

Örebro universitet

Institutionen för humaniora, utbildnings- och samhällsvetenskap

Vårterminen 2016

## **”Alltid med medlemmarnas bästa för ögonen”**

- En retorisk studie av Kommunals kriskommunikation i samband med förtroendekrisen inom Kommunal

Kandidatuppsats  
Handledare: Brigitte Mral  
Författare: Astrid Christians, Eddie Englund

## Abstract

Den här uppsatsen fokuserar på kriskommunikation utifrån ett retoriskt perspektiv. Uppsatsen granskar vad som händer när ett fackförbund som säger sig symbolisera trygghet hamnar i blåsväder. Syftet med uppsatsen är att undersöka vilka anklagelser (*kategoria*) som framkommit genom kvällstidningen, Aftonbladets granskning av Kommunal. Uppsatsens syfte är även att undersöka vilka försvarsstrategier (*apologia*) som Kommunals ordförande, Annelie Nordström använt genom krisförloppet. Uppsatsen ser även till att undersöka huruvida Nordström påverkat sitt skadade *ethos*. De huvudsakliga metoder som uppsatsen använt är kritisk retorikanalys med fokus på analys av text samt topikanalys. Uppsatsens analyser har utgått från hermeneutik. Teoretiska utgångspunkter i uppsatsen är retorisk situation, kriskommunikation, topiker, *ethos*, *kategoria* och *apologia*. I uppsatsens analys av *kategoria* framkommer tretton anklagelser i Aftonbladets granskning. Anklagelserna genomsyrades av topiker såsom "orättvisa", "rätt och fel" och "ohederligt". I analysen av *apologia* kunde vi se hur Nordströms återkommande försvarsstrategier till en början haft fokus på Benoits *evading responsibility*, *denial* och *reducing offensiveness* samt hur *mortification* blivit tydligare när väl krisen eskalerade. Detta blev i sin tur tydligt när vi sammanförde *kategoria* och *apologia* då det framgick att Nordström inte förhållit sig till de anklagelser Aftonbladet framförde. När vi jämförde resultatet från analyserna av *apologia* och *kategoria* kunde vi se att Nordströms försvar inte samstämde med Aftonbladets anklagelser. Det tydde på att Nordströms försvar varit bristande då hon inte bemötte anklagelserna eller dess återkommande topiker.

Nyckelord: *Kriskommunikation, krisretorik, förtroendekris, kategoria, apologia, ethos, topik, Kommunal.*

# Innehållsförteckning

1. Inledning och bakgrund .....	1
2. Syfte och frågeställning .....	2
3. Disposition .....	3
4. Tidigare forskning.....	3
5. Teori.....	7
5.1 Kriskommunikation .....	7
5.2 Retorikens aspekt på kriskommunikation.....	8
5.3 <i>Apologia</i> och <i>kategoria</i> .....	9
5.4 Den retoriska situationen .....	12
5.5 <i>Ethos</i> .....	13
5.6 Topiker.....	14
7. Metod och material .....	15
7.1 Metodkritik.....	16
7.2 Material och avgränsningar.....	16
8. Analys och resultatredovisning.....	17
8.1 Analys av <i>kategoria</i> .....	19
8.1.1 Aftonbladets anklagelser.....	19
8.1.1 Sammanfattning .....	32
8.2 Analys av <i>Apologia</i> .....	33
8.2.1 Intervju med SVT.....	33
8.2.2 Kommunals pressträff den 20 januari 2016 .....	38
8.2.3 Offentlig ursäkt .....	40
8.2.4 Intervju med Kommunalarbetaren .....	42
8.2.5 Sammanfattning .....	43
9. Diskussion.....	45
9.1 Jämförelse av <i>Kategoria</i> och <i>Apologia</i> .....	45
9.2 Avslutande diskussion .....	50
9.3 Slutsats .....	51
9.4 Vidare Forskning.....	53
10. Sammanfattning .....	53
11. Källor och litteratur .....	55
Tryckta källor.....	55

Otryckta källor .....	55
Bilagor.....	58
Bilaga 1 .....	58
Bilaga 2 .....	61

# 1. Inledning och bakgrund

Vad händer när en organisation som ska symbolisera både trygghet och förtroende för den arbetande medborgaren får sitt betydelsefulla anseende skadat? Vad händer när stabiliteten rubbas och trygghet och förtroende behöver återställas? I den här uppsatsen ämnar vi att ta reda på det och har därför valt att analysera krisen som skedde inom Kommunal i början av 2016.

Det var en kris som utlöstes genom en rad "avslöjanden" från kvällstidningen, Aftonbladet. Den 13 januari 2016 publicerade Aftonbladet sin första artikel i granskningen där de visade hur Kommunal varit verksam i en lång "förlustaffär" som resulterade i att fackförbundets handelsbolag förlorat 320 miljoner.<sup>1</sup> Därefter visade Aftonbladets granskning hur fackföreningens krogverksamhet sålt lyxiga viner för 32 000 och hur ledning haft kostsamma lyxresor runt om i Europa, allt på medlemmarnas bekostnad. Resultatet blev att fackföreningens medlemmar rasade och inom loppet av en vecka hade 10 000 medlemmar dragit sig ur och läget blev uppenbart, Kommunal befann sig i en förtroendekris.

Uppsatsen analyserar en förtroendekris som skedde inom en organisation vars existens är beroende av ett förtroendegivande samarbete med sina medlemmar. Med hjälp av de retoriska begreppen *kategoria* och *apologia* tar uppsatsen tar reda på hur Kommunal genom sin ordförande Annelie Nordström gått tillväga för att hantera förtroendekrisen. Det studieobjekt som analyseras är Aftonbladets granskning av Kommunal och Nordströms olika uttalanden i intervjuer och pressträffar.

Kommunal, även kallat Sveriges kommunarbetareförbund<sup>2</sup>, är Sveriges största fackförbund och är en del av Landstingsorganisationen, LO.<sup>3</sup> Fackförbundet har över en halv miljon medlemmar, vilka de flesta arbetar i kommuner och landsting men även inom privatsektor.<sup>4</sup> Fackförbundet samlar medlemmar från över 230 yrken och bland de största yrkesgrenarna är omsorg, skola, personlig assistans, lokalvårdare samt förskola.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Richard Aschberg, *Tar medlemmarnas pengar – och satsar på lyxkrog och porr*, Aftonbladet, 2016-01-13. <http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22070298.ab> (hämtad 2016-04-26)

<sup>2</sup> Fackförbund.nu, *Kommunal*, <http://xn--fackforbund-icb.nu/kommunal> (hämtad 2016-04-26)

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Kommunal, *Om Kommunal*, <https://www.kommunal.se/om-kommunal> (hämtad 2016-04-26)

<sup>5</sup> Fackförbund.nu, *Kommunal*, <http://xn--fackforbund-icb.nu/kommunal/> (hämtad 2016-04-26)

På Kommunals hemsida beskriver de fackförbundet som "välfärdens motor" och att de håller igång Sverige. På hemsidan beskriver fackförbundet sitt arbete på följande sätt: "Kommunal ska arbeta för goda anställningsvillkor och arbetsförhållanden, för god arbetsmiljö, samt för inflytande, utbildning och utvecklingsmöjligheter för medlemmarna."<sup>6</sup>. Fackförbundet beskriver att de har en demokratiskt uppbyggd organisation som stöttas av samtliga medlemmar inom förbundet. Organisationen som leds av förbundsstyrelsen och förbundsledningen bygger på ett starkt medlemsengagemang. Kommunal beskriver förbundsstyrelsen som "den röda tråden" och att styrelsen ser till att verksamheten hålls samman. Det beskrivs att förbundsstyrelsen fattar beslut med "medlemmarnas bästa för ögonen".<sup>7</sup> Ledningens handlande såg dock till att kommunal hamnade i en kris under våren 2016.

