad för typer av beteenden som kan väcka en särskild känsla. En person måste alltid utgå från att försöka förstå sin publikens känslor. Med hjälp av retoriken går detta att göra genom att undersöka publikens attityder.⁸²

4.3.2.1 Attitydyttringar

Attitydyttringar kan ses som retoriska medel. De är kommunicerande på både det verbala samt det icke verbala planet. Det kan handla om attityder för både situation, ämne och publik. Att göra en kritisk retorikanalys på dessa attitydyttringar kan innefatta både de explicita yttringarna men även de implicita och outtalade, de mer underförstådda uttrycken.⁸³

⁷⁷ Lindqvist Grinde (2008), s. 80.

⁷⁸ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 13.

⁷⁹ Mral & Vigsø (2013), s. 54f.

⁸⁰ Lindqvist Grinde (2008), s. 82

⁸¹ Aristoteles (2012), 2.1.9:1378a.

⁸² Lindqvist Grinde (2008), s. 82.

⁸³ Brigitte Mral (2010), ”Attitude matters – Attitydyttringar som retoriska medel”, *Rhetorica Scandinavica*, nr. 56, s. 6.

I boken *Kritisk retorikanalys* benämns begreppet attitydyttringar vilket kan ses som en aspekt med ett nära samband med *pathos*. Det handlar enkelt om attityder och hur dessa yttrar sig. Varför detta kan kopplas till *pathos* är därför att det, i varje kommunikationssituation finns emotionella processer. Dessa kan vara sympati/empati eller aggressivitet/vänlighet.⁸⁴

När en talare vill skapa en gemenskap kan hon visa på välvilja mot sin publik, detta går att se som en attitydyttring. I verbala markörer finner vi det som talaren säger för att visa sin positiva och välvilliga attityd mot sin publik. Mral beskriver att ett mjukt och välkomnande kroppsspråk, med öppna omfamnade armar kan som en icke verbal markör visa på en välvillig attityd. Det kan även vara små saker som exempelvis ett höjt ögonbryn eller ett snett leende som kan påverka uppfattningen av vilken attityd talaren har.⁸⁵ Vad vi som åskådare uppfattar som talarens attityd kan vi bara spekulera om då det explicit, inte går att veta vad en persons attityd är. Det är bara om personen har uttalat och framfört sin åsikt om något som vi med säkerhet kan veta personens attityd.⁸⁶ Vilken attityd eller vilka attityder som en publik kan tänkas uppfatta kan talaren själv påverka, medvetet eller omedvetet. Talaren kan alltså medvetet välja att undvika vissa attitydyttringar för att framställa sig själv bättre eller för att lättare väcka de känslor som finns för avsikt att väcka. Vissa attityder kan vara bra att hålla för sig själv och undvika att visa utåt i vissa lägen. Det handlar om bedömningar och underliggande värderingar.⁸⁷

Mral använder sig av nationalencyklopedins definition för att beskriva vad attityder är: ”**attityd**, förhållningssätt, visa sin inställning till något genom t.ex. Kroppsställning eller kroppshållning”.⁸⁸ I *krisretorik – retoriska aspekter på kriskommunikation* görs en koppling med attitydbegreppet och retoriken. Attitydbegreppet handlar om värderingar om vad en person är för eller emot, oavsett om det är ting, sakfrågor, personer eller annat. Därav blir attityder retoriskt och argumentativt kontextbundna.⁸⁹ Att tolka attityder innebär vissa svårigheter. Den som tolkar kan ta med sig personliga tankar om ett ämne och riskerar därför att tolka in olika positiva attityder där de inte finns respektive negativa attityder där uttrycket är något helt annat.⁹⁰

⁸⁴ Brigitte Mral, Marie Gelang & Emelie Bröms (2016), *Kritisk retorikanalys: text, bild, actio*.

Ödåkra, Sverige: Retorikförlaget, s. 40.

⁸⁵ Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 40.

⁸⁶ Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 41.

⁸⁷ Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 40f.

⁸⁸ Brigitte Mral, ”Attityder som retoriska medel”, i Mral & Vigsø (2013), s.107, samt nationalencyklopedins definition av ordet *attityd*.

⁸⁹ Mral & Vigsø (2013), s. 107.

⁹⁰ Mral (2010), s. 15.

4.4 Kairos och decorum

När en person kommer på något som hon borde ha sagt eller gjort vid en viss tidpunkt men som hon kommer på efter att själva situationen och händelsen försvunnit. När dörren har öppnats men personen inte har hunnit gått igenom den, då har hon missat det rätta ögonblicket, *kairos*. *Kairos* handlar om att utföra en handling på precis rätt ställe, vid den rätta tidpunkten. Det kan exempelvis vara att tillgodose en publik med det som publiken kräver just då, just i situationen.⁹¹ Den skicklige talaren förstår när det rätta ögonblicket uppstår och som Lindqvist Grinde beskriver det: ”äger förmågan att anpassa talet till situationen”.⁹² Förmågan att finna dessa rätta ögonblick kan tränas upp och läras av en talare vilket kan hjälpa talaren att agera rätt i rätt läge. Det handlar om tajming och att både publik och talare tillsammans ska kunna uppleva detta vältajmade moment.⁹³ Det rätta ögonblicket eller det rätta tillfället kan vara en situation som kräver ett agerande, exempelvis vid en olycka eller när ett viktigt politiskt beslut ska fattas.⁹⁴

Förutom att som talare lyckas finna de *kairos* och de rätta momenten för agerande behöver talaren även välja det som är passande att säga. Vad som kan ses som passande och lämpligt att säga i situationen kallas för *decorum*. *Decorum* beskrivs av Lindqvist Grinde som en förmåga att se till att ”allt passar med allt”⁹⁵, och att anpassa sig efter situationen i form av det som är passande.⁹⁶

För att ett framförande ska vara passande och lämpligt, för att uppfylla *decorum*, behöver framförandet anpassas till en rad olika aspekter. Talarens karaktär, ämnet som det talas om, publiken samt den retoriska situationen behöver ses över för att lyckas med ett effektivt framförande. *Decorum* kan även innefatta en talares icke verbala uttryck som kan vara passande/lämpliga respektive opassande/olämpliga.⁹⁷ Helena Hansson Nylund skriver om hur Mral påpekar att en talare, i ett bemötande, förhåller sig till reglerna för *decorum* utifrån vilka möjligheter som ges av *kairos*. Att budskapet som ska förmedlas behöver anpassas efter de

⁹¹ Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 135

⁹² Lindqvist Grinde (2008), s. 49.

⁹³ Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 135.

⁹⁴ Lindqvist Grinde (2008), s. 39.

⁹⁵ Lindqvist Grinde (2008), s. 49.

⁹⁶ Lindqvist Grinde (2008), s. 49.

⁹⁷ Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 132f.

krav som situationen ställer samt till de gemensamma värdegrunderna (*doxa*), för talaren och publiken.⁹⁸

4.5 Doxa

Doxa går att se som ett samlingsbegrepp som från antik grekiska betyder mening, antagande, tro eller åsikt.⁹⁹ Detta samlingsbegrepp innefattar vad en grupp håller för sant, värderingar, trosföreställningar och världsbild. *Doxa* är både kulturellt och historiskt bundet samt även ett föränderligt fenomen. Världen förändras hela tiden och med detta, vårt sätt att se på världen och vad vi håller sant. En person kan ha och vara påverkad av olika *doxor*.¹⁰⁰ En person kan exempelvis ha en yrkesdoxa som polis, en *doxa* som förälder, en *doxa* som innefattar religiösa ramar eller en politisk *doxa* innehållande det politiska partiets ramar. Alla dessa innefattar egna värderingar, egna traditioner och egna gemensamma uppfattningar. Vår individuella *doxa* skapas utifrån alla dessa premisser och blir något som vi inte ifrågasätter. Mral, Gelang & Bröms beskriver *doxan* som något som ”i stort sett ’sitter i ryggmärgen’ och finns på ett undermedvetet plan”.¹⁰¹ *Doxan* kan även innefatta det som vi tidigare har erfarit. Det kan vara situationer som vi har upplevt på ett visst sätt. Det som vi kände och upplevde under den situationen kommer vi troligtvis att medta och känna i en annan, liknande situation.¹⁰²

Då det i denna uppsats görs en kritisk retorikanalys är det viktigt att reflektera över den *doxa* som det analyserade objektet anknyter till, vad som är underförstått samt vilka värderingar som ses som självklara. Mral, Gelang & Bröms ser detta som ett retoriskt villkor att förhålla sig till i den retoriska situationen.¹⁰³ Det är inte bara bra att vid en kritisk retorikanalys se över *doxan*, utan även i en krissituation. Då kan *doxan* vara viktig att reflektera över för att veta vad som är rätt och passande att säga i situationen samt för att få budskapet accepterat av publiken. I en krissituation finns även risken för att *doxor* kan ifrågasättas. Människors värderingar, världsbilder och identiteter sätts i rörelse och detta skapar osäkerhet. Därför är

⁹⁸ Helena Hansson, Nylund (2013), ”Guido Bertolaso – den italienska krisberedskapen personifierad”, i Mral & Vigsø (2013), s. 77.

⁹⁹ Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 32.

¹⁰⁰ Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 33.

¹⁰¹ Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 33.

¹⁰² Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 33.

¹⁰³ Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 33f.

det viktigt att kunna bemöta denna osäkerhet och samtidigt ta hänsyn till rådande intressen och känslor som publiken har.¹⁰⁴

4.6 Sammanfattning teori

I ovanstående avsnitt har de teoretiska utgångarna för denna uppsats redogjorts. Dessa teoretiska utgångspunkter utgjordes av: den retoriska situationen, kris, kriskommunikation och ledarskap; ledarens kritiska uppgifter i krishanteringen, *apologia* och *kategoria*; *ethos*, inledande-, härlett- och slutligt *ethos*, *eunoia*, *fronesis*, *arete* och *autenticitet*; *pathos* och attitydyttringar; *kairos* och *decorum* samt *doxa*. Utgångspunkterna utgör, vad jag anser, en relevans och blir hjälpmedel för uppsatsen att nå dess syfte.

Den retoriska situationen utgör kontexten för vilket det analyserade objektet befinner sig i. Analysen behöver förhålla sig till dessa ramar som den retoriska situationen innefattar för att förstå hur det retoriska objektet och situationen hänger samman. En genomgång har gjorts för vad en kris är samt vad den innebär och innehåller för element. Olika synsätt och tankar kring ledarskapet i krisen samt hur detta kan kopplas till retoriken har nämnts för att skapa en förståelse och en brygga mellan hur dessa komponenter samspelar i en krissituation. En redogörelse för en ledares uppgifter under krishanteringen samt hur *kategoria* och *apologia* kan spela in. Därefter har en genomgång gjorts av de klassiska, retoriska bevismedlen *ethos*, med de tre faserna inledande, härlett och slutligt *ethos*, samt *eunoia*, *fronesis*, *arete* och *autenticitet*. *Pathos* och dess känsloutttringar har kopplats med begreppet attitydyttringar samt hur dessa kan formas och analyseras. Detta följdes av en redogörelse för begreppen *kairos* och *decorum*. Avslutningsvis nämndes *doxa*, den allmänna uppfattningen, som något viktigt att förhålla sig till.

5. Metod och material

För att hjälpa läsaren att på ett lättare sätt förstå och följa med i uppsatsens resonemang samt för att kunna ta ställning till uppsatsens resultat, kommer i följande avsnitt en redovisning och motivering av de valda metoderna. De metoder som kommer att användas är kritisk retorikanalys samt hermeneutik. I stycke 5.3 redogörs för uppsatsens val och användning av material.

¹⁰⁴ Mral & Vigsø (2013), s. 8.

Utöver dessa två metoder kommer transkriberingar av de valda videoklippen att göras för att underlätta analyserandet av dem. Dessa transkriberingar medföljer som bilagorna 1-5.

5.1 Kritisk retorikanalys

När retoriken används som ett analysverktyg används den för att studera empiriskt material som människors kommunikation. Det kallas för *rhetorical criticism* eller kritisk retorikanalys. Analysmetoden är både empirisk, deskriptiv, värderande och tolkande. Den tar isär helheten för att få grepp om delarna och pusslar ihop delarna för att få grepp om helheten. Det empiriska materialet, det retoriska objektet, blir inte bara analyserat i termer om form och uppbyggnad utan blir även satt i situation och vad det har för funktion i sitt avsedda sammanhang, samt hur det förhåller sig till samhället i stort.¹⁰⁵

En kritisk retorikanalys används som en systematisk process av tydliggörande och värderande av resultatet av mänsklig aktivitet. Jim A. Kuypers intresserar sig för att se till analyserandet av retoriskt agerande, hur människor *använder* retorik för att skapa påverkan i sin omvärld.¹⁰⁶ Kuypers beskriver även kritisk retorikanalys som en *konst*, snarare än en vetenskap, då den använder subjektivt, personligt argumenterande samt existerar i sin egenhet och inte i samhörighet med andra metoder för att generera kunskap.¹⁰⁷

Den kritiska retorikanalysen går att se som en form av tolkande och detta tolkande kan agera bas i ett annat tolkande. Retoriken som verktyg för analys är i grunden både tolkande och värderande.¹⁰⁸ På grund av detta ser jag likheter med hermeneutiken och anser det därför passande att använda båda dessa metoder till min analys i uppsatsen.

5.2 Hermeneutik

Hermeneutiken är läran om tolkning och ligger till grund för allt tolkande, att tolka och förstå världen och dess ting. Hermeneutiken arbetar med att regelbundet växla och se från helhet till del och från del till helhet. Det sker ett tolkande i form av en hermeneutisk cirkel, eller spiral. Hermeneutiken som teori och praktik har utvecklats många gånger. Från att bland annat se på

¹⁰⁵ Andersson (2009), s. 107, Maria Karlberg & Brigitte Mral (1998), *Heder och påverkan: att analysera modern retorik*, Stockholm: Natur och kultur, s. 13f, Mral, Gelang & Bröms (2016), s.13.

¹⁰⁶ Jim A. Kuypers (2009), *Rhetorical criticism: perspectives in action*, Lanham, MD: Lexington Books, s. 13f.

¹⁰⁷ Kuypers (2009), s. 14.

¹⁰⁸ Karlberg & Mral (1998), s. 12.

hermeneutiken ur ett existentiellt perspektiv och dess existentiella innebörd, vad tolkning och förståelse innebär för vårt ”vara i världen”, till att se på hermeneutik och vetande. Ett filosofiskt synsätt på hermeneutiken är att se utifrån olika *förståelsehorisonter*. Alla har olika förståelsehorisonter som kan mötas och förenas. Ordet hermeneutik går långt tillbaka i tiden och är bland annat en ordstam i gudanamnet *Hermes*. Den grekiska guden Hermes var en budbärare mellan gudar och dödliga. Förutom att bära dessa budskap blev han budskapens tolk, deras översättare.¹⁰⁹

Hermeneutik och tolkning är att göra saker förståeliga, begripliga. I antiken avsåg hermeneutiken att skapa en förståelse hos sin mottagare som skulle ge dem ett nytt perspektiv och i sin tur, av detta nya perspektiv, vilja förändra sina liv.¹¹⁰ Hermeneutiken går alltså att se ur ett existentiellt perspektiv där hermeneutiken är sammanlänkad med vår existens och förmåga att tolka och förstå. Hur vi förstår något är helt beroende av vårt existerande och är förenad med vår faktiska situation, vad vi har för erfarenheter. Det är först när vi använder något, exempelvis ett verktyg som ett verktyg, en såg, en hammare, som vi förstår dess innebörd.¹¹¹

5.3 Metodologiskt tillvägagångssätt

De teoretiska utgångspunkterna som har presenterats och redogjorts för i teoriavsnittet är de teorier som kommer att tillämpas på det valda materialet och användas i den kritiska retorikanalysen. Konkreta uttalanden från Lottie Knutson och Laila Freivalds kommer att analyseras för att se vad deras kommunikation gör för att påverka och övertyga allmänheten samt hur dessa fungerar i den rådande kontexten. Videoklippen som står för materialet till analysen har transkriberats för att underlätta analyserandet av delarna i helheten för att förstå hur objektet fungerar och samverkar i sin kontext. Materialet kommer sedan att bli analyserat och tolkat med hjälp av de teoretiska utgångspunkterna. Fokus kommer ligga på att analysera det som Knutson och Freivalds explicit uttalar sig om, både verbalt och icke verbalt, samt deras faktiska agerande, hur retorik används för att övertyga och skapa påverkan. Detta genom att koppla till de teoretiska begreppen: kris, ledarskap och kommunikation; *apologia*

¹⁰⁹ Per-Johan Ödman (1979), *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*, Stockholm: Norstedts akademiska förlag, s. 7.

¹¹⁰ Ödman (1979), s. 7ff.

¹¹¹ Ödman (1979), s. 17.

och *kategoria*; inledande, slutligt och härlett *ethos*, *eunoia*, *fronesis*, *arete* och *autenticitet*; *pathos* och attitydyttringar; *kairos*, *decorum* och *doxa*.

All retorikanalys är en tolkningsfråga, vilket gör den komplicerad. Vid analys av exempelvis attitydyttringar, de icke verbala signalerna, är en intersubjektiv hållbar tolkning ytterst invecklad.¹¹² Därför kommer mina tolkningar av attitydyttringarna att underbyggas med hjälp av konkreta exempel för att stärka min analys.

5.4 Metodproblem

Svårigheten och problematiseringen med tolkandet ligger i den egna, subjektiva tolkningen. Allt tolkande sker från mitt perspektiv och som jag tolkar något tolkar en annan annorlunda. Detta sker på grund av de egna tidigare erfarenheterna och förförståelserna som påverkar vårt tolkande. Det är där som de hermeneutiska filosofernas begrepp förståelsehorisont kommer in. Det handlar om att möta dessa olika förståelsehorisonter samt förena och skapa nya perspektiv, nya förståelsehorisonter. Det finns flera sätt att se och förstå världen på. Det svåra med hermeneutiken är att se utanför sig själv, se utanför sina egna förutfattade meningar, erfarenheter och verklighetsuppfattningar. Det kan även vara en svårighet i att förhålla sig kritisk och objektiv när en kritisk retorikanalys görs. Kanske finns egna erfarenheter som färgar sättet att se på det retoriska objektet som hindrar oss att vara kritiska. Det gäller att, på samma sätt som i problematiserandet av hermeneutiken, ta ett steg utanför sig själv, se saker från andra perspektiv med objektiva glasögon.

5.5 Material

Materialet som ligger till grund för analysen är fem videoklipp. Ett klipp är från Aktuellt sändning om Tsunamikatastrofen den 27 december 2004. Klippet innehåller en studiontervju med Fritidsresors informationsdirektör Lottie Knutson och ett reportage med uttalande av Laila Freivalds.¹¹³ Det andra är från Rapport, också den 27 december 2004 på SVT play innehållande en studiontervju med Lottie Knutson.¹¹⁴ Ett tredje klipp är ett utdrag från Kalla

¹¹² Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 68.

¹¹³ Upplagt av: Nostalgikanalen_93, "Aktuellt om tsunamikatastrofen 2014-12-27" [Video] <<https://www.youtube.com/watch?v=A5xFuJnwp6g>>, 2011, (hämtad 2016-04-03). **16.36–22.30 min, 25.30–26.30 min** (Studiontervju med Lottie Knutson), **24.45–25.10 min** (Reportage med Laila Freivalds).

¹¹⁴ Upplagt av: Fahlaebs kanal, "Rapport 27/12/ 2004 – Tsunamikatastrofen SVT Play" [Video] <<https://www.youtube.com/watch?v=P-SMHjdOrTg>>, 2004, (hämtad 2016-04-03). Upplagt av SVT, "Tsunamikatastrofen 'Aktuellt' 27/12 2004" [Video], <<http://www.oppetarkiv.se/video/2513234>>, 2004, (hämtad 2016-04-23). **3.20–5.20 min** (Studiontervju med Lottie Knutson).

Faktas granskning den 14 februari 2004 om tsunamikatastrofen innehållande uttalanden från både Lottie Knutson och Laila Freivalds.¹¹⁵ Det fjärde är ett klipp från Aktuellts sändning den 28 december 2004 innehållande en kort intervju av Laila Freivalds.¹¹⁶ Det femte klippet är en inspelning från den presskonferens som hölls den 27 december 2004 på Rosenbad, med bland annat dåvarande statsminister Göran Persson samt Laila Freivalds.

Dessa material är hämtade via Youtube samt i SVT play:s öppna arkiv.

Klipp 5 är uthämtat från Riksarkivet. Materialet fanns tidigare publicerat, men i och med regeringsskiftet 2006 har allt material förflyttats till Riksarkivet. Materialet har därför uthämtats där och blivit skickat till mig. Materialet finns i författarens ägo.

Jag har valt att använda dessa material då det går att finna mycket att analysera i klippen. Det intressanta med materialet är att se hur Lottie Knutsson och Laila Freivalds blir tydliga ansikten utåt för allmänheten både under och efter tsunamikatastrofen. Det är intressant att se, ur ett ledarskapsperspektiv, hur olika ledarskapet kan gestalta sig i en situation som de båda personerna befinner sig i.

Utöver dessa filmklipp kommer även Lottie Knutssons bok, *Nödros: när krisen kommer*¹¹⁷, att användas. I boken beskrivs hennes syn och perspektiv på hanteringen av krisen som uppstod. Boken kan tillföra ytterligare perspektiv på krissituationen samt förklara hur och varför Knutson agerade och kommunicerade som hon gjorde. Viktigt att tänka på är att det är just Knutsons perspektiv och hennes synvinkel på händelsen. Hennes subjektiva tolkande medföljer och detta kan vara väsentligt att ha i åtanke.

5.5.1 Källkritik

Materialet i sig har varit relativt enkelt att få tag på. Det mesta går att finna på bland annat Youtube eller SVT play. Varför dessa materialkällor anses som pålitliga är bland annat för att SVT följer en lika-behandlings-policy som innefattar att allt som speglas i media ska spegla

¹¹⁵ Upplagt av Felix Hautamaki, ”*Timmarna efter tsunamin*” [Video] <<https://www.youtube.com/watch?v=F4aDmR2P6oI>>, 2014, (hämtad 2016-04-04). **6.35–7.05 min, 13.35–13.47 min** (Reportage med Lottie Knutson), **34.42–35.50 min** (presskonferens Fritidsresor onsdag 29 december, samt reportage med Lottie Knutson), **21.27–21.39 min, 21.55–22.05 min, 31.25–31.42 min, 36.35–37.07 min**, (sekvenser av Laila Freivalds i Thailand).

¹¹⁶ Upplagt av SVT, ”*Tsunamikatastrofen 'Aktuellt' 28/12 2004*” [Video] <<http://www.oppetarkiv.se/video/2513337/aktuellt>>, 2004, (hämtad 2016-04-24). **16.55–17.05 min, 18.25–18.30 min, 20.00–20.27 min** (korta inslagsreportage med Laila Freivalds).

¹¹⁷ Lottie Knutson (2014). *Nödros: när krisen kommer*. Stockholm: Bonnier.

både befolkningens olika behov, intressen, perspektiv och åsikter.¹¹⁸ De är även ett oberoende mediaföretag och har ett public service-uppdrag som innebär att verksamheten bedrivs självständigt i förhållande till politiska-, kommersiella- och andra intressen i samhället. De ska granska och även debattera det som händer i Sverige. SVT ska vara opartiskt och sakligt och ska präglas av ett utbud med demokratiska och humanistiska värden som är tillgängligt för alla.¹¹⁹ Då både Rapport och Aktuellt sänds av SVT går det att anta att dessa program sänds med denna public service-policy. Därför ser jag att källorna är pålitliga. Även Youtube då det fortfarande är klipp från SVTs sändningar men som har lagts upp på Youtube för att fler, på ett lättare sätt ska kunna ta del av dem.

Som nämnt ovan är Knutsons subjektiva tolkning i hennes bok nödvändig att ha i åtanke. Hon beskriver sitt perspektiv utifrån hur hon upplevde situationen. Därför kommer detta material främst att användas för att skapa förståelse för hennes agerande och kommunicerande. En tanke kan även vara att, trots att författaren är Knutson, kan andra personer ha varit inblandade. Exempelvis kan någon annan person troligtvis ha bearbetat texten, vilket kan förstärka, förvränga eller förändra författarens utgångspunkt och originaltanke.¹²⁰

6. Bakgrund

Det är söndag den 26 december 2004 och klockan är 03.35. De flesta ligger troligen och sover eller har precis kommit hem från juldagens firande på krogen. Då kommer de första rapporterna från TT om att ett kraftigt jordskalv vid 01.59 (svensk tid), 07.59 (lokal tid) har skakat om ön Simeulue utanför Sumatras västkust, ett jordskalv som inte många förstod konsekvensen av.¹²¹ Ett jordskalv som kom att skapa flodvågor, vissa på upp mot 15 meter som fick katastrofala effekter.¹²² Flodvågorna som skapades färdades med ett jetplans

¹¹⁸ SVT, ”om SVT/fakta/SVTs policier”, <http://www.svt.se/svts/article3894153.svt/BINARY/Sverigespegling_likabehandling_SVT.pdf>, (hämtad 2016-04-26).

¹¹⁹ SVT, ”om SVT/fakta/public service/ett oberoende medieföretag i din tjänst”, <<http://www.svt.se/omsvt/fakta/public-service/det-har-ar-public-service.>>, (hämtad 2016-04-26).

¹²⁰ Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 29.

¹²¹ Dagens Nyheter (2008), ”230,000 människor blev offer för tsunamin”, *Dagens Nyheter*, 26 december 2008, <<http://www.dn.se/nyheter/varlden/230000-manniskor-blev-offer-for-tsunamin/>>, (hämtad 2016-04-04).

¹²² Zendry Svärkrona (2005), ”225,000 människor omkom i tsunamin”, *Aftonbladet*, 22 augusti 2005, <<http://www.aftonbladet.se/resa/resmal/asien/thailand/article10650377.ab>>, (hämtad 2016-04-04).

hastighet och dånade fram mot de hundratals människorna som befann sig längs med kusten vid Bengaliska viken.¹²³

Tjugofem minuter senare (04.00), sänder Ekot om att tusentals kan vara skadade. Ingen har riktigt förstått hur stor förödelsen varit.¹²⁴ Något varningssystem för tsunamis fanns inte i området vilket ledde till att alla överraskades av skalvets effekter och de stora tsunamivågorna som skapades. Det första samtalet till svenska utrikesdepartementet inkommer mellan 05.30 och 05.40 (svensk tid) men det tog flera dagar innan det stod klart för regeringen hur omfattande katastrofen var.¹²⁵ Skavet som utlöste vågorna kom av att jordskorpan plattor kolliderade och försköts med cirka tio meter på höjden. Detta i sin tur fick hundratusentals kubikkilometer med vatten att flytta på sig som skapade vågor som färdades i hastigheter upp till 800 km/h.¹²⁶ Skarp kritik riktades mot den svenska regeringens sätt att hantera krisen och mot regeringskansliet där det, trots att det tagits upp tidigare, fortfarande saknades en fungerande krisorganisation.¹²⁷ Det konstaterades att cheferna på regeringskansliet i stor utsträckning var frånvarande och insatserna som hade kunnat inledas tidigare gjorde det för sent. Dåvarande statsminister Göran Persson avbröt inte sitt julfirande och det tog 30 timmar efter katastrofens skeende innan Persson var på jobbet. Dåvarande utrikesminister Laila Freivalds anlände till arbetet först dagen efter katastrofen då hon, vid katastrofens inträffande på söndagen gick på teater.¹²⁸ Freivalds samt dåvarande statssekreteraren och chefen för Statsrådsberedning Lars Danielsson avgick båda i september 2006 på grund av deras agerande under flodvågskatastrofen.¹²⁹

Måndagen den 27 december ses Fritidsresors Lottie Knutson i TV-rutan i SVT:s första morgonsändning för dagen. Hon berättade det hon vid tiden visste, att hon fruktade för en stor förstörelse med många drabbade och att charterbolaget fortfarande inte hade fått kontakt med sina 800 resenärer som befann sig i Khao Lak. Hennes uttalande denna morgon ledde till ett utnämmande i tidningen Chef som ”.../ ett av svenskt ledarskaps viktigaste ögonblick det

¹²³ Sveriges Radio (2010), ”Flodvågskatastrofen”, *Sveriges radio*, 12 december 2010, <<http://sverigesradio.se/sida/avsnitt/64878?programid=2519>>, (hämtad 2016-04-18).

¹²⁴ Dagens Nyheter (2008), ”230,000 människor blev offer för tsunamin”.

¹²⁵ Dagens Nyheter (2008), ”230,000 människor blev offer för tsunamin”.

¹²⁶ BBC (2004), ”2004: Thousands die in Asian tsunami”.

<http://news.bbc.co.uk/onthisday/hi/dates/stories/december/26/newsid_4631000/4631713.stm>, (hämtad 2016-04-18)

¹²⁷ Dagens Nyheter (2008), ”230,000 människor blev offer för tsunamin”.

¹²⁸ Anna Bodin (2014), ”Vart har de som vågar sticka ut tagit vägen?”, *Dagens Nyheter*, 25 oktober 2014, <<http://www.dn.se/livsstil/vart-har-de-som-vagar-sticka-ut-tagit-vagen/>>, (hämtad 2016-04-18).

¹²⁹ Dagens Nyheter (2008), ”230,000 människor blev offer för tsunamin”.

senaste halvseket”. Hon blev den trygga rösten som gick att lita på. Hon blev Sveriges ”landsmoder”.¹³⁰

Det är nästan tomt i lokalerna på utrikesdepartementet. Varken utrikesministern själv eller de som har befälet på avdelningen är där.¹³¹ Utrikesdepartementet ska ansvara för de förbindelser som Sverige har med andra länder och internationella organisationer.¹³² Lottie Knutson gjorde, enligt det svenska folket, alla rätt jämfört med dåvarande utrikesminister Laila Freivalds. I kvällstidningarna stod det ”Avgå Laila. Lottie ska bli utrikesminister”. Expressen meddelade att Laila Freivalds varit på teater medan utrikesdepartementets växel blivit överfull av nödrop från desperata anhöriga.¹³³ ”UD:s fiasko: Vrede mot Laila Freivalds”, ”Vi är chockade”, ”Skandal”, ”Avgå”.¹³⁴

Det första uttalandet från regeringen med bland annat Göran Persson och Laila Freivalds kommer när det har gått över 30 timmar sedan Ekots rapporteringar vid 04.00 på söndagsmorgonen.¹³⁵ Enligt en uppgiftslämnare på Expressen var Persson måttligt irriterad på det lama agerandet samt den bristfälliga konkreta informationen som tillkännagavs under presskonferensen från bland annat Freivalds och övriga UD-tjänstemän. Persson beslöt då att omedelbart tillkännage en ny presskonferens som skulle inträffa några timmar senare.¹³⁶

7. Analys

Nedan följer uppsatsens analysavsnitt. Först redovisas den retoriska situationen, därefter följer separata analyser av Lottie Knutson och Laila Freivalds. Dessa analyser kommer att innefatta deras *ethos* – inledande, härlett och slutligt, *eunoia*, *fronesis*, *arete* och *autenticitet*, *kairos* och *decorum* samt *doxa*. Även de känslouttryckningar, *pathos*, samt attitydyttringar som kan gå att upptäcka kommer att analyseras. Analysen för Laila Freivalds kommer även att innehålla ett kort redogörande för *kategoria* och *apologia*. Sedan följs detta av en jämförande analys mellan de båda och deras ledarskap samt operativa och kommunikativa agerande.