Krisen inledde med att journalisten Richard Aschberg, skribent för Aftonbladet, publicerade sin granskning av Kommunal. Granskningen kunde visa på en rad missförhållanden inom Kommunal som, om dessa uppgifter offentliggjordes, garanterat skulle leda till en förtroendekris för förbundet. Aschberg och Aftonbladets granskning visade på hur Kommunal hade festat på lyxkrogar, tagit gattisemester och gett kända personer förtur till bostäder - allt på bekostnad av medlemmarnas pengar. Kommunal har kritiserats hårt i media, inte minst av sina medlemmar. På bara en vecka kunde Aftonbladet konstatera att närmare 10 000 medlemmar hade av sagt sig sitt medlemskap i fackförbundet.<sup>8</sup>

## 2. Syfte och frågeställning

Uppsatsens syfte är att undersöka hur fackförbundet Kommunal hanterade förtroendekrisen som fackförbundet försattes i på grund av Aftonbladets granskning. Uppsatsen ämnar att undersöka vilka anklagelser Aftonbladets riktade mot Kommunal. Uppsatsens syfte är även att analysera huruvida Kommunals ordförande, Annelie Nordström använt retoriska försvarsstrategier för att hantera förtroendekrisen. Uppsatsen utgår från följande frågeställningar:

---

<sup>6</sup> Kommunal, *Vi är Kommunal*, <https://www.kommunal.se/om-kommunal/vi-ar-kommunal> (hämtad 2016-04-26)

<sup>7</sup> Kommunal, *Förbundsstyrelsen styr verksamheten*, <https://www.kommunal.se/forbundsstyrelsen-styr-verksamheten> (hämtad 2016-04-26)

<sup>8</sup> Gustaf Tronarp, *10 000 medlemmar har flytt Kommunal*, *Aftonbladet*, 2016-01-20, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22120994.ab> (Hämtad, 2016-04-10)

- Vilka anklagelser riktades mot Kommunal och vilka topiker berör dem?
- Vilka retoriska försvarsstrategier använde Kommunals ordförande, Annelie Nordström och hur etablerade hon *ethos*?
- Hur förhöll sig Nordströms försvar mot Aftonbladets anklagelser?

### 3. Disposition

Efter uppsatsens inledning där vi framfört bakgrund, syfte och frågeställningar kommer vi nu att presentera tidigare forskning som är relevant för vårt studieobjekt. Därefter följer ett teoriavsnitt där retoriska begrepp och andra teorier presenteras. Sedan framförs det material som uppsatsen ämnar att analysera och därefter ett metodavsnitt med relevanta metoder för uppsatsens analyser. Vidare framställs uppsatsens analyser. Den första analysen behandlar *kategoria* och är skriven av Astrid Christians i syfte att sammanställa och analysera Aftonbladets anklagelser mot Kommunal. Den andra analysen, skriven av Eddie Englund behandlar *apologia* och syftar till att analysera de försvarsstrategier som Kommunals ordförande, Annelie Nordström använt sig av. I diskussionen sammanställer vi i sin tur dessa två analyser då *kategoria* och *apologia* bör ses som en process beroende av varandra. Under samma rubrik presenteras även slutsats och vidare forskning för att sedan avslutas med en sammanfattning av uppsatsen. I uppsatsens slutliga sidor finns det en redogörelse för vilken litteratur och vilka källor som använts samt transkriberingar, vilket ligger under rubriken bilagor.

### 4. Tidigare forskning

Inom forskningsgenren kriskommunikation finns omfattande forskning som berör ämnet och huruvida det förhåller sig till lyckad eller mindre lyckad hantering av kriser. Inom retorik är forskning om krishantering ett mycket aktuellt ämne. Vid Örebro Universitet finns det exempelvis ett forskningscentrum som specifikt inriktar sig på kriskommunikation. Forskningsgruppen som är ett samarbete mellan retorikämnet och mediakommunikation och har som vetenskapligt syfte att göra kriskommunikation mer aktuellt i både Norden och internationellt.<sup>9</sup> Inom nordisk forskning som fokuserar på kriskommunikation finns forskare såsom Jesper Falkheimer, Mats Heide, Brigitte Mral samt Orla Vigsø. Inom den internationella forskningen har vi forskare såsom William L.

---

<sup>9</sup>Örebro Universitet, CCC - Centrum för kriskommunikation, 2016-04-14, [www.oru.se/forskning/forskningsmiljoer/hs/centrum-for-kriskommunikation/](http://www.oru.se/forskning/forskningsmiljoer/hs/centrum-for-kriskommunikation/) (Hämtad, 2016-04-10)

Benoit, Halford R. Ryan och Keith M. Hearit, alla med ett gemensamt intresse för det som rör *kategoria* och *apologia*.

Vi kommer först presentera relevanta fallstudier som berör kriskommunikation i syfte att sätta in uppsatsen i en kontext. Precis som vi har beskrivit ovan finns det ett stort omfång av studier inom olika discipliner som studerar just kriskommunikation, vi har valt fallstudier som fokuserar på den retoriska aspekten på kriskommunikation och därefter kommer vi att presentera annan krisforskning som är relevant för denna uppsats.

I antologin "Retoriska aspekter på kriskommunikation" behandlas kriskommunikation utifrån en samling fallstudier. Antologin är skriven av Brigitte Mral, Orla Vigsø, Maja von Stedingk Wigren samt Helena Hansson Nylund och tillsammans har de studerat konkreta händelser som krävde kommunikativa lösningar. Utöver analyser presenterar forskningsgruppen nya teoretiska och metodiska angreppssätt samt förståelse av påverkan i krissituationer. Syftet med antologin är att väcka idéer och förbättringar inom ämnet kris och riskkommunikation.<sup>10</sup>

Den forskning som antologin bygger på ger oss anvisningar kring hur vi kan analysera vårt studieobjekt med fokus på *apologia* och *kategoria*. Flera av antologins fallstudier har liknande utgångspunkter som denna uppsats syftar till att undersöka, specifikt fallstudien *Tårtkalaset och allmänhetens förtroende* som är skriven av Orla Vigsø. Hans fallstudie bygger på en kris inom Migrationsverket som kom att kallas "tårtkalaset".<sup>11</sup> I studien beskriver Vigsø hur Dagens Nyheter avslöjade hur de på ett kontor inom Migrationsverket i Solna firat att en familj utvisats med tårta och champagne, därav kom media att benämna krisen som "tårtkalaset". Under krisförloppet dök nya "anklagelser" upp från tidigare anställda och det framkom flera nya avslöjanden kring Migrationsverket. Krisen resulterade i en förtroendekris och Vigsøs studie visade på hur de anpassat sig efter en tredje part som lett en undersökning mot dem. Vigsø beskriver först vilka anklagelser som riktades mot Migrationsverket och fortsätter genom att se hur migrationsverket förhöll sig till anklagelserna och studerar deras försvar. Vigsøs resultat i studien visar att

---

<sup>10</sup> Brigitte Mral & Orla Vigsø, (red): "Krisretorik - Retoriska aspekter på kriskommunikation", Retorikförlaget, (2013) s. 6.

<sup>11</sup> Mral & Vigsø (2013) s. 19ff.



Migrationsverket inte bemöter anklagelserna i deras kriskommunikation utan istället "går runt dem" och det resulterar i nya anklagelser.<sup>12</sup>

En annan fallstudie som är relevant att beakta är skriven av Orla Vigsø tillsammans med Maja von Stedingk Wigren har även skrivit fallstudien "Ni kan lita på oss!" där de analyserar hanteringen av en kris som skedde inom det svenska energiföretaget, Vattenfall. I studien undersöker Vigsø och Wigren hur Vattenfall hanterar krisen med hjälp av *kategoria* och *apologia*. Det var en kris som uppkom när Vattenfall var tvungna att akut stänga av en reaktor vid ett av sina kärnkraftverk. Vanligtvis är det en lång process att stänga ner en reaktor och när Vattenfall omedelbart fick stänga ner en av sina reaktorer var kritiken omfattande i media.<sup>13</sup> Studien är specifikt relevant för oss då studiens kris på flera sätt behandlar likartade aspekter som den vi undersöker inom Kommunal. Kriserna behandlar större organisationer som genom krisens tidförlopp fått sitt förtroende till allmänheten skadat. Det var även kriser som granskades i media av en tredje part och till stor del hade krisens framväxt beroende av granskningen.