¹³⁰ Bodin (2014), ”Vart har de som vågar sticka ut tagit vägen?”.

¹³¹ Bodin (2014), ”Vart har de som vågar sticka ut tagit vägen?”.

¹³² Regeringen, ”Utrikesdepartementet”, <<http://www.regeringen.se/sveriges-regering/utrikesdepartementet/>>, (hämtad 2016-04-18).

¹³³ Christian Holmén (2004), ”Persson är rasande”, *Expressen*, 31 december 2004, <<http://www.expressen.se/nyheter/persson-ar-rasande/>>, (hämtad 2016-04-18).

¹³⁴ Kasse Hamadé & Ingvar Hedlund (2004), ”UD:s fiasko: Vrede mot Laila Freivalds”, *Expressen*, 30 december 2004, <<http://www.expressen.se/nyheter/uds-fiasko-vrede-mot-laila-freivalds/>>, (hämtad 2016-04-18).

¹³⁵ Se bilaga 3, ”Timmarna efter tsunamin” samt bilaga 5, ”Presskonferens, Rosenbad, 27 december 2004”.

¹³⁶ Holmén (2004), ”Persson är rasande”.

7.1 Retoriska situationen

Den retoriska situationen definieras av tre element: *exigence*, ett påträngande problem, eller en retorisk utmaning; *audience*, en publik eller mottagare som kan påverkas; *constraints* tvingande omständigheter, eller retoriska villkor.¹³⁷

Påträngande problem och retorisk utmaning

Som togs upp tidigare i teorikapitlet om den retoriska situationen benämner Bitzer en naturkatastrof, som exempelvis en tsunami, som en exigence, ett påträngande problem. Själva naturkatastrofen i sig går inte att lösa med hjälp av retorik och därför går då inte själva händelsen att se som det påträngande problemet i situationen.¹³⁸ Däremot skulle den kris som uppstår av händelsen kring katastrofen kunna ses som ett påträngande problem eller utmaning. Detta då situationen, som Mral & Vigsø menar, behöver lösas med hjälp av kommunikation.¹³⁹

Krisen kan i detta fall innefatta att anhöriga försöker ta kontakt med sina närstående samt få reda på vilka människor som är försvunna, skadade samt befaras vara döda. Krisen som kan uppstå efter en flodvåg är av hotfull karaktär och då många kan bli drabbade och dödssiffror kan stiga snabbt behövs ett snabbt agerande. I sin tur kräver krisen en passande hantering och respons som kan lösas med hjälp av kommunikation. Med hjälp av kommunikation kan ledare kommunicera och förmedla vad som händer och sker.

Den retorik som bör användas blir påverkad av och får förhålla sig till situationen. Responsen och agerandet går att se som kriskommunikationen och hur den fungerar. Att benämna en krishantering som ett retoriskt påträngande problem kan medfölja vissa svårigheter. Det kan vara svårt att finna en lösning på problemet då krisen kan innehålla många olika problem som alla kräver sin egen hantering, sin egen lösning. Mral och Vigsø definierar en krissituation som en retorisk situation då krishanterarna måste finna vilka kommunikativa tillvägagångssätt som är mest lämpade för att framföra information om händelsen på ett så trovärdigt sätt som möjligt. De tar även upp Robert L. Heaths citat om en krissituation som ”the time to speak”.¹⁴⁰

¹³⁷ Bitzer (1968), s. 6, med översättning av begreppen hos Kjeldsen (2008), s. 85, samt definitioner från Mral & Vigsø (2013), s. 11.

¹³⁸ Bitzer (1968), s. 6.

¹³⁹ Mral & Vigsø (2013), s. 11.

¹⁴⁰ Mral & Vigsø (2013), s. 48.

Om ett uttalande ska ske under en krissituation behöver den som ska uttala sig se över ett antal delar innan och det är viktigt att vara väl förberedd på att mycket kan ske snabbt, oväntat och i stor omfattning. Publiken, allmänheten, kan i krissammanhanget börja tvivla på de saker som de annars har sett som säkra, exempelvis *doxa*. I detta vinddrag av osäkerheter måste ledare eller andra beslutsfattare bemöta allmänhetens oroligheter. Bemöta dem genom att kommunicera på ett så trovärdigt sätt som möjligt och utan att åsidosätta allmänhetens intressen eller känslor. Kommunikationen ska syfta och leda till att allmänheten känner trygghet till och för exempelvis myndigheter.¹⁴¹ Under en tid som präglas av osäkerheter måste de som allmänheten lägger förtroendet och hoppet till visa att de finns och att de är att lita på.

När det första uttalandet kom från regeringen med bland annat Göran Persson och Laila Freivalds hade det gått över 30 timmar sedan Ekot vid 04.00 rapporterat om att en flodvåg drabbat Sydostasien. Presskonferensen ägde rum den 27 december vid 15-tiden.¹⁴²

Min första tanke kring vad som bör kommuniceras och göras är att förmedla information till allmänheten samt att skicka hjälp till de drabbade områdena. Detta verkade Fritidsresor och Lottie Knutson uppfatta snabbt. I inslagen från kalla faktas ”*Timmarna efter tsunamin*” berättar hon att trots att de inte visste mycket under tiden, utan bara att något hade hänt, tog det säkra före det osäkra. De skickade ner så många de kunde redan på de första flygen ungefär mitt på dagen efter att tsunamin inträffat.¹⁴³

Från regeringens sida verkade detta problem ha uppfattats helt annorlunda. De hade inte riktigt förstått konsekvensen av händelsen och därför tog det lång tid innan hjälp kom ner till de drabbade områdena. Men enligt Freivalds kom hjälp snabbt:

Omedelbart när vi fick klart för oss att detta hade hänt så inkallades ju personal och det bildades ett kriscentrum här på UD (---) att se till att våra ambassader, våra konsulat, att de hade möjlighet att utföra hjälpen till de drabbade människorna omedelbart, det arbetet sattes igång med en gång.¹⁴⁴

¹⁴¹ Mral & Vigsø (2013), s. 8.

¹⁴² Se bilaga 3, samt bilaga 5.

¹⁴³ Se bilaga 3, punkt 11.3.2.

¹⁴⁴ Se bilaga 5, punkt 11.5.4.

Retorisk publik – påverkande aktörer

De som kan påverka, eller blir påverkade av det påträngande problemet är publiken. I denna situation skulle jag dock inte välja att använda just ordet *publik*, utan snarare, överlag, se till de som kan göra något åt problemet som *påverkande aktörer*. I första hand ser jag dessa som de svenska myndigheterna och regeringen. Det är de som sitter på makten och det är de som bör agera och har möjlighet att hantera det påträngande problemet: att förmedla trovärdig information om händelsen samt om vad som ska göras ur en operativ synpunkt. Det är de som kan påverka vad som kommuniceras och hur. Utöver detta anser jag även att allmänheten går att se som påverkande aktörer. Allmänheten är de som har anhöriga eller som själva har blivit drabbade av krisen och därav blir påverkade av kommunikationen och hur situationen hanteras. De står inte som beslutsfattare men heller inte som maktlösa i hanterandet av krisen i den mån att de kan bidra med hjälp. Människorna som befinner sig i de drabbade områdena är i chock och många har förlorat allt, pengar, pass, kläder och även sina familjer.¹⁴⁵

Det är även allmänheten som väljer hur de svenska myndigheternas agerande och kommunikation mottas. Allmänheten går att se som den *publik* som regeringen och de svenska myndigheterna ska rikta och anpassa sin kommunikation till. Allmänheten kan välja att acceptera och tro på det som kommuniceras eller inte. Om allmänheten inte accepterar och tror på deras kommunikation finns en risk för att en förtroendekris i den redan förekommande krisen inträffar. De som mottar kommunikationen avgör huruvida den retoriska strategin är lyckad eller inte.¹⁴⁶ Det som kan ha varit en svårighet med detta var att de svenska myndigheterna inte verkade uppfatta krisens omfattning och därför, varken kunde förmedla trovärdig information om händelsen samt upplysa allmänheten om vad de kunde göra för att hjälpa. Det verkade också råda delade meningar kring vilken dimension krisen hade uppnått. Freivalds argumenterade för att regeringen verkade ha läget under kontroll. Det hade bildats ett kriscentrum på UD på en gång och även ett hjälparbete för de drabbade på plats hade införts nästan direkt.¹⁴⁷ Lottie Knutson däremot argumenterade för att de hjälpsatser, team, kriscenter som upprättats och de evakueringsflygplan som Fritidsresor själva hade lyckats skicka till de drabbade områdena inte var nog:

¹⁴⁵ Se bilaga 1, ”Aktuellt om tsunamin, 27 december 2004”.

¹⁴⁶ Mral & Vigsø (2013), s. 11.

¹⁴⁷ Se bilaga 3, punkt 11.3.4 samt 11.3.3.

Det behövs så enormt stora resurser för att hjälpa de som är på plats /.../ man gör allt men man räcker inte till.¹⁴⁸

Tvingande omständigheter och retoriska villkor

De tvingande omständigheterna eller de retoriska villkoren kan innefatta bland annat personer, händelser och föremål som kan verka begränsande mot de kommunikativa och operativa åtgärderna för att påverka det påträngande problemet.¹⁴⁹ I denna situation anser jag att det går att finna ett antal tvingande omständigheter och retoriska villkor som både Freivalds och Knutson måste förhålla sig till.

Överlag anser jag att all kommunikation som skulle förmedlas går att se som tvingande omständigheter. Allt som kommunicerades var på ett sätt begränsat gällande bland annat trovärdig fakta och att kunna skapa förståeliga budskap. Allmänheten, en av de påverkande aktörerna blir ju också en stor del av de tvingande omständigheterna. Allmänheten är ju dem som ska ta del av kommunikationen och därför blir det då viktigt att ta hänsyn till dem. Det är känslig information som ska förmedlas och många av allmänheten kan ha blivit drabbade. Deras känslor blir därför viktiga att ta hänsyn till. Många kan säkert känna sig exempelvis oroade och osäkra. Då osäkerheter uppstår under en krissituation kan allmänheten börja tvivla på och ifrågasätta sin *doxa*.¹⁵⁰ Mral, Gelang & Bröms nämner *doxa* som något som annars inte ifrågasätts och som finns hos oss undermedvetet.¹⁵¹ Att doxan, allmänhetens världsbilder och identiteter sätts i förändring skapar osäkerhet och det är viktigt att kunna bemöta detta hos publiken.¹⁵² Därav anser jag att *doxa* går att se som en tvingande omständighet eller ett villkor som kommunikationen behöver förhållas till. Det svåra med att förhålla sig till *doxa* är att jag anser att det i dagens samhälle är svårt att definiera eller överhuvudtaget fastställa *doxa*.

Dagens samhälle präglas av många olika kulturer och religioner som bara dessa innefattar en hop av många olika doxor. Det som jag däremot vill författa som en gemensam doxa i detta läge är att allmänheten känner att det som har skett är en katastrof med ofattbara följder. Jag kan även anta att känslor som rädsla, oro, hjälplöshet och kärlek kan vara gemensamma.

¹⁴⁸ Se bilaga 1, punkt 11.1.1.

¹⁴⁹ Bitzer (1968), s. 8.

¹⁵⁰ Mral & Vigsø (2013), s. 8.

¹⁵¹ Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 33.

¹⁵² Mral & Vigsø (2013), s. 8.

Kanske även sorg, ilska och frustration. Även fast dessa känslor kan kännas och uttryckas på många olika sätt hos människor anser jag ändå att det går att finna likheter som människor kan relatera till samt identifiera sig med i de känslorna. Dessa känslor, som då kan bidra till skapandet av en gemensam *doxa*, blir viktiga att förhålla sig till när hanteringen av och kommunikationen under krisen sker. Föräldrar skulle i denna situation kunna fastställas som en *doxa*, eller någon slags känsla av familjetillhörighet överhuvudtaget. Att känna en kärlek till närstående och vänner, detta tror jag att många kan relatera till.

7.2 Lottie Knutson

Till en början visste troligtvis inte många vem Lottie Knutson var. På grund av detta anser jag att allmänheten därför inte hade några direkta förväntningar på henne, då de flesta som sagt inte kände till henne. Hennes inledande *ethos* skulle därför kunna benämnas som i princip obefintligt eller oupptäckt. När hon sedan tog sitt kliv in i media och blev ett ansikte utåt, började hon etablera och utveckla ett *ethos* hos allmänheten. Hennes härledda *ethos* skulle då gå att se som det *ethos* som utvecklas hela tiden under krissituationens gång. Knutson var, som jag har uppfattat det, den första att riktigt sätta ord på hur situationen såg ut och som målade upp bilden av hur omfattande katastrofen var. Hon nämner i sin bok *Nödros*, hur hon hellre vill berätta om hur något är, än att senare behöva göra avbön för att ha blivit ertappad med att ha förmedlat felaktig information.¹⁵³ Jag anser att detta framkommer i hur hon förmedlar och kommunicerar bland annat i studointervjuerna i *Aktuellt och Rapport* den 27 december.

Det första som Knutson förmedlar och kommunicerar är hennes syn på situationen.

Vi har fortfarande inte fått kontakt med ungefär 600 personer /.../ vi har ju folk som reser hem med bikini och inte har pass eller någonting /.../ vägarna är knappt farbara och telefonnäten fungerar ju inte heller.¹⁵⁴

Då frågan ställs om hur trolig den officiella dödssiffran är svarar Knutsson:

Att döma av de rapporter vi har fått under de här två dagarna så går det inte att utesluta att den kommer stiga väldigt kraftigt.¹⁵⁵

¹⁵³ Knutson (2014), s. 24.

¹⁵⁴ Se bilaga 1.

¹⁵⁵ Se bilaga 1.

I studiointervjun i Rapport 27 december berättar hon om hur omfattande hon anser att situationen är:

Det är chockerande syner, det är en oerhörd tragik, det är en enorm förstörelse och många av dem som nu evakueras gör det och saknar delar eller hela familjen, men jag tror fortfarande inte att vi ser hela dimensionen hela storleken av den här katastrofen.¹⁵⁶

Jag anser att Knutson är öppen i sin kommunikation. Hon uppfattas förmedla det hon vet, utan att undanhålla viktig information. Återigen, som nämnt här ovan är Knutson en person som hellre säger som det är än får ta tillbaka det som sagts än att offentligt behöva be om ursäkt och beklaga sig för vad som sagts.¹⁵⁷

I denna situation, fylld av osäkerhet krävs det att kunna förmedla information klart och tydligt så att allmänheten kan förstå sig på situationen.¹⁵⁸ Jag anser att Knutson, genom att hålla sig till ett, relativt enkelt språkbruk, förmedlar och målar upp situationen så den blir förståelig för allmänheten. Hon gör detta genom att bland annat förklara hur svårframkomligt det är, hur familjer har blivit splittrade, hur människor har förlorat allt. Detta anser jag, är en attitydyttring för att Knutson bryr sig, att hon inte vill att anhöriga ska föras bakom ljuset, utan att rätt information är rätt väg att gå. Knutson nämner att detta är att gå mot den mänskliga naturen, att dåliga nyheter är negativa för budbäraren, att våga säga hur illa något är. Att även fast det var osäkert om detta var det rätta tillvägagångssättet, kändes det som det rätta att göra.¹⁵⁹ Att Knutson var ärlig, med det hon visste, kan ha varit av påverkande betydelse till varför allmänheten valde att känna tillit och lyssna till henne som ledare.

Vid intervjuerna i både Rapport och Aktuellt den 27 december bär Knutson en grå skjorta och en något urtvättad, grå kabelstickad kofta. Detta anser jag inte är en särskilt utmärkande och uppseendeväckande klädsel. Knutson har heller inte mycket smink på sig. Detta anser jag yttrar en attityd om att vilja identifiera sig med allmänheten och att inte se sig förnam. Att hon inte har mycket smink framhäver hennes något trötta ansikte. Detta anser jag är en attitydyttring om att hon är emotionellt engagerad. Att vara sminkad i direktsändning samt vara uppklädd till tänderna åsidosätts för det verkliga problemet: tsunamikatastrofen. Knutson framstår som en vanlig människa vilket kan ha varit en påverkande faktor till att hon sågs som en av folket. Jag anser att Knutsons agerande och kommunikation är autentisk. Att verka

¹⁵⁶ Se bilaga 2, ”Rapport om tsunamin 27 december 2004”.

¹⁵⁷ Knutson (2014), s. 24.

¹⁵⁸ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 12.

¹⁵⁹ Knutson (2014), s. 24.

autentisk är att framstå som äkta, naturlig, okonstlad och personlig samt låta sina äkta känslor komma till uttryck, vilket kan påverka huruvida en person ses som trovärdig eller inte.¹⁶⁰

Knutson anses vara både äkta och naturlig samtidigt som hennes riktiga känslor visas. Varför jag anser detta är för att hon framstår som en person som tillhör folket, allmänheten. Jag anser att många av de drabbade kan relatera till det, en person som inte är där för att visa upp sig själv utan istället förmedla information. Det är även det okonstlade sättet bakom hur Knutson för fram sin information som jag anser ger henne trovärdighet. Hon gömmer sig inte bakom fina ord, smink eller kläder, hon är bara sig själv. Knutson blev utsedd till ”Lottie med svenska folket” och hon utropades till landsmoder samt sågs som den person som borde ha blivit utrikesminister och tagit över Freivalds post.¹⁶¹ Det är detta som går att se som Knutsons slutliga *ethos*.

Knutson anses agera förnuftigt (*fronesis*) under krissituationens gång. Jag anser att detta framträder genom att hon till synes vill agera snabbt på ett förståndigt och klokt sätt:

Redan ganska tidigt under dagen så visste vi ju inte så mycket men vi visste bara att någonting hade hänt och då tog vi det säkra före det osäkra och skickade ner så många vi kunde redan på de första flygen ungefär mitt på dagen.¹⁶²

Både i hur Knutson väljer att lägga fram det hon vet om situationen i stort men även att hon kan, på ett förnuftigt sätt resonera kring situationen och vad som kan tänkas hända, anser jag speglar på *fronesis*. Att trots knapphändig information fatta ett beslut som kändes mest förnuftigt. Hon nämner själv att hon inte vet om hennes agerande för stunden var korrekt, men att det kändes rätt att göra just då.¹⁶³

Detta skulle i och för sig kunna ses som ett vårdslöst beteende, att bara kasta sig ut och göra det rätta för stunden. I just denna krissituation kan detta dock ha varit det som gjorde att Knutsons agerande blev hyllat. Sett till *kairos* går det att tänka sig att, tiden för Knutsons agerande var helt rätt. *Kairos* är att agera på rätt ställe vid rätt tidpunkt och ta hänsyn till vad allmänheten kräver just då.¹⁶⁴ Den svenska regeringen hade ännu inte gått ut med något om tsunamikatastrofen och där fanns en öppning för kommunikation. Att Knutson valde att handla istället för att avvakta anser jag också anspelar på *fronesis* och ett förnuftigt tänk.

¹⁶⁰ Kjeldsen (2008), s. 130f.

¹⁶¹ Knutson (2014), s. 23.

¹⁶² Se bilaga 3, punkt 11.3.2.

¹⁶³ Knutson (2014), s. 25.

¹⁶⁴ Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 135

Jag anser att hennes goda karaktär (*arete*) framstår när hon vågar visa sig sårbar och autentisk. Hennes ärliga sätt att berätta om händelsen och hennes sätt att inte verka vilja trampa några på tårna. Hon nämner i ett par sekvenser att hon tycker att de har en bra relation till UD och att hon är övertygad om att de kommer att få mer hjälp från regeringen:

Vi har haft en väldigt bra relation med UD (---) så jag är säker på att vi kommer hitta en lösning (---) ja vi är helt övertygade om att regeringen kommer att gå in och hjälpa till och stötta de svenskar som fortfarande är på plats det tror jag vi alla kommer försöka lösa tillsammans.¹⁶⁵

Jag anser detta som ett tecken på god karaktär, då hon, trots uppgifter om att samarbetet inte fungerar, inte hänger ut den andra parten, då detta inte är det väsentliga för tillfället. I Knutsons bok nämner hon hur infekterad situationen egentligen var. Hon beskriver relationen med UD som en kris-i-krisen, men att de på Fritidsresor hela tiden fokuserade på den viktiga uppgiften: att hjälpa de drabbade och dess anhöriga.¹⁶⁶ Jag anser även att detta speglas av välvilja och goda intentioner (*eunoia*) hos Knutson. Hon visar på en god vilja mot både sin publik och mot den svenska regeringen, i ett eventuellt hopp om att få denna goda välvilja tillbaka. Om en part visar välvilja mot den andra parten är det troligt att det visas tillbaka.¹⁶⁷ Knutson hoppas på att alla ska hjälpa till och bidra med det de kan.

Vi är helt övertygade om att regeringen kommer att gå in och hjälpa till och stötta /.../ de tror jag vi alla kommer försöka lösa tillsammans.¹⁶⁸

Jag skulle vilja koppla Knutsons agerande och kommunikation till statssekreteraren i Tyskland, Klaus Scharioths agerande och hanterande av tsunamikatastrofen i Tyskland. Han agerade bland annat med en förståelse för de anhöriga, på ett sakligt sätt utan att göra skönmålningar men utan att vara känsloladdad. Han lyckades leverera tuffa besked utan att skapa en större förvirring eller hysteri.¹⁶⁹ Jag anser att detta även stämmer in på Knutson. Som jag tidigare nämnt gjorde hon heller inga försköningar utan gav saklig information, med en viss taktkänsla och *eunoia* då hon inte verkade vilja trampa någon på tårna. Hon hade även, vad jag anser, en empatisk framtoning. Jag får en känsla av att hon verkligen lägger ner ett personligt engagemang i situationen och att hon känner medlidande för de som har blivit

¹⁶⁵ Se bilaga 1, punkt 11.1.3.

¹⁶⁶ Knutson (2014), s. 28.

¹⁶⁷ Lindqvist Grinde (2008), *Klassisk retorik för vår tid*, uppl. 1:4. Lund: Studentlitteratur, s. 91f, 93f.

¹⁶⁸ Se bilaga 1, punkt 11.1.3.

¹⁶⁹ Mral & Vigsø (2013), s. 54f.

drabbade. Detta anser jag yttras både i hennes kroppsliga uttryck som ser bedrövat ut och i det som hon verbalt uttrycker:

Vi har kunnat evakuera tre busslaster med resenärer å det är chockerande syner det är en oerhörd tragik det är en enorm förstörelse och många av de som nu evakueras gör det och saknar delar eller hela familjen.¹⁷⁰

Jag skulle också vilja jämföra Knutson med dåvarande borgmästaren i New York, Rudolph Giulianis agerande under terrorattackerna mot World Trade Center och hans sätt att tala om och endast förmedla information som med sanning kan förmedlas. Giuliani gjorde detta utan att spekulera om hur det hade kunnat hända eller vad som skulle komma att ske härnäst, för detta visste han inte. Han förmedlade och berättade om det alla andra hade sett och visste från nyheterna: att de två skyskraporna hade fallit.¹⁷¹ Han var en person som talade till allmänheten dagligen och kom att bli ”the spirit of New Yorkers”, genom hans lugnande närvaro och raka tillvägagångssätt.¹⁷² Knutson blev istället utsedd till ”Lottie med svenska folket”, men även hon förmedlade den information hon hade möjlighet att förmedla. Hon drar visserligen vissa slutsatser, men som jag ändå anser att det finns belägg för att göra:

Vi får ju enormt mycket information också vi har ju anhörigjour där folk ringer /.../ vi får rapporter från så många håll så vi kan ju dra slutsatser fortfarande och det /.../ kommer inte gå och undvika att dödssiffran stiger.¹⁷³

7.3 Laila Freivalds

Laila Freivalds inledande ethos skulle kunna beskrivas som skadat och redan betvivlat. Som Boin, Hart, Stern & Sundelius nämner så hyser ofta allmänheten en misstro för sin regering och sina myndigheter.¹⁷⁴ Uppfattningen om henne som politiker kan ha sett olika ut för allmänheten. Detta redan, skadade, inledande *ethos* för Freivalds förbättras eller förstärks tyvärr inte under krishanteringens gång. För det första skapas troligtvis ytterligare misstro när allmänheten får reda på att Freivalds gick på teater på söndagen istället för att gå till jobbet.¹⁷⁵

Under måndagen, när över 30 timmar har gått sedan flodvågskatastrofen inträffade går regeringen med Freivalds ut med en presskonferens. Under denna presskonferens öppnas

¹⁷⁰ Se bilaga 2.

¹⁷¹ Ulmer, Sellnow & Seeger (2007), s. 20.

¹⁷² Ulmer, Sellnow & Seeger (2007), s. 50.

¹⁷³ Se bilaga 2.

¹⁷⁴ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 12f.

¹⁷⁵ Anna Bodin (2014), ”Vart har de som vågar sticka ut tagit vägen?”.

möjligheter för att förstärka och etablera *ethos*, något som jag anser att Freivalds inte tar chansen till. Det som jag tror är en påverkande faktor till detta är hur Freivalds kommunicerar. Hon förklarar vad UD har åstadkommit än så länge, förvisso, men jag anser ändå att kommunikationen är på ett sätt, otydlig och dunkel.

Freivalds första kommunicerande under presskonferensen är vid svaret på frågan:

Hur tycker du då Laila Freivalds att beredskapen på UD har fungerat de här dagarna vi har fått åtskilliga meddelande från anhöriga som inte har kommit fram överhuvudtaget till UD ni har till och med länge uppgett ett regeringskansli växelnummer som enda telefonnummer.¹⁷⁶

Varpå hon svarar:

Våra växlar har varit oerhört belastade vi har nog aldrig råkat ut för någonting så omfattande som det här så att det har varit upptaget och det har tagit lång tid att komma fram vi har nu fått hjälp med att förbättra tekniken vi har ett telefonnummer till nu så att vi har nu bättre möjligheter att tala med de människor som ringer.¹⁷⁷

Det är förståeligt att teknik och telefonväxlar kan bli överbelastade och sluta fungera, men jag anser att det borde gå att argumentera mer för hur detta försöker att förbättras. Om en telefonväxel har slutat att fungera på grund av överbelastning, efter en relativt kort tid, borde det inte vara rimligt att endast ett telefonnummer till ska vara avgörande för att det inte ska bli överbelastat. Som Boin, Hart, Stern & Sundelius skriver behöver allmänhetens osäkerhet stillas med hjälp av att förmedla vad som händer och varför samt en förklaring om hanteringen av situationen.¹⁷⁸ I och med detta och det som Freivalds förmedlar anser jag inte att dessa aspekter uppfylls. Inte heller när frågan om UD:s beredskap är optimal eller inte för situationer som dessa, anser jag inte att Freivalds kan förse allmänheten med klar och tydlig information om hanteringen.

Det förefaller som att er beredskap inte är optimal för sådana här situationer tränar man inte sådant det är inte alldeles otänkbart att föreställa sig att sådant här kan inträffa.¹⁷⁹

Varpå Freivalds svarar:

Ja den här omfattningen vet jag inte om det är någon som kan föreställa sig att den händer men att det finns en beredskap att när de händer olyckor av olika slag det är ju

¹⁷⁶ Se bilaga 5.

¹⁷⁷ Se bilaga 5.

¹⁷⁸ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 13.

¹⁷⁹ Se bilaga 5.

självklart och det är ju det som vi har utnyttjats nu /.../ men vi gör så fort vi kan så ökar vi på vår kapacitet att hantera både telefon men framförallt människor på marken.¹⁸⁰

Senare tillför Freivalds:

Den omfattningen som det här utlöste av telefonsamtal är det svårt att ha en klar beredskap för varje läge men det viktiga är ju att omedelbart sätta in åtgärder för att kunna öka kapaciteten och det har vi gjort nu.¹⁸¹

För det första anser jag att hon motsäger sig själv. Det finns först en beredskap som har utnyttjats och att de arbetar för att öka kapacitet. I ett senare läge anser Freivalds att redan har ökats men att en klar beredskap är svår att ha. Kapaciteten som behöver ökas gäller, enligt Freivalds både telefon och människor på marken. Med detta förstår jag inte riktigt vad Freivalds menar. Vad kommer en ökad telefonkapacitet att bidra med? Vad ska dessa människor på marken göra? Var ska de befinna sig? Hur många ska dessa vara? Vilka är dessa människor, är det några specifika hon menar eller menar hon bara människor i allmänhet?

Det som hade kunnat vara förväntat från allmänheten var tydligare förklaringar till vad som gjordes. Freivalds information blir, vad jag anser, något knapphändig och lämnar inte publiken något mer undervisade eller upplysta om situationen efter presskonferensen. Återigen är en krissituation präglad av osäkerheter och även mängder av känslor. Därför behöver informationen som förmedlas vara relevant och trovärdig. Informationen behöver även förmedlas och formuleras på ett sådant sätt att inte situationen förvärras och river upp allmänhetens känslor.¹⁸² Att känslor hos allmänheten uppstår anser jag sker i detta läge, vilket i sin tur leder till att Freivalds härledda ethos fortsätter att skadas under tiden hon kommunicerar. Allmänheten blir upprörda av hur Freivalds agerar under presskonferensen samt vidare under krishanteringssituationen. Hennes slutliga ethos blir att allmänheten vill att Freivalds ska avgå som minister. De har alltså ingen tillit till henne som minister och litar inte på att hon längre kan utföra sitt jobb.

På grund av detta hamnar Freivalds i en position där hon får anklagelser från allmänheten i media bland annat. Det skulle gå att tala om en situation om *kategoria* och *apologia*. Att svara på dessa anklagelser ses som något viktigt i en krissituation.¹⁸³ En *apologia* bör bland annat

¹⁸⁰ Se bilaga 5.

¹⁸¹ Se bilaga 5.

¹⁸² Brigitte Mral (2013), ”Inledning. Retorik, risk och kris”, i Mral & Vigsø (2013), s. 8.

¹⁸³ Mral & Vigsø (2013), s. 24.

innehålla ett explicit uttalande om att fel har begåtts och ett uttryck av beklagande. Apologin bör samtidigt verka vara sann, ärlig och frivillig.¹⁸⁴ På samma sätt som Freivalds kommunicerar vagt gällande hanteringen av krisen anser jag att hennes försvar av anklagelserna också är diffusa.