En annan relevant forskning är *Strategisk kommunikation* skriven av Jesper Falkheimer och Mats Heide. I boken presenteras en introduktion till forskningsfältet strategisk kommunikation.<sup>14</sup> Syftet med boken är att presentera forskning inom kommunikationsämnet som berör forskningsgrenar såsom ledningskommunikation och politisk kommunikation.

Mats Heide och Jesper Falkheimer menar att strategisk kommunikation innebär "organisationers medvetna kommunikationsinsatser för att nå uppsatta mål"<sup>15</sup>.

Falkheimer och Heide hävdar att strategisk kommunikation har fått större inflytande i kommunikativa situationer då allt fler kommunicerar strategiskt efter uppsatta mål. Falkheimer och Heide menar att strategisk kommunikation är viktig då den påverkar relationerna mellan institutioner i samhället såsom förtroende och misstroende.<sup>16</sup> Strategisk kommunikation fokuserar

---

<sup>12</sup> Mral & Vigsø (2013) s. 26f.

<sup>13</sup> Ibid, s. 32

<sup>14</sup> Jesper Falkheimer och Mats Heide, *Strategisk kommunikation: En introduktion*, uppl. 2:3, Studentlitteratur AB, Lund, (2014) s. 9ff.

<sup>15</sup> Ibid, s. 15.

<sup>16</sup> Ibid, s. 9f.

på det långsiktiga målet och ser kommunikation som något mer än informations spridning och samtal mellan personer.<sup>17</sup>

Vidare menar de att det ställs allt högre krav på strategisk kommunikation då kris-och förändringskommunikation får allt större omfattning och behovet ständigt ökar ständigt.<sup>18</sup> Detta menar Falkheimer och Heide är en konsekvens av att det stora mediala intresse som finns i samhället kring just kriser. De menar att störst uppmärksamhet riktas mot organisationers kriser.<sup>19</sup> Falkheimer och Heide menar vidare att målet med forskningen inom kriskommunikation är att finna ett mönster så att forskningen kan förklara, beskriva och förutsäga verkligheten. Den forskning som hittills har presenterats inom kriskommunikation medför olika slags rekommendationer till organisationer.<sup>20</sup> Vidare beskriver författarna att det finns en gemensam rekommendation som de flesta krisforskare framhåller "[...]organisationer bör sträva efter >>sanning<< om vad som hänt och berätta vad som verkligen har skett."<sup>21</sup>

Falkheimer och Heide beskriver hur andra forskare såsom Gilpin och Murphy menar att denna typ av planering begränsar möjligheten att se begynnelsen av en kris. De menar att planering och förberedelse inför en eventuell kris är ett försök att förmildra komplexiteten och osäkerheten.<sup>22</sup> De menar att det skapar en tro på att världen är kontrollerbar och missar den stora mängd faktorer som kan bidra till och skapa kriser.<sup>23</sup> Murphy menar att organisationer istället ska acceptera komplexiteten och gå ifrån det regelstyrda och istället bli dynamiska och föränderliga.<sup>24</sup>

Heide och Falkheimer menar att kriser ska ses som en del i en organisations livscykel och att organisationer inte ska isolera kriskommunikation från andra uppgifter. De hävdar att de organisationer som är mest lämpade att gå igenom eller förhindra en kris är de som har infört en krismedvetenhet, alltså där det finns kris och risk kontinuerligt på agendan, i organisationskulturen.

25

---

<sup>17</sup> Falkheimer & Heide, (2014) s. 86f.

<sup>18</sup> Ibid, s. 143.

<sup>19</sup> Ibid, s. 150f.

<sup>20</sup> Ibid, s. 151.

<sup>21</sup> Ibid, s. 152.

<sup>22</sup> Ibid, s. 154.

<sup>23</sup> Ibid, s. 155.

<sup>24</sup> Ibid, s. 155f.

<sup>25</sup> Ibid, s. 161.

En annan relevant forskningsartikel som berör *kategoria* och *apologia* "Kategoria and Apologia: On their Rhetorical Criticism as Speech Set" skriven av Halford R. Ryan. I artikeln argumenterar Ryan för både ett etiskt och policyinriktat sätt att använda de retoriska termerna *apologia* och *kategoria* samt hur de hör ihop med den retoriska situationen och statusläran.<sup>26</sup> Han invänder mot de forskare som gjort en distinktion i *apologia* mellan försvar av karaktär och policy. Ryan menar att det inte är nödvändigt att skilja dem åt och förklarar hur den klassiska retoriken inte begränsande anklagelser till endast attack på karaktär. Ryan definierar begreppen likt den klassiska retoriken och menar att *kategoria* berör anklagande tal och *apologia* motsatsen, försvarstal. Ryan gör alltså ingen skillnad på "defense of policy" och "defense of character", båda inkluderas i *apologia* vilket gäller för *kategoria* likaså. Ett anklagande tal, *kategoria* kan riktas mot antingen policy eller karaktär och *apologia* har i sin tur som uppgift att försvara sig mot detsamma.<sup>27</sup> Ryan menar att *apologia* och *kategoria* är oskiljaktiga och en kritiker kan inte förvänta sig en tydlig förståelse av försvar eller anklagelser ifall båda begreppen inte utvärderats tillsammans.<sup>28</sup>

## 5. Teori

I det här kapitlet presenterar vi de teoretiska utgångspunkter som kommer stå som grund för den här uppsatsen. Först kommer vi klargöra vad kris innebär och vilken definition av kris som den här uppsatsen utgår från. Därefter förklarar vi sambandet mellan ämnet retorik och kriskommunikation för att säkerställa vilken betydelse retorik har för krishantering. Sedan behandlar vi den definition av begreppen *apologia* och *kategoria* som vi valt som ramverk för uppsatsen. Efter det framför vi vad en retorisk situation innebär och hur det kan framställas. Slutligen tar vi upp det klassiska retoriska begreppet *ethos* och dess viktiga element: *eunoia*, *fronesis* och *arete*.

### 5.1 Kriskommunikation

För att förstå kriskommunikation behöver man förstå vad en kris är och innebär. Boin, 't Hart, Stern och Sundelius definierar kris som en oönskad och oväntad situation. De menar att kriser är en omfattande aspekt och att de kommer i många former och storlekar. Det kan handla om allt från personliga kriser, revolutioner till världsliga ekonomiska kriser och de kan drabba allt från

---

<sup>26</sup> Halford R. Ryan, *Kategoria and Apologia: On their rhetorical criticism as a speech set*, Quarterly Journal Of Speech, nr. 68, (1982) s. 255.

<sup>27</sup> Ryan, (1982), s. 255f.

<sup>28</sup> Ibid, s. 254.

individuella personer, grupper, organisationer, kulturer och samhällen. Kriser beskrivs som övergångsfaser där människors normala sätt att leva, inte längre fungerar.<sup>29</sup>

Jesper Falkheimer och Mats Heide menar att kriser kan definieras som "kritiska vändpunkter".<sup>30</sup> De menar vidare att den vanliga synen på kriser är att det ses som en avvikelse och fokus ligger vid att återgå till normalt läge så fort som möjligt. Falkheimer och Heide anser istället att organisationer kan se kriser som en möjlighet till utveckling.<sup>31</sup> Författarna framför Karl E. Weicks teorier som menar att organisationer bör eftersträva mångfald i exempelvis ledningsgrupper då det kan lösa de komplexa problem som uppstår i organisationer. Weick menar att mångfald skapar en nyanserad verklighetsbild vilket stärker organisationen och de får en mer verklighetsförankrad bild av verkligheten vilket i sin tur gynnar begynnelsen av en kris.<sup>32</sup>