I reportaget från Aktuellts sändning den 27 december, ställs en fråga som är bortklippt men där Freivalds svarar:

Vi har försökt att hantera denna enorma katastrof så snabbt och så bra som möjligt och trots att det var mitt i helgen det här hände så fick vi tjugo snabbt fram tjugo människor som satte sig i telefon tekniken klarade inte det tryck som var.¹⁸⁵

Reportern för reportaget ställer en motfråga, som jag väljer att tolka som en anklagelse:

Men alltså tjugo personer det måste ju handla om hundratusen anhöriga kanske som är oroliga räcker tjugo personer.¹⁸⁶

Varpå Freivalds svarar, med vad jag anser och tolkar som ett försvar:

Ja det var inte det var inte där problemet var utan det var tekniken att växeln brakade ihop när det ringer så många på en gång.¹⁸⁷

Jag anser att det inte går att finna något explicit uttalande om att fel har begåtts och heller inget uttryck av beklagande. Istället anser jag att hon yttrar en attityd som jag kopplar till irritation. Det framstår som att hon talar ur en djup suck när hon svarar. Som att hon ser frågorna som dumt ställda och helt irrelevanta. De attitydyttringar och de känslor som visar på detta är när Freivalds får frågan om att de tjugo personerna inte vore tillräckliga. Hon svarar med ett höjt tonläge som jag anser påvisar på irritation. Hon står också snett med handen nonchalant på vad som verkar vara höften under hela intervjun, det framstår nästan som att hon ser ner på reportern.

Vad som också kan tolkas som en anklagelse nämndes under presskonferensen 27 december:

Researrangörerna säger att UD är svårt underbemannat på plats det skulle kunna vara tiodubbelt mer personer.¹⁸⁸

¹⁸⁴ Mral & Vigsø (2013), s. 12, 25.

¹⁸⁵ Se bilaga 1.

¹⁸⁶ Se bilaga 1.

¹⁸⁷ Se bilaga 1.

¹⁸⁸ Se bilaga 5.

Freivalds svarar:

Ja vi har naturligtvis inte bemanning som klarar en sådan här situation men vi har fått hjälp utav ambassader från närliggande länder /.../ vi har fått lite bättre bemanning på plats /.../ vi har ju inte människor på plats normalt som kan hantera något sådant här.¹⁸⁹

Inte här heller anser jag att Freivalds varken visar på fel har gjort eller någon form av beklagande. Istället anser jag att Freivalds lägger över ansvaret på ambassaderna, att det är på grund av dessa som bemanningen har varit bristfällig.

Det är inte förr ens under en intervjusekvens den 29 december som jag anser att Freivalds yttrar någon form av beklagan:

Vi gjorde så mycket vi kunde och det handlade faktiskt om en helgdag vi fick veta det, det är lång väg hit det är nästan på andra sidan jordklotet men det är klart att vi skulle ha önskat att man kunde ha gjort mera på en gång.¹⁹⁰

Tidigare har känslor som irritation och nonchalans yttrats, men det är vid detta tillfälle, som jag anser är den enda och första gången som Freivalds uttrycker känslor som empati och förståelse för allmänheten. Det är både i hennes röst och förändring i tonläge som för mitt resonemang för detta. Hennes ansiktsuttryck blir även mjukare och yttrar en mer vänlig inställning.

Det hade kunnat vara fördelaktigt för Freivalds att visa mer känslor. Jag anser att hon framstår som känslökall och oengagerad, vilket kan ha att göra med en rad olika aspekter. Freivalds är kanske inte en öppet känslomässig person utan har ett mer tillbakadraget och sammanbitet känslouttryck. En tanke skulle även kunna vara att Freivalds är upprörd och förtvivlad inombords men att hon väljer att inte visa detta utåt, kanske med en tanke om att inte vilja röra upp allmänhetens känslor mer. Vissa attitydyttringar kan med fördel dämpas, både för att framställa sig själv bättre men även för att vissa kan vara bra att undvika att visa utåt.¹⁹¹

Jag anser dock att Freivalds hade tjänat och vunnit på att ha varit mer öppen med sina känslor. Det innebär såklart inte att hon ska lägga fram allt hon känner på bordet, men en mer vänlig framtoning och en förändring i ett i övrigt, svårläst och hårt ansiktsuttryck, hade kunnat gynna henne. Med svårläst och hårt ansiktsuttryck menar jag främst hennes relativt bestämda och sammanbitna ansiktsuttryck. Hon rör knappt en min i ansiktet. Ögonbrynen rör sig ett par

¹⁸⁹ Se bilaga 5.

¹⁹⁰ Se bilaga 3, punkt 11.3.1.

¹⁹¹ Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 40f.

enstaka gånger. I övrigt gör hon endast nickningar och ett par gestikuleringar med sina händer som för att hjälpa till att betona vissa ord.

Utöver Freivalds begränsade och småskaligt varierande känslö- och attitydyttringar går hennes kommunikation stundtals att se som klumpig. Med detta menar jag vissa ordval, formuleringar och uttryck som hon använder sig av. Det går att tala om att hennes kommunikation i vissa lägen inte håller sig till *decorum*. *Decorum* innefattar, förutom att förhålla sig till bland annat den retoriska situationen även de icke verbala uttrycken. Även huruvida dessa är passande respektive opassande samt mer eller mindre lämpliga.¹⁹²

Jag anser att det inte är passande att skylla på att en helgdag ska vara den påverkande faktor till varför hanteringen av krisen sköttes dåligt:

Trots att det var mitt i helgen det här hände så fick vi snabbt fram tjugo människor som satte sig i telefon.¹⁹³

Vi gjorde så mycket vi kunde och det handlade faktiskt om en helgdag vi fick veta det.¹⁹⁴

Jag har självklart förståelse för att människor kan vara svårare att nå, men jag anser inte att det är ett passande argument för varför det tog lång tid för regeringen att få fram hjälp till de drabbade områdena. Att höra detta är inget en drabbad allmänhet vill få som en slags ursäkt.

En annan aspekt som jag också är anser vara opassande att förmedla är när Freivalds kommunicerar om den Thailändska sjukvården:

Jag vill samtidigt också understryka att den Thailändska sjukvården är av hög klass den är fullt jämförbar med den vi har här i Sverige.¹⁹⁵

Mycket bevisade att den Thailändska sjukvården inte alls klarade av pressen och den mängden skadade. Drygt 11,000 skadade vårdades på sex av de större sjukhusen i Thailand. Men för de dryga 3000 som behövde läggas in på sjukhusen, fanns bara plats för ungefär 1400.¹⁹⁶

¹⁹² Mral, Gelang & Bröms (2016), s. 132f.

¹⁹³ Se bilaga 1.

¹⁹⁴ Se bilaga 3.

¹⁹⁵ Se bilaga 3, punkt 11.3.5.

¹⁹⁶ Svärdkrona (2005), ”225,000 människor omkom i tsunamin”.

7.4 Ledarskapet i krisen

Det går snabbt att skapa sig en uppfattning om att det svenska folket som antingen hade anhöriga som drabbades av flodvågen eller själva var nere i Thailand, kände sig svikna av de svenska myndigheterna och regeringen. Mia Bodén som överlevde tsunamikatastrofen i Phuket berättar om svenskar som stod förtvivlade på flygplatsen, förtvivlade över de anhöriga som de förlorat och som de inte fick hjälp med att hitta, förtvivlade över att de hade förlorat allt och inte visste hur de skulle kunna ta sig hem. De var förtvivlade och de skämdes över att vara svenskar.¹⁹⁷

I en krissituation finns det som tidigare nämnt, vissa förväntningar från allmänheten. Förväntningar på att det officiella ledarskapet ska träda fram, i detta fall den svenska regeringen, förväntningar på att detta ledarskap ska *göra* något, ta ansvar.¹⁹⁸ Problemet med denna situation verkade vara att regeringen, med Laila Freivalds som utrikesminister, inte levde upp till de förväntningar som fanns på deras ledarskap. Allt allmänheten ville var att kunna finna en röst i kaoset. En röst som talade om att hjälp var på väg och hur de som redan var på plats kunde bistå med hjälp. Detta kom dock inte. Charlotta Ölander, överlevare från Khao Lak berättar om hur de gick och räknade i femtontimmarscykler:

Nu har det gått femton timmar, nu kommer de /.../ dygn efter dygn går men inget händer.¹⁹⁹

Hon berättar även om hur hon hjälpte till att upprätta listor över saknade och även hjälpte till att söka efter dessa på plats.²⁰⁰ Det finns fler personer i klippet ”*Timmarna efter tsunamin*”²⁰¹, som berättar om hur volontärer och överlevande på plats hjälpte till medan det ekade tomt efter hjälp hemifrån när bland annat tyskar och italienare flög hem sina medborgare inom loppet av mindre än tjugofyra timmar.²⁰² Exempel på vad fler överlevande berättar om:

Kom ner på plats /.../ de kan inte ha litat på alla svenskar som har ringt hem för då hade man ju satt in resurser tidigare /.../ det är bara att lyssna på oss, så förstår man att vi står mitt i det och vi vet hur det ser ut, och det lyssnade man inte på.²⁰³

¹⁹⁷ Se bilaga 3, 29.36 min.

¹⁹⁸ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 7f.

¹⁹⁹ Se bilaga 3, 26.27–26.40 min.

²⁰⁰ Se bilaga 3, 26.55–27.07 min.

²⁰¹ Se bilaga 3.

²⁰² Se bilaga 3.

²⁰³ Se bilaga 3.

Mia Bodén berättar om att hon talade med en representant från den svenska ambassaden som kommit ner till flygplatsen i Bangkok för att hjälpa till. Han berättade om att det var fruktansvärt och att de inte får någon hjälp hemifrån. Han önskar att han kunde hjälpa mer.²⁰⁴ Vid två-, tretiden på natten efter vågorna ringer Anna Weiner Jiffer till UD för att berätta om läget och för att få veta vad de kan göra. Hon får tala med en man på UD. Hon får till svar att det inte är någon fara för att det inte finns några skadade eller döda svenskar i området. Varpå Anna svarar att hon själv står mitt bland flera skadade och att de har sett flera döda, något som enligt mannen från UD inte är korrekt och inte överensstämmer med de besked han fått om att läget är lugnt.²⁰⁵

Allmänheten kände sig besvikna på det förväntade ledarskapet, som verkade vara obefintligt. När dessa förväntningar inte uppfylldes, öppnades möjligheten för ett annat ledarskap, ett inofficiellt ledarskap.²⁰⁶ Under tsunamikatastrofen skulle det inofficiella eller informella ledarskapet kunna tilldelas Lottie Knutson. Det blir ett slags situationsanpassat ledarskap. Ett situationsanpassat ledarskap frångår det formella ledarskapets organisationsramar.²⁰⁷

Det situationsanpassade ledarskapet anser jag är både det ledarskapet som sker spontant samt det som anpassar sig till situationen. Det är en ledare som reagerar spontant med att ställa upp som ledare. Det kan säkert ske reflexmässigt, vilket jag anser hände i Knutsons fall. Hon kände att det som gjordes inte var tillräckligt och valde att agera på egen hand, efter sina och Fritidsresors förmågor. Det skulle kunna finnas en problematik med detta. Att en person, som är relativt okänd för allmänheten helt plötsligt tar en ledarroll. Allmänheten har inga tidigare erfarenheter av denne person som ledare, varför ska de då lyssna till henne? Freivalds sitter redan på ledarskapet, hon har en regering bakom sig varpå en viss makt och möjlighet till påverkan medföljer. Hur kommer det sig att stora delar av allmänheten väljer att skifta fokus och följa denna nya ledare?

Jag anser att Knutson lyckas på många plan med sin kommunikation för att hon var en av folket. Jag tror inte att någon hade några direkta förväntningar på henne som hon explicit behövde uppfylla och därför ställde inte allmänheten några direkta krav. Därför vinner hon detta situationsledarskap. Hon agerar vid rätt tidpunkt, när det förväntade ledarskapet inte direkt har setts till. Freivalds däremot har detta förväntade ledarskap, nästan som en tvingande

²⁰⁴ Se bilaga 3, 29.54–30.20 min.

²⁰⁵ Se bilaga 3, 18.00–18.37 min.

²⁰⁶ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 8.

²⁰⁷ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 9.

omständighet som hon behöver förhålla sig till. En annan påverkande faktor kan ha varit att Lottie Knutson sågs mycket i media under krishantering. Ledare bör under en krissituation vara aktiva, synliga och åtkomliga för media för att kunna vara responsiva för de drabbades behov.²⁰⁸ Freivalds däremot var mindre synlig i samma kontext, vilket kan ha varit fördelaktigt för Knutson. Hon sågs mycket och därför, kan jag anta, att det blev lättare för allmänheten att både lyssna till henne samt känna tillit för det hon gjorde och kommunicerade.

7.4.1 Ledarens kritiska uppgifter

Tidigare i uppsatsen nämndes fem kritiska uppgifter som en ledare står inför i en krissituation, varpå tre av dessa: skapa förståelse (*sense making*), fatta beslut (*decision making*) och skapa meningsfullhet (*meaning making*), kommer att användas i analysen. Jag anser att skapa meningsfullhet och att skapa förståelse lätt vävs och flyter samman med varandra, begreppen och dess innebörd är lika. Därför görs en kort redogörelse för vad det innebär att skapa meningsfullhet för att sedan övergå, till en mer fördjupad beskrivning av hur förståelse skapas.

Skapa meningsfullhet

Det viktiga med att skapa meningsfullhet är att kunna förmedla korrekt information. Meningsfullhet kan skapas genom att sammanfatta situationen på ett sätt så att allmänheten kan skapa mening och förståelse.²⁰⁹ Det som tidigare nämndes som en svårighet med att skapa mening är att allmänheten kan hysa en misstro mot sin regering och sina myndigheter.²¹⁰ Knutson definieras inte som en regering eller en svensk myndighet och har därför inte en misstro med sig i bagaget. Men även hon och Fritidsresor står inför svårigheten att leverera trovärdig information. Freivalds och regeringen däremot får arbeta i uppförsbacke, deras inledande *ethos* innefattar redan misstro och tvivel. Att förmedla information så att allmänheten anser den vara trovärdig måste vara ett tufft uppdrag då det allmänna tvivlet hela tiden medföljer.

²⁰⁸ Ulmer, Sellnow & Seeger (2007), s. 51.

²⁰⁹ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 12.

²¹⁰ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 12.

Skapa förståelse

I kaoset av flertalet och motsägelsefulla uppgifter som framkommer ibland annat media under en kris är det en ledares roll att skapa förståelse samt att sätta ord på situationen och hur hotfull krisen är.²¹¹ Lottie Knutson går tidigt ut med att det är en ofattbar tragedi som har inträffat.²¹² Även Laila Freivalds konstaterar att det är en enorm katastrof.²¹³ Hur allvarlig situationen är uttalas mer tydligt av Knutson. Hon förstår allvaret i att det redan i tidigt skede är höga dödssiffror och att denna siffra troligtvis kommer att öka snabbt under de kommande dygnet:

Det går inte att undvika att dödssiffran stiger.²¹⁴

I Aktuellts studionintervju meddelar Knutson om:

Fruktansvärda syner det är väldigt mycket människor som har otroligt jobbigt man har förlorat delar av familjen man hittar inte delar av familjen eller hela familjen man vill ha hjälp man vill hem man behöver hjälp med allting och människor är ju i chock.²¹⁵

I ett första läge, sett till presskonferensen vid Rosenbad den 27 december, anses Freivalds lägga mest fokus vid att förklara hur hanteringen från UDs sida har sett ut, snarare än att förklara för allmänheten hur situationen ser ut. Hon förmedlar hur kapaciteten för telefonväxlar har ökats, hur kriscenter har bildats samt att en verksamhet sattes igång direkt.²¹⁶

Dock ges ingen klar bild av hur själva situationen i de drabbade områdena ser ut. Det hon däremot förmedlar är en förståelse för att mer hjälp behövs, kapaciteten för hanteringen av situationen behöver höjas och arbetet slutar inte när människor kommer hem till Sverige, utan arbetet kommer att fortsätta där efter:

Men sen har vi också problemet att vi måste också ha beredskap att ta emot de människor som /.../ på det planet är det människor som är oerhört drabbade många av dem har förlorat anhöriga så att det är inte slut med att få människorna hem utan vi måste också kunna ta hand om dem när de kommer hit.²¹⁷

²¹¹ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 11.

²¹² Se bilaga 2, 3.20–5.20 min.

²¹³ Se bilaga 1, 24.45–25.10 min.

²¹⁴ Se bilaga 2, 3.20–5.20 min.

²¹⁵ Se bilaga 1.

²¹⁶ Se bilaga 5.

²¹⁷ Se bilaga 5.

Det som blir svårt att analysera just i detta avseende, att skapa förståelse för situationen är att Freivalds blir styrd av de frågor som reportrarna på plats ställer. De frågor som ställs är främst av karaktären att få henne att erkänna att UD:s agerande har varit bristfälligt:

Hur tycker du då Laila Freivalds att beredskapen på UD har fungerat de här dagarna vi har fått åtskilliga meddelande från anhöriga som inte har kommit fram överhuvudtaget till UD ni har till och med länge uppgett ett regeringskansliväxelnummer som enda telefonnummer.²¹⁸

Följt av:

Även vid relativt begränsade olyckor uti landet brukar snabbt kommunala kriscenter upprättas hade det inte varit på sin plats med ett nationellt kriscenter för en sådan här katastrof.²¹⁹

Ännu en fråga som riktar kritik mot UD är:

Det förefaller som att er beredskap inte är optimal för sådana här situationer tränar man inte sådant det är inte alldeles otänkbart att föreställa sig att sådant här kan inträffa.²²⁰

Dessa frågor kan begränsa Freivalds i hennes val av budskap under presskonferensen. Däremot får Freivalds en tid av Göran Persson att summera läget. Där hade hon haft chansen, att förmedla ytterligare, hur katastrofal denna händelse var, samt hur kritiskt läget var. En tanke som slår mig är att Freivalds är begränsad redan från början i hur hon får agera och vad hon får säga. Hon måste kanske förhålla sig till ett strikt protokoll som inte får frångås och att detta påverkar hennes intryck och attityd.

Att fatta beslut

Osäkerheten som en kris präglas av gör det tufft att fatta beslut i situationen. Snabba handlingar är väsentliga och sällan hinner besluten tänkas över för länge innan de fattas. Beslutsfattandet måste anpassa sig efter situationen, snabbt och effektivt.²²¹

Besluten för krishanteringen de första dagarna kommunicerades genom bland annat presskonferensen på Rosenbad. Där meddelade regeringen, med Laila Freivalds om att ett

²¹⁸ Se bilaga 5.

²¹⁹ Se bilaga 5.

²²⁰ Se bilaga 5.

²²¹ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 11f.

kriscenter hade upprättats på UD med en gång, med syftet att se över frågan gällande hur mycket personal som behövdes på de drabbade områdena, samt att se till att ambassaderna och konsulaten hade de resurser som krävdes. Hon meddelar även att ett extra telefonnummer har satts i bruk för att allmänheten och anhöriga till drabbade ska kunna höra av sig om uppgifter om saknade och återfunna människor.²²² Det är inte svårt att tänka sig vilka svåra beslut som har fattats av regeringen, och det finns säkert mer bakomliggande tankar som tyvärr inte förmedlas under presskonferensen.

För Lottie Knutsons del går Fritidsresor, med initiativ av henne, ut med en första release om flodvågen. Beslut fattas om att meddela om hur illa situationen faktiskt är, även detta med initiativ från Knutson.²²³

Det går att se en skillnad i möjligheten till beslutsfattande hos Freivalds och Knutson. Som utrikesminister har säkert Freivalds stort inflytande i vad som beslutas. Knutson däremot är informationschef vilket i sig, kanske inte innefattar ett inflytande i vilka beslut som fattas, utan hon blir den som förmedlar de beslut som Fritidsresor fattar. Däremot antar jag, utifrån vad jag har läst i Knutsons bok *Nödros*, att hon tillsammans med Fritidsresor har varit med och fattat en del beslut. Främst anser jag detta då hon berättar att besluten att gå ut med ärlig information var hennes initiativ, även att göra den första releasen.²²⁴

Freivalds besitter däremot en helt annan beslutande maktposition än Knutson. Jag kan anta att Freivalds både kan ha en stark operativ och kommunikativ beslutsfunktion. Samtidigt har båda parter inte tid att vinna acceptans, utan det går att anta att de båda fattar de beslut som de tror är de bästa för situationen och dess krav. En kris som kräver ett snabbt agerande ger lite utrymme för att hinna vinna acceptans för de beslut som fattas och ofta behöver dessa fattas med en anpassbarhet till den rådande situationen.²²⁵

7.5 Kriskommunikation

Som ledare är det hela tiden viktigt att tänka på allt som kommuniceras i en krissituation. Allt som uttalas kan komma att falla tillbaka på den som uttalat sig.²²⁶ Ulmer, Sellnow & Seeger nämner att en del ledare kan känna en impuls av att behöva dra sig tillbaka under

²²² Se bilaga 5.

²²³ Knutson (2014), s. 24.

²²⁴ Knutson (2014), s. 24.

²²⁵ Boin, Hart, Stern & Sundelius (2005), s. 11f.

²²⁶ Ulmer, Sellnow & Seeger (2007), s. 42.

krissituationen för att slippa bli anklagade för krisen. De kan även känna ett obehag och en rädsla inför öppna och ärliga konversationer kring krisen, med oron av att göra saker värre. Däremot är öppenhet och ärlighet två egenskaper som är väldigt viktiga för en ledare i en krissituation. Att vara detta kan leda till att tilliten stärks, ledaren ses vara trovärdig och får därmed stöd från allmänheten.²²⁷

Min första tanke är att Freivalds är det förstnämnda. Hon agerar utifrån osäkerhet och blir tillbakadragen med sin information. Kanske var hon orolig för att göra saker värre för allmänheten, kanske visste hon helt enkelt inte hur hon skulle formulera sig på ett bra sätt utan att känna att hon skulle riskera att få skulden? Knutson däremot agerade på ett mer öppet sätt. Hon är öppen med det hon vet och berättar vad hon vet om hur läget ser ut just då. Hon berättar om att de inte har kunnat få tag på många av sina resenärer, hon berättar om hur svårt det är att ta sig fram till de drabbade områdena och hon berättar om hur människorna som blivit drabbade har förlorat nästan allt, familjer, pengar, kläder och pass.²²⁸ Hon säger inte bara det hon vet, utan hon framför det på ett sanningsenligt sätt. Det uppfattas som okonstlat och det målar upp en bild för allmänheten om hur läget ser ut.

Det finns däremot en risk med att gå ut med den typen av information innan något helt har säkerställts. Ett exempel på bra respektive dålig kommunikation kan ses vid 2004 års utbrott av fågelinfluensan i Asien. En fråga gällande huruvida fågelinfluensaviruset kunde mutera sig till att bli jämförbar med infektionerna hos den mänskliga influensan samt huruvida den kunde smitta mellan människor eller inte kom upp. I *effectice crisis communication – moving from crisis to opportunity* nämns Peter Sandmans studier om kommunikationen hos Bob Dietz, en förespråkare för World Health Organization samt Thailands premiärminister Thaksin Shinawatra. Dietz var noggrann med att förklara om en kvinna som blivit smittad med fågelinfluensaviruset. Han meddelade att, trots att just denna kvinnas virus inte hade den mänskliga influensagenen i sig, skulle inte slutsatser dras om att smittan inte skulle kunna utvecklas till ett mänskligt överförbart virus. Att trots att dessa resultat var goda var de inte tillräckliga bevis för att helt utesluta smittorisken. Han förklarade alltså vad han visste, på ett ärligt sätt, men han framförde även osäkerheten med vad de ännu inte visste. Den thailändske premiärministern däremot sa att läget var lugnt. Om det var fågelinfluensan, då var det fågelinfluensan och då skulle de lösa det då. De hade arbetat hårt och allmänheten skulle lita på regeringen och staten. Varför de inte hade gått ut med informationen tidigare var för att de

²²⁷ Ulmer, Sellnow & Seeger (2007), s. 51.

²²⁸ Se bilaga 1.

inte ville skapa panik hos medborgarna. Det viktiga i en krissituation är att kommunicera det som kan kommuniceras med faktisk sanning. Ibland finns inte tillräcklig information och då kommer en ledare att ställas inför utmaningen att säga att de inte vet något, men detta är bättre än att säga något som låter bra för stunden. Att undvika att säkerställa något innan verklig och trovärdig information finns tillgänglig.²²⁹ Om en ledare är för snabb med att kommunicera, utan tillräcklig eller trovärdig information finns en risk för att ledaren, i ett senare läge behöver ta tillbaka det som tidigare sagt och förmedlat med säkerhet.²³⁰ Som tidigare nämnt går Freivalds tidigt ut med att UD har satt igång arbetet snabbt. I ett senare läge får Freivalds ta tillbaka det hon har sagt och hon medger att hon hade önskat att de hade kunnat göra mer och snabbare:

Att utföra hjälpen till de drabbade människorna omedelbart det arbetet sattes igång med en gång (---) det är klart att vi skulle ha önskat att man kunde ha gjort mera på en gång.²³¹

Jag anser att Knutson agerar likt Dietz. Trots knapphändig information kan hon lägga fram det hon vet, men samtidigt förklara att läget är osäkert och att informationen kan komma att ändras. Hon berättar om de uppgifter hon har fått om att dödssiffran är hög och att hon, utifrån detta, kan dra slutsatser om att denna kommer att stiga kraftigt de kommande dygnet. Hon gör generella kopplingar till sitt eget och allmänt vetande. Att variga sår och hög värme i Thailand inte är den mest fördelaktiga kombinationen och att det kan leda till allvarliga infektioner är, vad jag anser svåra att motsäga:

Människor är skadade de har öppna sår det är trettio grader varmt ingen luftkonditionering det börjar infekteras i såren och vi är oroliga för att ytterligare många hundra riskerar att dö om de inte får vård och hemtransport.²³²

8. Diskussion

Mycket tidigare forskning har gjorts om Lottie Knutson och Laila Freivalds agerande under tsunamikatastrofen. Det jag däremot anser gemensamt med dessa undersökningar och studier är att de har haft ett underskott av analyser om ledarskapet krissituationen. Undersökningarna har främst behandlat förtroendet och den förtroendekris som har uppstått i situationen. Därför

²²⁹ Ulmer, Sellnow & Seeger (2007), s. 43.

²³⁰ Ulmer, Sellnow & Seeger (2007), s. 42.

²³¹ Se bilaga 3 & 5.

²³² Se bilaga 1 samt bilaga 3, punkt 11.3.6.

anser jag att denna uppsats skiljer sig från dessa undersökningar då avsikten har varit att främst studera ledarskapet både sett till agerande, hantering och kommunikation.

Knutsons och Freivalds ledarskap formas på olika sätt. Freivalds har det offentliga ledarskapet, där allmänheten förväntar sig ett agerande och ett ansvarstagande. När detta uteblir övergår det offentliga ledarskapet till ett inofficiellt ledarskap som leder till det situationsanpassade ledarskapet som tilldelas Knutson. Det går inte att understryka att ledarskapet hos regeringen, med representation av Laila Freivalds, var bristfälligt men även dolt/osynligt och otydligt för allmänheten. Denna brist på ett officiellt ledarskap lämnade allmänheten törstade efter någon slags ledargestalt och där fanns Lottie Knutson till tjänst. Vare sig Knutson ville detta eller inte blev det ändå hon som framträdde i kaoset och skapade en tydligare bild av situationen och händelsen överlag som samtidigt kunde ge några besked om vad som gjordes för att hjälpa.

Freivalds och regeringens inledande *ethos*, fyllt av misstro och tvivel från allmänheten försvårade deras kommunikativa och operativa agerande. Detta gjorde det svårare för allmänheten att finna de trovärdiga och övertygande. Knutsons inledande *ethos* var däremot obefintligt och hon kunde etablera sitt *ethos* från grunden. Med hjälp av *arete*, *fronesis*, *eunoia* och *autenticitet* övertygar Knutson allmänheten och därför lyssnar de till henne. Hon gör detta på så sätt att hon visar god vilja, både mot sin publik samt regeringen och Laila Freivalds. Hon visar på förnuft genom de kloka valen som hon gör, genom att tillsammans med Fritidsresor besluta att skicka evakueringsplan och personal till de drabbade områdena. Knutsons goda karaktär framställs på så sätt att hon är autentisk och öppen i sin kommunikation. Hon underhåller inte information för publiken.

Dessa begrepp har inte analyserats för Freivalds. Jag anser att dessa inte framgår för Freivalds i mitt valda material. Detta leder i sin tur till att Freivalds *ethos* inte etableras och stärks under processens gång utan blir sämre och sämre. Hade Freivalds visat ett *uns* av *fronesis*, *eunoia*, *arete* och *autenticitet* hade hon kunnat förstärka sitt *ethos*. I slutänden är hennes slutliga *ethos* att allmänheten vill att hon ska avgå och ersättas av Knutson.

Det som försvårar och minskar trovärdigheten för Freivalds är att det som kommuniceras inte överensstämmer med det operativa agerandet. Freivalds förmedlar och argumenterar för att UD har satt igång arbetet snabbt, att den hjälp som behövs hela tiden ses över och förstärks om så behövs. Citat från överlevande av tsunamikatastrofen intygar att detta inte är korrekt. Även nyhetsartiklar och berättelser i Knutsons bok styrker detta. Detta uppfyller inte heller

decorum, att vara passande. Det är i många lägen som Freivalds uttrycker sig konstigt och osympatiskt mot de drabbade. Det ses vara viktigast att försvara och bevisa handlingar istället för att uttrycka empati, förståelse och medlidande för de drabbade och deras anhöriga.

Det som stärker Knutsons trovärdighet är att hennes kommunikation överensstämmer med hennes operativa agerande. Hon kan ge belägg för att det hon säger, faktiskt har gjorts.

Knutson övertygar även genom känslö- och attitydyttringar som gör att hon ytterliga förstärker sitt *ethos* och sin tillit hos allmänheten. Det är även tack vare att hon fångar *kairos*, det rätta ögonblicket för att agera och kommunicera som fungerar slagkraftigt.

Freivalds försöker på något sätt övertyga oss genom att försvara sin sak. Att våga visa sig svag och erkänna skuld och att fel hade begåtts hade bara stärkt Freivalds som person och kanske även hjälpt till att förstärka hennes *ethos* och trovärdighet som beslutsfattande politiker.

Knutsons autenticitet gör att allmänheten kan relatera till henne. Hon går att se som en vanlig människa, en vanlig människa som kommunicerar, rör sig och talar på samma sätt som en själv. Freivalds får istället gestalta det byråkratiska och det stela, det som allmänheten kanske helst inte vill relatera och jämföra sig med.