Falkheimer och Heide menar, som vi nämnde i tidigare forskning, att den vanligaste rekommendationen som de flesta krisforskare framhåller i en krissituation är att "vara öppen". Falkheimer och Heide menar efter att ha tagit del av forskning som berör kriskommunikation att det finns tre olika råd som ges till krisdrabbade organisationer: Först handlar det om att vara snabb att få ut information kring vad som hänt till de drabbade och allmänheten. Vidare menar de att organisationen bör ha konsistenta budskap och förhindra motsägelse inom organisationen. Avslutningsvis handlar det om att den krisdrabbade organisationen bör vara öppen och vara tillgänglig till samtliga intressenter då det annars kan ge sken av att organisationen inte har läget under kontroll och organisationen försöker dölja något. Falkheimer och Heide belyser att full öppenhet är något som samtliga forskare anser är den bästa strategin.<sup>33</sup>

## 5.2 Retorikens aspekt på kriskommunikation

I antologin *Krisretorik: Retoriska aspekter på kriskommunikation* hanteras förhållandet mellan retorik och kriskommunikation. Boken förtydligar relationen mellan dessa två och klargör varför retorik är en meningsfull aspekt i förhållande till kriskommunikation. Brigitte Mral, en av skribenterna av antologin, förklarar hur retorik, som kunskapsteori ger aktörer en fördjupad

---

<sup>29</sup> Arjen Boin, Paul 't Hart, Eric Stern och Bengt Sundelius, *Crisis Management in Political Systems: Five leadership challenges*, Cambridge University Press, (2005), s. 2.

<sup>30</sup> Falkheimer & Heide, (2014) s. 143.

<sup>31</sup> Läs avsnitt, 4. Tidigare forskning.

<sup>32</sup> Mral & Vigsø, (2013) s. 157ff.

<sup>33</sup> Ibid, s. 152f.

förståelse till annars komplicerade sammanhang. I förhållande till kriskommunikation, erbjuder retoriken strukturer som underlättar och effektiviserar konstruktiv kommunikation. Vilket Mral menar är ett av de viktigaste elementen för kriskommunikation då det behövs för att kunna förstå situationers kontext och uttryck.<sup>34</sup> Mral menar att retorik erbjuder metoder och verktyg i syfte att bemästra krissituationen. Mral beskriver även hur den klassiska retorikens tre huvudgenrer kan användas för att analysera kriskommunikation. Den första genren behandlar övervägande och det kallas inom den retoriska läran *deliberativum* vilket består av analys av dialogsituation och överväger olika handlingsalternativ. Den andra genren behandlar anklagelser och försvar, *judiciale*, vilket är en viktig del i förtroendekriser. Den tredje genren är ceremoniell. Mral kallar den "samlande retorik", *demonstrativum*, vilket fokuserar på att upprätthålla en känsla av trygghet i en krissituation och bekräfta gemensamma värden.<sup>35</sup> Mral menar att "Retorik i krissituationer ses, utifrån vår horisont, däremot inte enbart som verbal kommunikation utan omfattar också symbolhandlingar och det rent operativa agerandet såtillvida att ord och handling bör överensstämma."<sup>36</sup> Det handlar tämligen inte endast om hur information som riktas utåt förhåller sig utan det kommunikativa handlandet som sker mellan de inblandade i en krissituation är minst lika viktigt menar Mral.<sup>37</sup>

### 5.3 Apologia och kategoria

Ryan definierade *apologia* som ett försvarande tal och *kategoria* som ett tal innehållande anklagelser. Talen kan i sin tur försvara eller anklaga karaktär eller policy, ingen distinktion gjordes mellan karaktär eller policy. Både var delar av begreppen *apologia* och *kategoria* och avgörande för en kritikers förståelse var att bemöta båda begreppen gemensam.<sup>38</sup>

I boken "Crisis Management by Apology" skriven av Hearit M. Keith ser vi en liknande definition. Hearit kallar *apologia* "the speech of defense"<sup>39</sup> och gör precis som Ryan ingen distinktion mellan policy och karaktär. Hearit poängterar att policy och karaktär hör ihop då de är uttryck för varandra.

---

<sup>34</sup> Mral & Vigsø, (2013), s. 7.

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Ibid, s.9.

<sup>37</sup> Ibid, s.9.

<sup>38</sup> Se avsnitt, 4. Tidigare forskning.

<sup>39</sup> Keith M. Hearit, *Crisis Management by Apology: Corporate Responses to Allegations of Wrongdoing*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, Mahwah, New Jersey, (2008), s. 12.

Organisationers policy är ett sätt att uttrycka karaktär och karaktär är i sin tur en reflektion av policy.<sup>40</sup> Hearit fortsätter att förklara hur tidigare forskning om *apologia* och *kategoria* länge haft ett fokus på enskilda individers handlande men poängterar hur forskningen förändras med tiden genom framväxten av moderna organisationer. Med komplicerade organisationers framfart förändrades diskursen kring begreppen då det inte längre handlade om enskilda individers felande, utan även större institutioner och företag.<sup>41</sup> Hearit förklarar *apologia* som en individ eller en organisations svar på offentlig kritik.<sup>42</sup> Hearit belyser en etisk aspekt av *apologia* och förklarar hur *apologia* blir framgångsrikt när de är etiskt korrekt. Det här menar Hearit sker när *apologia* är sanningsenligt, uppriktigt och frivilligt levererat vid rätt tidpunkt. Aktörens *apologia* måste även bemöta det krisens intressenter (*stakeholders*) samt framgå i rätt kontext för situationen.<sup>43</sup> I ett retoriskt perspektiv kan intressenterna eller det Hearit kallar *stakeholders* ses som den retoriska publiken. De som behöver övertygas för att krisen ska kunna få ett positivt avslut.

William L. Benoit har tagit fram en typologi med fem strategier som kan användas vid förlorat förtroende och han beskriver hur de till stor del bygger på tidigare teori av Ware och Linkugel.<sup>44</sup> De strategier som Benoit presenterar följer: *denial*, *evading responsibility*, *reducing offensiveness*, *corrective action* samt *mortification* och dessa förklaras nedan.

*Denial*, liksom namnet antyder är en strategi som en aktör utövar när de blankt förnekar att det skett ett felande. Det kan exempelvis handla om att aningen förneka handlingens existens eller helt enkelt förneka sitt involverande i det. Båda är typiskt för *denial* och ofta förekommer de för att lägga över skulden på någon annan.<sup>45</sup> Den andra strategin, *evading responsibility* går ut på att försvara sig mot anklagelser genom att förminska sitt eget ansvar i en kris. Benoit beskriver fyra olika tillvägagångssätt som en aktör kan reducera sitt ansvar på. Det första sättet är att skylla på en annan negativ händelse/agerande som skett och försöka rättfärdiga sitt agerande som svar till den händelsen. Det andra sättet går ut på att hävda hur situationen var utom aktörens kontroll och att det därav inte var aktörens fel. Det kan exempelvis ske genom att skylla på brist på information.

---

<sup>40</sup> Hearit, (2008) s. 15.

<sup>41</sup> Ibid, s. 13.

<sup>42</sup> Ibid, s. 15.

<sup>43</sup> Hearit, (2008) s. 76ff.

<sup>44</sup> William L. Benoit, *Account, excuses and apologies: a theory of image restoration strategies*, State University of New York Press, Albany, (1995), s. 74f.

<sup>45</sup> Benoit, (1995) s. 75.