Det intressanta är att se hur ledarskapet formas på olika sätt i samma situation. Detta visar ännu tydligare på att varje krissituation är unik och att alla hanterar och kommunicerar i situationen på ett unikt sätt. Det som har fastslagits för ledarskapet i denna analys går inte att ses som generaliseringar som kan tillämpas på varje liknande situation. Detta har endast bidragit med ett unikt perspektiv och synsätt på ledarskapets betydande roll, i just denna situation, och vad som har verkat övertygande för denna krishantering.

9. Sammanfattning

Denna uppsats har analyserat ledarskapet och de kommunikativa strategierna hos dåvarande utrikesminister Laila Freivalds samt Fritidsresors informationsdirektör Lottie Knutson.

Uppsatsen hade för avsikt att se till hur ledarskapet formades i en krissituation samt vad detta kunde ha för betydelse och påverkan för krissituationen. Hur Freivalds och Knutson agerade och kommunicerade under krissituationen har även analyserats där fokus har varit att finna vad som har haft en övertygande påverkan hos allmänheten.

Det går att se att ledarskapet kan ta sig olika form under en krissituation. En krissituation är präglad av osäkerhet och den kan förändras snabbt och oförväntat, vilket sätter sina krav på ledarskapet. På samma sätt som krissituationen förändras, behöver även ledarskapet göra detsamma. Hur Freivalds och Knutsons ledarskap formas under krishanteringssituationen har en påverkande betydelse på vad som fungerar övertygande. Det blir tydligt att Freivalds bristfälliga ledarskap öppnar upp möjligheten för Knutsons raka ledarskap, vilket efter denna uppsats och analys, går att se som det allmänheten blev övertygade av.

Det är inte bara i deras ledarskap som det går att finna övertygande aspekter, detta återfinns även i deras sätt att kommunicera. Då Knutson använder ett mer vardagligt språk än Freivalds, med enkla, tydliga och icke tillkrånglade formuleringar blir detta något som allmänheten relaterar mer med. De förstår och tar till sig denna stil lättare. Freivalds kommunikation däremot är något tillkrånglad, otydlig och innehåller inte all information.

Knutsons kommunikation är inte bara tydlig utan även passande för situationen då allmänheten vill veta vad som händer, där blir Freivalds kommunikation bristfällig. Det återkommande argumentet hos Freivalds är överbelastade telefonväxlar och bristande teknik. Knutson är mer känslomässigt öppen i sin kommunikation än vad Freivalds är, vilket också ses som bidragande faktorer till att Knutson ses som övertygande.

Vidare forskning på ämnet skulle kunna innefatta studier om exempelvis Lottie Knutsons eller Laila Freivalds tidigare agerande inom olika krissituationer. Hur hanterades dessa? Fungerade Knutsons strategier lika bra? Blev Freivalds mindre kritiserad då? En annan intressant synvinkel, då många tidigare studier främst intresseras sig för förtroendekriserna som uppstår i en krissituation, vore att se på även dessa situationer från ett ledarskapsperspektiv.

10. Käll- och litteraturförteckning

Nedan följer den litteratur samt de övriga källorna som har använts till denna uppsats.

10.1 Litteratur

Andersson Lid, Lena (2009), *Ledarskapande retorik*, EFI, diss: Stockholm.

Aristoteles (2012), *Retoriken*. Översättning, inledning och noter av Johanna Akujärvi, inledning av Janne Lindqvist Grinde, Ödåkra: Retorikförlaget.

Bitzer, Lloyd F. (1968), "The Rhetorical Situation", *Philosophy & Rhetoric* 1:1.

Boin, Arjen, Hart, Paul T, Stern, Eric K & Sundelius, Bengt (2005), "Crisis management in political systems: five leadership challenges" i, *The politics of crisis management: public leadership under pressure*, Cambridge: Cambridge University Press.

Elmelund Kjeldsen, Jens (2008), *Retorik idag: Introduktion till - modern retorikteori*, Lund: Studentlitteratur.

Falkheimer, Jesper (2007), "Förtroende i kris", *Retorikmagasinet*, nr. 33.

Hansson Nylund, Helena (2013), "Guido Bertolaso – den italienska krisberedskapen personifierad", i Mral & Vigsø (2013), *Krisretorik. Retoriska aspekter på kriskommunikation*, Åstorp: Retorikförlaget.

Karlberg, Maria & Mral, Brigitte (1998), *Heder och påverkan: att analysera modern retorik*, Stockholm: Natur och kultur.

Knutson, Lottie (2014), *Nödtop: när krisen kommer*. Stockholm: Bonnier.

Kuypers, Jim A (2009), *Rhetorical criticism: perspectives in action*, Lanham, MD: Lexington Books.

Lindqvist Grinde, Janne (2008), *Klassisk retorik för vår tid*. uppl. 1:4, Lund: Studentlitteratur.

Mral, Brigitte & Vigsø, Orla (2013), *Krisretorik. Retoriska aspekter på kriskommunikation*, Åstorp: Retorikförlaget.

Mral, Brigitte (2013), ”Att ta lärdom av goda exempel, tsunamihanteringen i Tyskland”, i Mral & Vigsø (2013), *Krisretorik. Retoriska aspekter på kriskommunikation*, Åstorp: Retorikförlaget.

Mral, Brigitte (2013), ”Attityder som retoriska medel”, i Mral & Vigsø (2013), *Krisretorik. Retoriska aspekter på kriskommunikation*, Åstorp: Retorikförlaget.

Mral, Brigitte, Gelang, Marie & Bröms, Emelie (2016), *Kritisk retorikanalys: text, bild, actio*, Ödåkra, Sverige: Retorikförlaget.

Mral, Brigitte (2010), ”Attitude matters – Attitydyttringar som retoriska medel”, *Rhetorica Scandinavica*, nr. 56.

Northouse, Peter Guy (2013), *Leadership -Theory and Practice*, Thousand Oaks: Sage Publication.

Ulmer, R. Robert, Sellnow, L. Timothy & Seeger, W. Matthew. (2007), *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*, Los Angeles: SAGE.

Vigsø, Orla (2013), ”Tårtkalaset och allmänhetens förtroende, en studie av Migrationsverkets kriskommunikation”, i Mral & Vigsø (2013), *Krisretorik. Retoriska aspekter på kriskommunikation*, Åstorp: Retorikförlaget.

Ödman, Per-Johan (2007), *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik*, Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

10.2 Övriga källor: videoklipp

Klipp 1: <https://www.youtube.com/watch?v=A5xFuJnwp6g> Aktuellt 27 december, **16.36–22.30 min, 25.30–26.30 min** (Studiointervju med Lottie Knutson), **24.45–25.10 min** (Reportage med Laila Freivalds).

Klipp 2: <https://www.youtube.com/watch?v=P-SMHjdOrTg> Rapport 27 december, **3.20–5.20 min** (Studiointervju med Lottie Knutson).

Klipp 3: <https://www.youtube.com/watch?v=F4aDmR2P6oI> Kalla Fakta, **6.35–7.05 min, 13.35–13.47 min** (Reportage med Lottie Knutson), **34.42–35.50 min** (presskonferens Fritidsresor onsdag 29 december, samt reportage med Lottie Knutson), **21.27–21.39 min**,

21.55–22.05 min, 31.25–31.42 min, 36.35–37.07 min, (sekvenser av Laila Freivalds i Thailand).

Klipp 4: <http://www.oppetarkiv.se/video/2513337/aktuellt>, Aktuellt 28 december, **16.55–17.05 min, 18.25–18.30 min, 20.00–20.27 min** (korta inslagsreportage med Laila Freivalds).

10.3 Övriga källor: nyhetsartiklar

Aftonbladet, www.aftonbladet.se, publicerad 2005-08-22,

<http://www.aftonbladet.se/resa/resmal/asien/thailand/article10650377.ab>. Hämtad 2016-04-03.

BBC, ”2004: Thousands die in Asian tsunami,

http://news.bbc.co.uk/onthisday/hi/dates/stories/december/26/newsid_4631000/4631713.stm. Hämtad 2016-04-18,

Bodin, Anna (2014), ”Vart har de som vågar sticka ut tagit vägen?”, *Dagens Nyheter*, 25 oktober 2014, <http://www.dn.se/livsstil/vart-har-de-som-vagar-sticka-ut-tagit-vagen/>, Hämtad 2016-04-18.

Dagens Nyheter (2008), ”230,000 människor blev offer för tsunamin”, *Dagens Nyheter*, 26 december 2008, <http://www.dn.se/nyheter/varlden/230000-manniskor-blev-offer-for-tsunamin/>, Hämtad 2016-04-04.

Hamadé, Kassem & Hedlund, Ingvar (2004), ”UD:s fiasko: Vrede mot Laila Freivalds”, *Expressen*, 30 december 2004, <http://www.expressen.se/nyheter/uds-fiasko-vrede-mot-laila-freivalds/>, Hämtad 2016-04-18.

Holmén, Christian (2004), ”Persson är rasande”, *Expressen*, 31 december 2004, <http://www.expressen.se/nyheter/persson-ar-rasande/>. Hämtad 2016-04-18.

Regeringen, ”Utrikesdepartementet”, <http://www.regeringen.se/sveriges-regering/utrikesdepartementet/>. Hämtad 2016-04-18.

Sveriges Radio (2010), ”Flodvågskatastrofen”, *Sveriges radio*, 12 december 2010, <http://sverigesradio.se/sida/avsnitt/64878?programid=2519>. Hämtad 2016-04-18.

SVT, ”om SVT/fakta/SVTs policies”,

http://www.svt.se/svts/article3894153.svt/BINARY/Sverigespegling_likabehandling_SVT.pdf. Hämtad 2016-04-26.

SVT, ”om SVT/fakta/public service/ett oberoende medieföretag i din tjänst”,

<http://www.svt.se/omsvt/fakta/public-service/det-har-ar-public-service>. Hämtad 2016-04-26.

Svärdkrona, Zedry (2005), ”225,000 människor omkom i tsunamin”, *Aftonbladet*, 22 augusti 2005, <http://www.aftonbladet.se/resa/resmal/asien/thailand/article10650377.ab>. Hämtad 2016-04-04).

11. Bilagor

Följande bilagor innefattar transkriberingar från de valda klippen som har agerat grund i analyserandet.

11.1 Bilaga 1 ”Aktuellt om tsunamin 27 december 2004”

<https://www.youtube.com/watch?v=A5xFuJnwp6g> Aktuellt 27 december, **16.36–22.30 min**, **25.30–26.30 min** (Studiointervju med Lottie Knutson), **24.45–25.10 min** (Reportage med Laila Freivalds).

11.1.1 16.36–22.30 min – studióintervju med Lottie Knutson

- P: Programledare
- **Lo: Lottie Knutson**

1P: Och i studion nu, två researrangörer ... och Lottie Knutson från Fritidsresor ...

2P: Vad är det senaste du vet hur många resenärer saknas ... och Fritidsresor hur ser det ut där

3Lo: ja vi har fortfarande inte fått kontakt med ungefär sexhundra personer

4P: Vad kan dölja sig bakom dom här siffrorna vad tror du Lottie

5Lo: Ja de är ju inte så att alla de här är försvunna för gått de är ju väldigt mycket folk

6Lo: har vi märkt nu när vi äntligen har kunnat ta oss in i Khao Lak för i vårt fall har

7Lo: alla våra Sri Lanka-resenärer är återfunna och har hälsan eh (harkel) de är väldigt

8Lo: många som har flytt upp i bergen dom har tagit sig till sjukhus till kloster dom har

9Lo: fått bo hemma hos vänliga thailändare

10P: Dom kanske inte har sina mobiltelefoner med sig

11Lo: nej som vi hörde i inslaget här så så man fick ju inte se sig nånting vi har ju folk

12Lo: som reser hem med bikini och inte har pass eller nånting så så de är säkert väldigt

13Lo: många som som är runt om i trakterna och inte vågar ta sig ner mot stränderna

14Lo: inte vet var de ska vända sig fortfarande dessutom så äre ju väldigt svårt o ta sig

15Lo: fram eh vägarna är knappt farbara och eh telefontäten fungerar ju inte heller

16P: den officiella siffran är nu tre döda svenskar är den trolig den siffran

17Lo. De kan jag inte säga men de de tror ja eh asså eh att döma av de rapporter vi har

18Lo: fått under de här två dagarna så går de inte att utesluta att den kommer stiga

19Lo: väldigt kraftigt

20P: era kolleger personer på plats som vad har de mött för syner när de kommit till de mest

21P: utsatta områdena vad har Fritidsresors personal fått se i Khao Lak tillexempel

22Lo: eeh fruktansvärda syner de e Khao Lak e ju de som är mest drabbat och eh

23Lo:|framförallt|

24P: |en turistort| norr om Phuket

25Lo: precis precis norr om Phuket och där ... fruktansvärda syner de e väldigt mycket

26Lo: människor som har otroligt jobbigt man har förlorat delar av familjen man hittar

26Lo: inte delar av familjen eller hela familjen man vill ha hjälp man vill hem man

27Lo: behöver hjälp med allting och människor är ju i chock å de detta tillsammans

28Lo: med förödelsen å å de här att de inte får att komma fram på telefoner inte komma

29Lo: fram på vägarna osovidare gör ju att de är så oerhört svårt att hjälpa åh de

30Lo: behövs så enormt stora resurser för att hjälpa de som är på plats så atteh nu efter

31Lo: eh närmare två dygn så e ju väldigt många av alla våra medarbetare då nere

32Lo: väldigt väldigt trötta man gör allt men man räcker inte till

33P: du pratar om splittrade familjer finns det svenska barn som inte fått kontakt med sina

34P: föräldrar nu

35Lo: de finns eh barn vuxna eh ensamma allting som fortfarande saknar anhöriga

36P: eh hur har ert samarbete med UD varit tycker du under de här dyggen

37P: utrikesdepartementet alltså

38Lo: ah de de är ju svårt därför både de lokala myndigheterna och så UD alla har vi ju

39Lo: överraskats av eh omfånget i händelsen eh så att UD jobbar ju på så mycket de

40Lo: kan å nu tidigare under kvällen så har vi etablerat en väldigt nära relation o jag

41Lo: tror vi kommer jobba oerhört tätt tillsammans vi jobbar också väldigt mycket

42Lo: arrangörerna emellan nere på plats tar varandras resenärer på flygen försöker få

43Lo: hem så många som möjligt för i de här läget så finns de inte utrymme för något

44Lo: annat än att alla hjälps åt och stöttar varandra å trots de så är de inte tillräckligt

45Lo: med resurser

46P: jag har förstått att detta problemen är att få hem alla dessa svenskar hur går de arbetet

47Lo: jaa dels har vi ju på plats eh upprättat kriscenter både nere på Phuket i Krabi o

48Lo: vi hoppas få nånting upp i Khao Lak också så därför försöker vi ju hjälpa de som

49Lo: är kvar o som vill hem

50P: har ni plan så de räcker

51Lo: vi har lyckats å de är inte så lätt att hitta plan såhär på världsmarknaden för de e

52Lo: ju alla vill naturligtvis ha evakueringsplan just nu vi har lyckats hitta tre stycken

53Lo: Boeings 767or som vi har hyrt in från England med engelsk besättning som

54Lo: kommer att lyfta från eh Phuket onsdag kväll med ungefär sjuhundrafemtio

55Lo: personer men |eh|

56P: |men de| är de tidigaste alltså när det

57P: gäller extra resurser de är ju ganska långt dit ändå

58Lo: jag de va de vi kunde med besättning osåvidare

11.1.2 24.45–25.10 min – reportage med Laila Freivalds

- **La: Laila Freivalds**
- **In: Intervjuperson**

1La: vi har försökt att hantera denna enorma katastrof eh så snabbt å så bra som

2La: möjligt och trots att de va mitt i helgen de här hände så fick vi tjugo eh snabbt

3La: fram tjugo människor som satte sig i telefon tekniken klarade inte de tryck som va

4In: men asså tjugo personer de måste ju handla om hundratusen anhöriga kanske som ä

5In: oroliga räcker tjugo personer

6La: ja de va inte de va inte där problemet var utan de var tekniken att växeln braka

7La: ihop när de ringer så många på en gång

11.1.3 25.30–26.30 min – studiointervju med Lottie Knutson

- P: Programledare
- **Lo: Lottie Knutson**

1P: ja Lottie Knutson Fritidsresor Göran Persson verkar inte dela din uppfattning att de

2P: behov behovet de stora behovet av flygplan för att ta hem svenskarna

3Lo: de va säkert en intervju som gjordes tidigare i eftermiddag för vi har haft en väldigt

4Lo: bra relation med UD senare eh tidigare ikväll nu och eh framfört också de stora

5Lo: behovet av ytterligare eh tusen eh evakueringsplatser hem så fort som möjligt så ja e

6Lo: säker på att vi kommer hitta en lösning

7P: du tror att ni får hjälp av herculesplan då från räddningsverket

8Lo: ja vi är helt övertygade om att regeringen kommer att gå in och hjälpa till o stötta de

9Lo: svenskar som fortfarande är på plats de tror jag vi alla kommer försöka

10Lo: lösa tillsammans

11P: man talar här om ledighet att de va en helg oså där vad tänker du när du hör de att man

12P: förklarar att de gått som de gått på grund av att de va helg

13Lo: ja de e ju svårare att få in folk naturligtvis de va ju samma för alla att man får

14Lo: avbryta ledigheten

11.2 Bilaga 2 ”Rapport om tsunamin 27 december 2004”

Klipp 2: <https://www.youtube.com/watch?v=P-SMHjdOrTg> Rapport 27 december, **3.20–5.20 min** (Studiointervju med Lottie Knutson).