Det tredje sättet är att ursäkta sig genom att hänvisa till krisen som en olycka. Då blir det lättare att undgå ansvaret då krisen framstår som en "olycka" aktören inte kunde rå för. Slutligen, det fjärde sättet går ut på att minska sitt ansvar i krisen genom att rättfärdiga handlandet utifrån goda intentioner. Här skyller aktören inte ifrån sig krisen men begär att inte hållas till svars för resultatet. Benoit förklarar det på det här viset, "People who do bad while trying to do good are usually not blamed as much as those who intend to do bad."<sup>46</sup>

Den tredje strategin, *reducing offensiveness* går ut på att reducera de olämpliga känslor publiken har gentemot aktören vilket kan göras på sex olika vis. Den första varianten är *bolstering*, vilket sker genom att stärka publikens positiva känslor för aktören. Detta kan en aktör exempelvis göra genom att anspela på attribut som publiken tycker gott om. Likt *denial* försöker aktören inte få bort publikens fokus på krisen utan snarare se den i ett annat ljus. Den andra varianten går ut på att minska publikens negativa känslor för krisen. Detta sker genom att exempelvis övertyga publiken att krisen inte är lika allvarlig som de möjligtvis tror att den är. Tredje varianten, *differentiation* går ut på att urskilja fakta och anklagelser ur kontexten. Aktören kan exempelvis välja att plocka bort vissa delar ur kontexten för att skapa en ny positivare bild av det som hänt. Det fjärde viset, *transcendence* är likt *differentiation* då det ämnar att ändra kontexten för det som hänt. Här kan aktören försöka placera den negativa händelsen i relation till en positivare kontext vilket får publiken att se krisen från ett annat perspektiv och därav göra det svårare för publiken att tyda krisens negativa egenskaper. Den femte varianten går ut på att aktören angriper den som beskyller aktören. Kan trovärdigheten förminskas hos den som anklagar kan resultatet bli att anklagelserna inte längre är lika allvarliga som de först var. Samtidigt kan aktören avleda uppmärksamhet från den originella krisen då fokus blir på de nya anklagelserna istället. Slutligen, den sjätte varianten, *compensation* handlar om att kompensera krisens offer och minska publikens negativa tankar om aktören.<sup>47</sup>

Den fjärde strategi som Benoit tar upp kallas *corrective action* och den går ut på att aktören lovar att korrigeras problemet som skett. Det finns två sätt att gå tillväga för den här strategin. Antingen återställer aktören situationen till hur den var innan krisen eller görs förändringar för att bättra sina vägar. Genom att försäkra publiken om att positiva förändringar kommer ske kan aktören stärka sin position i publikens ögon. Slutligen, den femte strategin som Benoit benämner är *mortification*.

---

<sup>46</sup> Benoit, (1995), s. 77.

<sup>47</sup> Ibid.

En strategi som går ut på att aktören ber om ursäkt och erkänner att de agerat fel. Accepterar publiken förlåtelsen blir det möjligt att aktören blir förlåten för sitt agerande.<sup>48</sup> De här fem strategiska alternativen för *apologia* är ett viktigt ramverk för uppsatsens undersökning av Kommunals försvar.

## 5.4 Den retoriska situationen

Lloyd F. Bitzer är författaren av artikeln *The Rhetorical Situation* som publicerades 1968. I artikeln argumenterar Bitzer för ett sätt att analysera situationer med hjälp av retorik. Bitzer definierar retoriken som ett medel som alltid strävar att vara övertygande. Han menar att retorikens mål är att med hjälp av kommunikation skapa förändring. Bitzer förklarar att behovet av retorik skapas när situationer kräver ett yttrande och med det i åtanke menar han att en teori behövdes för att förstå situationer för kunna göra lämpliga retoriska yttranden. Som ett svar behöver en fråga, behöver en retorisk handling en retorisk situation.<sup>49</sup> Termerna i det här kapitlet har sin engelska form tagen från Bitzers artikel med svenska översättningar från Jens Elmelund Kjeldsens bok *Retorik Idag*.<sup>50</sup>

Bitzers retoriska situation har tre komponenter. *Exigence* (påträngande problem) som beskrivs som en brådskande defekt som en retoriker kan lösa med sitt handlande. Det ska även kunna påverkas av publiken och måste vara av retorisk natur, alltså någonting som kan lösas med hjälp av kommunikation Problem som exempelvis döden är alltså inte något som kan ha en retorisk situation då retoriken inte kan påverka det.<sup>51</sup> Den andra komponenten kallar Bitzer *audience* (retorisk publik) och det är publiken som returnerar i den retoriska situationer ska påverka med sitt agerande. Publiken ska enligt Bitzer bli medlare av förändring, de ska ha makten att kunna skapa den tilltänkta förändring som returnerar vill se.<sup>52</sup> Slutligen finns *constraints* (retoriska villkor) vilket är de potentiella hinder och händelser som påverkar situationen. Det kan exempelvis röra sig om publikens värderingar, attityd, ideologi etc.<sup>53</sup>

---

<sup>48</sup> Benoit, (1995), s. 79.

<sup>49</sup> Lloyd F. Bitzer, *The Rhetorical Situation, Philosophy & Rhetoric*, uppl: 1:1, 1-14, (1968), s. 5f.

<sup>50</sup> Jens Elmelund Kjeldsen, *Retorik Idag*, uppl: 1:4, Studentlitteratur, AB, Lund, (2008), s. 84ff.

<sup>51</sup> Bitzer, (1968) s. 6f.

<sup>52</sup> Ibid, s. 7f.

<sup>53</sup> Ibid, s. 8.



Den retoriska situationen är ett viktigt verktyg i det hermeneutiska tolkningsarbete vi ämnar att utföra med uppsatsen. Med hjälp av Bitzers teori kan vi analysera och förstå kontexten kring Annelie Nordström uttalande och få ett mer kvalitativt resultat.

## 5.5 Ethos

Aristoteles tar upp tre arter av övertalningsmedel (*pistis*) som är grundläggande för retoriken, *logos*, *ethos* och *pathos*.<sup>54</sup> *Ethos* som Aristoteles beskriver som en talares karaktär är ett sätt för en retor att använda sin karaktär och dess trovärdighet för att övertyga.<sup>55</sup> Talarens förmåga att påvisa expertis, erfarenhet, kunskap inom någon form av ämne stärker retorns handlingskloket i publikens ögon. Genom att vara förnuftig, handla rätt och fatta bra beslut visar retorn på *fronesis*. *Arete* syftar till talarens karaktär utifrån moral och dygd. Det handlar om framhäva de dygder och karaktärsdrag som publiken anser är goda och ser upp till. Att visa på välvilja, *eunoia* är talarens förmåga att smickra och framhäva publikens intresse före sina egna. Att visa för publiken att retorn vill publiken gott.<sup>56</sup>

Kjeldsen behandlar begreppet *ethos* och diskuterar modern retorik som framställt tre dimensioner av *ethos*: *inledande ethos*, *härlett ethos* och *slutligt ethos*. Begreppet *ethos* förklaras som ett dynamiskt koncept som förändras och skiljer sig utifrån kontext och historisk bundenhet i situationen. *Ethos* förändras varje gång en kommunicerar i situationer och beroende på hur man framstår kan det förstärkas eller försvagas.<sup>57</sup>

Det *inledande ethos* en retor besitter är det *ethos* som existerar innan man börjat att tala. Det är inte beroende på vad som sägs utan snarare publikens uppfattning av retorns karaktär.<sup>58</sup> I relation till krisen inom Kommunal kan vi exempelvis påstå att Kommunal hade ett starkt *inledande ethos* innan det kom att försvagas med ljus från Aftonbladets granskning. Vilket också visar att förtroendeskapande är en process som kan påverkas genom ett längre förlopp. Kjeldsen kallar det *ethos* en retor kan påverka under sitt tal eller framförande för härlett *ethos*. Det är ett *ethos* som publiken tilldelar en retor under själva framförandet och till skillnad från *inledande ethos*, har

---

<sup>54</sup> Aristoteles, *Retoriken*: översättning, inledning och noter av Johanna Akujärvi; introduktion av Janne Lindqvist Grinde, Retorikförlaget, Åstorp, (2012), 1.23-6; 1356a.

<sup>55</sup> Ibid, 1.2.4; 1356a.

<sup>56</sup> Kjeldsen, (2008) s. 128f.

<sup>57</sup> Ibid, s. 133.

<sup>58</sup> Ibid, s. 133f.

retorn en större förmåga att påverka det.<sup>59</sup> *Slutligt ethos* är som namnet antyder, det *ethos* som en retor tillkommer när kommunikationen är över. Det är publikens bild av retorn efter framförande och Kjeldsen menar att det på ett vis är samma sak som inledande men att skillnaden blir viktig då man diskuterar utveckling av *ethos* genom ett framförande. I relation till krisen som uppsatsen undersöker skulle det kunna handla om det *ethos* Kommunalarbetspartiet har i allmänhetens ögon efter krisens slut. Beroende på hur de hanterade krisen och sitt *härledda ethos* har *slutligt ethos* blivit bättre eller sämre.<sup>60</sup> *Ethos* är en viktig aspekt i krisen som uppsatsen behandlar då det hade att göra med ett bristande förtroende hos allmänheten. Att undersöka *ethos* ger oss en djupare förståelse för krisens kommunikativa utveckling då Kommunalarbetspartiets agerande reflekteras i deras *ethos*.

## 5.6 Topiker

En teori som ligger till grund för vår analys är den aristoteliska teorin, *topos*. Detta då vi kommer genomföra en så kallad topikanalys vilket vi kommer presentera närmare i metodavsnittet. *Topos* (plural *topoi*) beskrivs av Janne Lindqvist Grinde i Aristoteles bok, *Retoriken* som en argumentationsteknik en retor kan använda för att finna stoff till sina argument.<sup>61</sup> Genom boken framför Aristoteles ett flertal exempel på vad *topos* är, dock utan att aldrig ge någon konkret förklaring vad han menar med begreppet.<sup>62</sup> Exempelvis, författar han två distinktioner av *topos* som han kallar allmänna och specifika *topos*. Allmänna *topos* förklaras som teman vilka berör generella områden, exempelvis lag och rätt, natur, politik och miljö. Specifika *topos* är de som utgår från specifika premisser inom ett ämne.<sup>63</sup> Vi ser *topos* som ett verktyg för att finna nya perspektiv till en retorns argumentation eller tal och det är en definition som liknar den av Mral, Gelang och Bröms där de framför *topos*, vilket de kallar topik (plural topiker) som platser och infallsvinklar för en talare att finna inspiration i.<sup>64</sup> I uppsatsen utgår vi från deras definition och hur vi använder begreppet redovisas i vårt metodavsnitt.

---

<sup>59</sup> Kjeldsen, (2008), s. 135f.

<sup>60</sup> Ibid, s. 140f.

<sup>61</sup> Janne Lindqvist Grinde (2012), "Introduktion", i Aristoteles, *Retoriken*, övers. Johanna Akujärvi, Ödåkra, s. 52f.

<sup>62</sup> Aristoteles, 1.2.21;1358a, 2.22.16-17; 1396b, 2.23.1;1396b.

<sup>63</sup> Ibid, 1.2.21;1358a.

<sup>64</sup> Brigitte Mral, Marie Gelang och Emelie Bröms, *Kritisk Retorikanalys*, Retorikförlaget, (2016) s. 51.

## 7. Metod och material

Uppsatsen utgår från det Brigitte Mral, Marie Gelang och Emelie Bröms kallar "kritisk retorikanalys" eller "retorisk kritik". Det är en kvalitativ metod som kan tolkas som en pragmatisk repertoar av metoder och begrepp som kan användas i analytiskt syfte för att applicera retorikens styrkor på vetenskap. Retorik är en vetenskap som till skillnad från andra vetenskaper i en viss mån är värderande. Dess kritiska sida skiljer metoden från andra analysmetoder då en analytiker inte bara kan göra deskriptiva och beskrivande slutsatser, utan även värdera innehåll, vilket exempelvis kan ske med etiska undertoner. Då retoriken har som kunskapsintresse att förstå det som är övertygande är det en meningsfull metod för uppsatsen eftersom syftet är att undersöka Kommunals hantering av en förtroendekris. Med hjälp av kritisk retorik analys kan vi besvara uppsatsens frågeställningar och även utvärdera och värdera uppsatsens resultat.<sup>65</sup> En av de tre metoder som Mral, Gelang och Bröms tar upp gällande retorisk kritik är retorisk textanalys och det är en kvalitativ metod som syftar till att undersöka och förstå vad som retoriskt är en effektiv text. Textanalys kan ske genom närläsning av text och eftersom vi undersöker text och uttalanden i form av artiklar i Aftonbladets granskning och Nordströms försvar är det därmed en lämplig metod. Det är dock en analysmetod med flera tillvägagångssätt och vi kommer därför att specificera hur vi gått tillväga med metoden i uppsatsens två analyskapitel.<sup>66</sup>

Den första analysen berör *kategoria* och syftar till att redovisa de anklagelser som återfunnits i Aftonbladets granskning. I analysen används retorisk textanalys för att förstå anklagelsernas uppbyggnad och struktur. Genom närläsning granskas uttryck och teman för att urskilja topiker som anklagelserna haft sin grund i. Topikanalys blir därmed en viktig del i uppsatsens tillvägagångssätt då det tillåter oss att se vilka byggstenar och värderingar som ligger bakom Aftonbladets anklagelser och därmed kunna identifiera vad Nordströms *apologia* hade att förhålla sig till.<sup>67</sup> Den andra analysen berör *apologia* och behandlar Nordströms försvar. Analysen bygger på Benoits typologi av retoriska försvarsstrategier och med hjälp av retorisk textanalys sker närläsning av materialet för att se vilka försvarsstrategier hon använde sig av. Samt hur Nordström påverkade sitt *härledda ethos* vid den granskade pressträffen.

---

<sup>65</sup> Mral, Gelang och Bröms, (2016) s. 12f.

<sup>66</sup> Ibid, s. 44f.

<sup>67</sup> Ibid, s. 51.

Hermeneutik, konsten att tolka, är i sin tur en utgångspunkt för kritisk retorikanalys samt uppsatsens syfte som inkluderar ett tolkningsarbete för att förstå topiker och de olika anklagelser som riktats mot fackförbundet samt de försvarsstrategier som Kommunal använt sig av.<sup>68</sup> Då egna tolkningar och värderingar av krisens kommunikationsprocess är viktigt för att besvara vår frågeställning blir hermeneutik en lämplig aspekt.

## 7.1 Metodkritik

Det finns alltid en problematik med en hermeneutisk utgångspunkt. Det är en metod som bygger på att vi, utifrån våra egna tolkningar, riskerar subjektivitet och att det i sin tur begränsar vårt sätt att se på studieobjektet. Det är förmodligen omöjligt att inte påverkas av någon form av förförståelse. Det är viktigt att vi förstår att vår egen uppfattning kan ha en påverkan på hur vi väljer att tolka och se vårt material. Det är även viktigt att poängtera problematiken kring kvalitativ metod då det för med sig en del avgränsningar gentemot studieobjektet. Då metoden erbjuder en kvalitativ metod och uppsatsen för med sig avgränsningar finns det möjligen en risk att uppsatsen går miste om viktiga aspekter på vårt studieobjekt.

## 7.2 Material och avgränsningar

Uppsatsen avgränsas till material som rör sig inom tidsspannet 13 - 22 januari 2016 som behandlar krisen inom kommunal. Vi utgår från Aftonbladets sammanställning av material som rör krisen inom kommunal för analysen av *kategoria*. I analysen som berör *apologia* fördjupar sig uppsatsen i material såsom intervjuer och pressmeddelanden där Annelie Nordström uttalat sig. I analysen som berör *kategoria* kommer vi ha ett större urval av material då det innefattar ett större medieinnehåll i form av olika nyhetsartiklar.

*Kategoria* tolkas utifrån en granskning av de artiklar som Aftonbladet publicerade gällande krisen inom Kommunal. Eftersom det var Aftonbladet som ledde granskningen mot Kommunal hade de stort inflytande på de anklagelser som riktades mot fackföreningen och uppsatsen kommer därför att tolka anklagelser ur deras artiklar. Aftonbladet redovisar en sammanställning av sina artiklar i ett händelseförlopp på deras hemsida: *Granskningen av Kommunal - Detta har hänt - Dag för dag*.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Mral, Gelang och Bröms, (2016) s. 15.