11.2.1 3.20–5.20 min – studiointervju med Lottie Knutson

- P: Programledare
- **Lo: Lottie Knutson**

1P: vi har också med oss i studion Fritidsresors informationsdirektör Lottie Knutson Lottie

2P: kan du berätta va är de senaste ni vet nu

3Lo: ja de senaste de är att vi fortfarande saknar nåko saknar kontakt med ungefär

4Lo: sexhundra resenärer vi har just fått in personal uppe i Khao Lak som tidigare har varit

5Lo: helt slutet vilket innebär att vi har kunnat evakuera tre busslaster med resenärer å de

6Lo: e chockerande syner de e en oerhörd tragik de e en enorm förstörelse och många av

7Lo: de som nu evakueras gör de å saknar delar eller hela familjen

8P: de har ni bekräftat asså att de har inte fått kontakt med sina anhöriga asså på plats

9Lo: mmh

10P: va va e de som händer där nu

11Lo: jag tror fortfarande inte att vi ser hela dimensionen hela storleken av den här

12Lo: katastrofen men att de ä en katastrof å en tragedi de kan vi konstatera de som

13Lo: händer nu är att vi försöker hjälpa människor vi letar evakueringsflyg vi hjälper folk

14Lo: som kommer till flygplatsen i bikini utan pass utan pengar utan kläder dom är

15Lo: nordbor o de vill hem så att vi försöker att hjälpa alla vi kan på plats o vi letar över

16Lo: hela världen efter evakueringsflyg

17P: hur tycker du har du fått några rapporter om hur myndigheterna klarar den här

18P: uppgiften

19Lo: nej ja tror att man gör så gott man kan vi måste komma ihåg att de här är något som

20Lo: aldrig har hänt förut de går inte att ha en beredskap för en sån här händelse så atteh

21Lo: vi jobbar på tillsammans med både myndigheterna å UD o alla gör allt de kan

22P: vi får ju många motsägelsefulla uppgifter vissa talar om att människor har klarat sig

23P: andra att de är saknade och rent av död vikken vikken hur tillförlitliga e dom

24Lo: a de ä väldigt svårt vi får ju enormt mycket information också vi har ju

25Lo: anhörigjour där folk ringer runt å så vidare men (lång suck) vi får rapporter från

26Lo: så många håll så vi kan ju dra slutsatser fortfarande å de går o de kommer inte gå

27Lo: å undvika att dödssiffran stiger de tror jag man kan säga redan nu eh den exakta

28Lo: omfattningen de lär ta lång tid innan vi vet men att de är en stor tragedi å stor

29Lo: katastrof de vet vi redan nu

11.3 Bilaga 3 ”Timmarna efter tsunamin”

Klipp 3: <https://www.youtube.com/watch?v=F4aDmR2P6oI> Kalla Fakta, **6.35–7.05 min**, **13.35–13.47 min** (Reportage med Lottie Knutson), **34.42–35.50 min** (presskonferens Fritidsresor onsdag 29 december, samt reportage med Lottie Knutson), **21.27–21.39 min**, **21.55–22.05 min**, **31.25–31.42 min**, **36.35–37.07 min**, (sekvenser av Laila Freivalds i Thailand).

11.3.1 6.35–7.05 min – reportage med Lottie Knutson

1Lo: vi fick de första larmet 04.10 på söndagsmorgonen å då var det fortfarande en

2Lo: ganska fragmenterad bild runt fem hade vi en tydligare bild då aktiverades

3Lo: pressjouren som jag råkade ha då och eh som eh vi började genast jobba samtidigt

4Lo: så kallades beredskapsledaren som är den som tar de operativa ansvaret i en sån

5Lo: här krissituation kallades in till huvudkontoret och vår VD bröt sin semester och

6Lo: åkte ner från norra Sverige

11.3.2 13.35–13.47 min – reportage med Lottie Knutson

1Lo: redan eh ganska tidigt under dan så visste vi ju inte så mycket men vi visste bara

2Lo: att nånting hade hänt å då tog vi de säkra före de osäkra å skickade ner så många

3Lo: vi kunde redan på de första flygen ungefär mitt på dan

11.3.3 21.27–21.39 min – Laila Freivalds

1La: de bildades ett kriscentrum här på UD som eh tog tag i framförallt frågan att

2La: säkerställa att de fanns personal nere på de drabbade ställena

11.3.4 21.55–22.05 min – Laila Freivalds

1La: våra ambassader våra konsulat att de hade möjlighet att utföra hjälpen till de

2La: drabbade människorna omedelbart de arbetet sattes igång med en gång

11.3.5 31.25–31.42 min – Laila Freivalds

- EF: företrädare för expressen
- **La: Laila Freivalds**

1EF: för exakt en timme sen mottog tidningen expressen som jag företräder ett närmast

2EF: förtvivlat mejl från de här två läkarna som tidigare nämndes

3La: åh de är de som är bakgrunden till att man både förbereder möjligheten att kunna

4La: transportera sjuka människor i de vanliga planen men jag vill samtidigt också

5La: understryka att den Thailändska sjukvården e av hög klass den är fullt jämförbar

6La: med den vi har här i Sverige

11.3.6 34.42–35.50 min – presskonferens Fritidsresor onsdag 29 december, samt reportage med Lottie Knutson

1Lo: de vi kan konstatera å de som är de oerhört allvarliga de är de här räcker inte de

2Lo: här evakueringsflygen som vi har eh möjlighet att sätta in som fritidsresor har satt

3Lo: in de sammanlagt åtta flygen dom räcker inte

4Lo: människor är skadade de har öppna sår de är trettio grader varmt ingen

5Lo: luftkonditionering de börjar infekteras i såren å vi är oroliga för att ytterligare

6Lo: många hundra riskerar att dö om de inte får vård å hemtransport

7Lo: där har vi lämnat information till de svenska myndigheterna å vi hoppas å ber att

8Lo: man så fort som möjligt sätter in extra resurser för ambulansflyg å tar hem dessa

9Lo: svenskar

10Lo: de va ju inte så att människor låg bara tyst o snällt utan de va ju desperata svårt

11Lo: skadade svenskar som drog i reseledarna å i i chock naturligtvis blev väldigt

12Lo: aggressiva å skrek gör nånting å kalla på regeringen gör nåt du vet de va mycket

13Lo: de va väldigt dramatisk situation å väldigt allvarligt

11.3.7 36.35–37.07 min – sekvenser av Laila Freivalds i Thailand

1La: vi gjorde så mycket vi kunde å de handlade faktiskt om en helgdag vi fick veta de

2La: de är lång väg hit de är nästan på andra sidan jordklotet men de är klart att vi

3La: skulle ha önskat att man kunde ha gjort mera på en gång

4J: men är de inte märkligt att de är fler svenska journalister än hjälparbetare

5La: ja eh ni kanske har ett annat sätt att arbeta

11. 4 Bilaga 4 ”Aktuellt om tsunamin 28 december 2004”

<http://www.oppetarkiv.se/video/2513337/aktuellt>, Aktuellt 28 december, **16.55–17.05 min, 18.25–18.30 min, 20.00–20.27 min** (korta inslagsreportage med Laila Freivalds)

11.4.1 16.55–17.05 min – korta inslag med Laila Freivalds

- In: Intervjuperson
- **La: Laila Freivalds**

1In: hur tycker du att ni har hanterat den här situationen så här långt

2La: med tanke på omfattningen utav katastrofen så tar det naturligtvis tid att lösa alla

3La: de frågor som vi måste hitta lösningar på men vi reagerade snabbt de måste jag

4La: säga

11.4.2 18.25–18.30 min – korta inslag med Laila Freivalds

- In: Intervjuperson
- **La: Laila Freivalds**

1In: får de som inte har rest med reseföretag alltså på egen hand får de samma hjälp som de

2In: som reser med resebyråer

3La: ja självklart jag tror inte att någon gör nån skillnad på någon eller n(otyddigt mummel)

11.4.3 20.00–20.27 min – korta inslag med Laila Freivalds

- In: Intervjuperson
- **La: Laila Freivalds**

1In: e ni tillräckligt många där nere å hjälper till egentligen

2La: ja de fylls på hela tiden med människor eh och eh ... vi gör ... vi frågar ju

3La: naturligtvis de som ä på plats ehöm vilken typ utav människor behöver de för de

4La: behövs kompetens de är ju inte bara människor i allmänhet utan de är vissa

5La: kompetenser man behöver å de tillgodoser vi hela tiden så fort det är möjligt att få

6La: fram människor å få dom dit

11.5 Bilaga 5 ”Presskonferens, Rosenbad 27 december 2004”

Materialet finns i författarens ägo, icke publicerat material.

P: Person annan än Laila Freivalds (Göran Persson och reportrar)

La: Laila Freivalds

11.5.1 10.21 min

1P: Hur tycker du då Laila Freivalds att beredskapen på UD har fungerat de här dagarna vi

2P: har fått åtskilliga meddelande från anhöriga som inte har kommit fram överhuvudtaget

3P: till UD ni har till och med länge uppgett ett regeringskansli växelnummer som enda

4P: telefonnummer

11.5.2 10.38 min

5La: Jaa våra växlar har varit oerhört belastade eh vi har nog aldrig råkat ut för eh

6La: nånting såå ... omfattande som de här är så atteh de har varit upptaget å de har

7La: tagit lång tid att komma fram vi har nu eh fått eh hjälp med at eh eh förbättra

8La: tekniken vi har ett telefonnummer till nu så atteh vi har nu bättre möjligheter att

9La: eh tala med dom människor som ringer men vi uppmanar också människor att

10La: använda sig utav email och utav fax för de är viktigt att de lämnar uppgift om

11La: saknade och sådana som de har fått kontakt med så att vi kan få så småningom

12La: listor som är tillförlitliga om de människor som e återfunna å vilka som saknas

11.5.3 11.25 min

13P: Även vid relativt begränsade olyckor uti landet brukar snabbt kommunala kriscenter

14P: upprättas hade de inte varit på sin plats med ett nationellt kriscenter för en sån här

15P: katastrof

11.5.4 11.36 min

16La: De eh jo omedelbart när vi fick klart för oss att detta hade hänt så inkallades

17La: personal å de bildades ett kriscentrum här på UD som eh tog tag i framförallt

18La: frågan att säkerställa att eh de fanns personal nere på de drabbade ställena att eh

19La: se till att våra ambassader våra konsulat att de hade möjlighet att eh utföra

20La: hjälpen till de drabbade människorna omedelbart det arbetet sattes igång med en

21La: gång

11.5.5 12.07 min

22P: Fast researrangörerna säger att UD e svårt ... bemannat på plats de skulle kunna vara

23P: tiodubbelt mer personer

11.5.6 12.13 min

24La: Jaa vi har naturligtvis inte bemanning som klarar en sån här situation

25La: omedelbart men eh vi har fått hjälp utav ambassader från närliggande länder och

26La: eh vi har skickat ner nn människor från Stockholm och även frivilliga har ställt

27La: upp så att vi har fått lite bättre bemanning på plats eh men de är naturligtvis

28La: fortfarande eeh ohyggligt arbete som måste utföras och eh vi har ju inte

29La: människor på plats normalt som kan hantera nåt sånt här

11.5.7 12.44 min

30P: eh de så att svensk representation är underbemannad normalt också på ställen dit de

31P: kommer mera svenskar helgtider än det finns i svensk ...

11.5.8 12.53 min

32La: Näe de kan man inte säga utan för normala förhållanden så har vi naturligtvis

33La: den bemanning som behövs de här är ju orter där vi har under de senare åren

34La: ekats bemanning just mot bakgrund utav att de här e populära resorter

11.5.9 13.08 min

35P: De förefaller som att er beredskap inte är optimal för såna här situationer tränar man

36P: inte sånt eh det är inte alldeles otänkbart att föreställa sig att sånt här kan inträffa

11.5.10 13.18 min

37La: Ja den här omfattningen vet jag inte om de är nån som kan föreställa sig att den

38La: händer men att de finns en beredskap att när de händer olyckor av olika slag de e

39La: ju självklart å de är ju de som vi har utnyttjats nu men dimensionerna på den här

40La: olyckan e ju sådana att för de e de väldigt svårt att ha en färdig beredskap men vi

41La: gör så fort vi kan så ökar vi på vår kapacitet att hantera både telefon men

42La: framförallt människor på marken

11.5.11 13.48 min

43P: Men borde ni inte ha kunnat åtminstone svara mot elementära krav som när folk ringer

44P: o vill ha stilla sin oro att dom åtminstone ska kunna mötas av nåt annat än ett

45P: telefonmeddelande

11.5.12 15.58 min

46La: Den omfattningen som de här utlöste av telefon eh samtal e de svårt att ha en klar

47La: beredskap för varje läge men de viktiga är ju att omedelbart sätta in åtgärder

48La: för att kunna öka kapaciteten å de har vi gjort nu

11.5.13 14.15 min

49P: Göran Persson – Vill du berätta om läget Laila ...

11.5.14 14.28 min

50La: Ja vi har ju dels de här att hantera situationen där nere eh för eh den personal

51La: som finns där och eh å ja vill passa på å säga att de e ett väldigt bra samarbete

52La: med resebyråerna och eh ambassadpersonalen å även här med kontoret i

53La: Stockholm men sen har vi också problemet att vi måste också ha beredskap att ta

54La: emot de människor som kommer nu de har redan kommit ett flygplan de kommer

55La: ett ikväll å me på de planet är de människor som e oerhört drabbade många av

56La: dom har förlorat anhöriga eh så att eh de är inte slut med att få mänskorna

57La: hem utan vi måste också kunna ta hand om dom när de kommer hit (lång utandning)