<sup>69</sup> Aschberg, *Granskningen av Kommunal - Detta har hänt*, Aftonbladet, 2016-01-15.  
<http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22096601.ab> (Hämtad 2016-04-10)

Kommunals försvarsstrategier tolkas genom en analys av olika uttalanden från Kommunals ordförande som vi genom uppsatsen kallar Nordström. Vi granskar Kommunals pressträff från den 20:e januari samt två intervjuer. Den första är en intervju med SVT som skedde dagen efter Aftonbladet publicerat sin granskning.<sup>70</sup> Den andra en intervju med fackförbundet, Kommunalarbetaren.<sup>71</sup> Pressträffen och intervjun med SVT kommer i form av videoklipp som transkriberats och intervjun med Kommunalarbetaren är textbaserad. Pressträffen har vi fått ta del av genom nyhetsbyrån, TT och den finns i vår ägo men publiceras inte på grund av sekretess.<sup>72</sup>

Uppsatsens syfte bygger på en djupgående analys av *apologia* och *kategoria*. Ett hanterligt material är därför nödvändigt för att resultatet ska kunna analyseras effektivt. Med det i åtanke har vi valt att endast fokusera på uttalanden från Kommunals ordförande och Aftonbladets granskning då det tillåter oss att analysera materialet på djupet. Vår undersökning av de anklagelser vi hittar i Aftonbladets granskning är i sin tur avgränsad då vi vill fokusera på de artiklar som behandlade kritik mot Kommunal. Under krisens förlopp gick granskningens fokus bort från Kommunal och istället riktades mot Sveriges utrikesminister, Margot Wallström som blivit inblandad. Vi har därför avgränsat uppsatsen undersökning av Aftonbladets granskning till de artiklar som specifikt behandlar Kommunal.

## 8. Analys och resultatredovisning

### 8.1 Retorisk situation

Analysen inleds med en redovisning av den retoriska situationen då det ger en övergripande förståelse för krisförloppet och kontexten för den situation Kommunal hamnade i. Utifrån den retoriska situationen förstår vi bakgrunden till Nordströms olika uttalanden och de anklagelser som riktats mot Kommunal. Genom krisen fanns det många aspekter och element som påverkade förloppet och med hjälp av den retoriska situationen skapas en välgrundad ram som krisen innefattar. Detta blir därmed en bakgrund för uppsatsens två analyser som redovisas nedan. Likt

---

<sup>70</sup> Prescilia Haddad, *Kommunals ordförande uttalar sig för första gången*, SVT, <http://www.svt.se/nyheter/inrikes/kommunals-ordforande-uttalar-sig-for-forsta-gangen> (hämtad 2016-04-25)

<sup>71</sup> Christina Swahn, *Jag började bygga på en osund grund*. Kommunalarbetaren, <http://www.ka.se/nordstrom-talar-ut-om-avgangsbeskedet> (hämtad 2016-04-25)

<sup>72</sup> TT Nyhetsbyrån, *Inspelning av Kommunals pressträff*, opublicerad video, i författarnas ägo.

Lloyd F. Bitzer beskrev retorisk situation, finns det tre centrala element. Dessa kommer vi nu att presentera i förhållande till krisen inom Kommunal.

### **Retoriskt problem**

Det retoriska problemet är svårdefinierat då det är ett tämligen långt krisförlopp påverkat av många utomstående faktorer. Det retoriska problemet kan ses ur flera olika vinklar och perspektiv som alla kan påverka Kommunal på ett eller annat sätt. En tolkning av det retoriska problemet var att Kommunal fått ett skadat förtroende på grund av Aftonbladets granskning. Detta ledde i sin tur till att medlemmar både lämnat och öppet kritiserat Kommunal i olika medier. Vidare försvårar detta Kommunals arbete som är beroende av medlemmarnas engagemang och förtroende för att fungera. Med ett skadat förtroende menar vi att deras arbete blev komplicerat då medlemmarna inte längre litade på att de utgår från medlemmarnas bästa. Men det är ett retoriskt problem i det faktum att ett skadat förtroende kan återställas. Med hjälp av retorik kan ledningen återfå sina medlemmars förtroende utifrån den respons de ger på de anklagelser som riktats mot dem.

Ett annat retoriskt problem var den ökade uppmärksamheten i media gällande Kommunal, därigenom blir organisationens rykte i fara på grund av det som sägs i media. Den ökande uppmärksamheten som riktades mot Kommunal med Aftonbladet i spetsen ledde till ett orsakssamband där fackförbundet gång på gång sattes i prekära situationer och fick försvara sitt agerande utifrån de premisser som olika medier framlagt. Ett tredje perspektiv på det retoriska problemet var att Kommunal hade misskött sig och medlemmarna krävde upprättelse. I situationen fanns det behov av en ursäkt och förklaring till det som framkommit genom Aftonbladets granskning. Det huvudsakliga retoriska problemet var dock att situationen resulterat i en förtroendekris vilket skadat Kommunals förtroende och lett till att de förlorat medlemmar.

### **Retorisk Publik**

Publiken var huvudsakligen människor som hade förlorat sitt förtroende för fackförbundet och vi har identifierat två grupper vilket är de läsare och tittare som följer krisens händelser i media samt Kommunals medlemmar. Ett offentligt förtroende är viktigt för ett fungerande fackförbund då det stärker organisationens *ethos* hos Sveriges befolkning. Generellt sagt är ett starkt förtroende viktigt för alla offentliga organisationer, men specifikt fackförbund då de ska symbolisera trygghet på arbetsplatser. Ännu viktigare var dock förtroendet hos medlemmarna då de står för både inkomst och inflytande på arbetsplatser. Att återställa medlemmarnas förtroende var därav ytterst viktigt för

att organisationen skulle kunna fungera. Med detta i åtanke blir dessa två grupper den retoriska situationens publik, men huvudsakligen Kommunals medlemmar.

### **Retoriska villkor**

De retoriska villkoren påverkas av hur media ville framställa krisen. Exempelvis är Aftonbladet en kvällstidning som är beroende av läsare för att få ekonomin att gå runt. Detta kan vara problematiskt i framställningen av nyheter då det kan påverka hur de formar innehållet. Aftonbladet tjänar pengar på krisen då det genererar flera läsare för dem. Då Aftonbladet vill sälja lösnummer kan alarmerande rubriker och ett långdraget krisförlopp locka läsare, vilket i sin tur Kommunal måste förhålla sig till. De retoriska villkoren genomsyras även av upprörda känslor hos publiken som problematiserar situationen då det blir svårare för Kommunal att försvara sig eller lyckas försona det som hänt. Kommunal behövde därmed förhålla sig till både Aftonbladets granskning och publikens upprörda känslor.

## **8.1 Analys av *kategoria***

I analysen av *kategoria* kommer vi att presentera de anklagelser som har framförts i Aftonbladets granskning av Kommunal. I följande kapitel kommer vi att sammanställa anklagelser, identifiera topiker och teman. Den här analysen är skriven av Astrid Christians.

### **8.1.1 Aftonbladets anklagelser**

Den första anklagelsen

Den första anklagelsen som riktades mot Kommunal var i första artikeln som publicerades i Aftonbladets granskning den 13 januari 2016. Rickard Aschberg menade att Kommunal handlat oetiskt gentemot sina medlemmar genom att de använder deras pengar till konferens och krogverksamhet. Han beskrev i artikeln *Tar medlemmarnas pengar – och satsar på lyxkrog och porr* hur Kommunals handelsbolag Lyran konferens gått back 320 miljoner kronor. Detta genom att handelsbolaget satsat på konferens och krogverksamhet. Det rör sig om en krog som heter Metropol Palais och en konferensanläggning i Marholmen som Kommunal via handelsbolaget driver. I artikeln anklagar Aschberg högt uppsatta inom Kommunal och ledningen för Lyran att de ska ha åkt på kostsamma resor i Europa samt att de säljer exklusiva rätter på deras anläggningar. Det framkom även att Kommunal säljer eget vin för 295 kronor flaskan och att 30 procent av omsättningen kommer från Kommunal själva. Aschberg skrev i artikeln ”På menyn finns bland

annat ostron, äkta storkaviar och ett stort antal champagnesorter att välja mellan.”<sup>73</sup> Vidare anklagade Aschberg Metropol Palais, då de vänder sig till människor med mycket pengar och skriver:

Den som inte behöver vända på slantarna kan beställa in en flaska Petrus 2002, Pomelo, för 32 000 kronor. Ett vårdbiträde som är medlem i Kommunal tjänar cirka 14 000 efter skatt per månad. Så om två vårdbiträden lägger sina månadslöner och sen dessutom lånar fyra tusen kronor kan de dela på en sådan flaska på sitt fackförbunds krog.<sup>74</sup>

I ovanstående citat ställer Aschberg ett utav Metro Palais exklusiva viner i relation till vårdbiträdes månadslön vilket är en topiken ”jämförelse” då han anklagar genom att jämföra en typisk månadslön för en arbetande inom Kommunal med de dyra priset på vin hos Metropol Palais.

Aschbergs kritik utgår från topiken ”orättvisa” då han ställer Metro Palais meny mot Kommunals medlemmars löner och att de med största sannolikhet aldrig skulle ha råd att äta från Metropol Palais exklusiva meny. Artikeln genomsyras av uttryck såsom ”fiasko”, ”förlustaffär”, ”lyxvin”, ”lyxresor” och ”cocktailälskare”. Genom att använda värdeord och värdeuttryck värderas anklagelserna på ett sätt som gör att det inte finns mycket utrymme för den som läser att se på det på ett annat sätt. Dessa uttryck konnoterar till de topiker som återkommer i artikeln, ”ekonomi” samt ”orättvisa”. Ett återkommande uttryck är ”lyx” vilket konnoterar ekonomiskt oberoende, vilket blir intressant i och med att Aschberg inleder artikeln med ””Kommunal företrädare lågavlönade[.]”<sup>75</sup> vilket kan relateras till Kommunals medlemmars svaga ekonomi. I relation till den ”lyx” som artikeln skildrat samt lågavlönade medlemmar framträder topiken ”orättvisa”. Detta gör att artikeln ramas in utifrån dessa teman och ger en ram i hur Aschberg vill att vi ska se på anklagelserna emot Kommunal. Kritiken som formuleras i denna artikel var att Kommunal satsat på lyx och flärd med deras medlemsavgifter utan deras medlemmars vetskap. Den första anklagelsen som riktades blev startskottet på en uppföljning av andra anklagelser och detta är något som tas upp i analysen av *apologia* hur Kommunal förhöll sig till denna kritik.

---

<sup>73</sup> Aschberg, *Tar medlemmarnas pengar - och satsar på lyxkrog och porr*, Aftonbladet, 2016-01-13, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22070298.ab> (Hämtad 2016-05-18)

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Ibid.



## Den andra anklagelsen

Den andra anklagelsen som riktades mot Kommunal handlade om att Aftonbladet ”avslöjat” att Metro Palais dragit in pengar på nakenshower och shower som anspelar på porr. Detta var något som Aftonbladet ramade in som oetiskt då ”Kommunal drivit kampanjer porrfilmsförbud på hotell och har etiska regler som stoppar placeringar i företag som förknippas med pornografi.”<sup>76</sup> I artikeln *Drar in pengar – på nakenshower och porr* framkommer det hur fackförbundet trots sina restriktioner gentemot porrindustrin har haft framförande på deras krogshower med precis det Kommunal har kampanjat emot.

I artikeln får läsaren även se en video som spelats in på Metro Palais där lättklädda kvinnor och män dansar utmanande. Det var flera som reagerade på att porrstjärna Puma Sweden, som har medverkat i ett flertal porrfilmer, uppträtt på krogen. I artikeln står det ”Hon är naken när hon uppträder och går runt på Kommunals krog.”<sup>77</sup> Artikeln förklarar hur detta blev något som väckte reaktioner då Kommunal tidigare ställt sig emot pornografi. Artikeln tar upp hur Kommunals ordförande Nordström varit aktiv i jämställdhetsfrågor och bland annat klätt ut sig till man för att poängtera hur det var kön som avgör lönen. När det då uppenbaras i artikeln att förbundets bolag hyrt ut lokalen Metropol Palais till ”champagne-event”<sup>78</sup> med underhållning av Puma Swede i krogshower som gett runt 100 000 kronor per kväll för biljettförsäljning framkommer det att Aftonbladet implicit anklagar Kommunal för hyckleri.<sup>79</sup>

I klippet som visades i artikeln svarar Kommunals förbundskassör Anders Bergström på anklagelserna och säger ”jag tycker att när det gäller porrstjärnor är det fruktansvärt och jag ber alla om ursäkt för att detta har inträffat och vi har vidtagit starka åtgärder för att det aldrig mer ska hända, jag tycker det är skandal faktiskt!”<sup>80</sup> Rickard Aschberg som intervjuar Bergström i klippet fortsätter intervjun genom att framföra vad showerna gått ut på och Bergström svarar ”vi kan inte bedöma vad som är fulkultur och finkultur[...]”<sup>81</sup> I klippet verkar inte Bergström insatt i vad som egentligen har förekommit på dessa shower, vilket däremot Aschberg verkar vara då han redogör

---

<sup>76</sup> Aschberg, *Drar in pengar - på nakenshower och porr*, Aftonbladet.se, 2016-01-13  
<http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22070873.ab> (Hämtad 2016-05-18)

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Ibid.

<sup>80</sup> Ibid.

<sup>81</sup> Ibid.

för vilka som har medverkat samt vad det har gått ut på. Detta ger intrycket av att Kommunal inte har någon insikt i sina verksamheter. Vilket också ramas in i artikeln då Bergström inte kan svara på samtliga frågor som Aschberg ställer. Detta får Kommunals styrning att framstå som oduglig då det inte verkar som att någon inom ledningen haft insikt i vad som skett inom Lyrans verksamhet. Implicit anklagar alltså Aftonbladet Kommunals ledning för att vara oduglig. Dock bad Bergström om ursäkt och menar även att det var en ”skandal”. Vidare kan det ses som att Bergström skyllde ifrån sig och menar att det är svårt att skilja på ”finkultur” och ”fulkultur” och vi direkt efter uttalandet ser ett klipp från showen på en lättklädd kvinna som sjunger och som samtidigt har en man som tar på henne.<sup>82</sup> Detta har konnotationer till ”sexism” och kan i sin tur tolkas som ett osmakligt krogkoncept och riktar uppmärksamheten på topiken ”moral” då Aftonbladet implicit anklagar Kommunal för att vara omoraliska. Detta framhävs ytterligare när artikeln drar upp hur Kommunal kampanjat emot porrindustrin.

### Den tredje anklagelsen

Den tredje anklagelsen som riktades mot Kommunal kom i och med avslöjandet kring deras ö Marholmen som ligger i Stockholms skärgård där de bedriver konferensverksamhet. Robert Aschberg framför i den tredje artikeln, som publicerades i granskningen, hur ledningen inom Kommunal, ordförande Annelie Nordström samt kassören Anders Bergström använt konferensanläggningen utan att betala något. I artikeln målas anläggningen upp som lyxig då Aschberg förklarar hur de haft full tillgång till bland annat spaanläggning, tennisbanor, restauranger, flera hus att bo i samt ett hotell. Aschberg beskriver i artikeln hur Nordström och hennes familj skulle bo i ett av de nybyggda husen en sommar och de som arbetade fick slita för att allt skulle bli klart inför familjens vistelse.

– Städerna var beordrade att gå dit och städa, de var helt knäckta och hann inte städa sina ordinarie utrymmen. De stod och grät. Med andan i halsen lyckades personalen få allt klart till ledningens semester.<sup>83</sup>

Ovanstående citat är från en tidigare anställd på Marholmen som vittnar för Aftonbladet hur deras förhållande var på konferensanläggningen. Detta kan ses utifrån topiken ”orättvisa” och ”moral” då Kommunal som fackförbund ska arbeta för trygga och goda anställningsvillkor och när de agerar

---

<sup>82</sup> Aschberg, *Drar in pengar - på nakenshower och porr*, Aftonbladet.se, 2016-01-13  
<http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22070873.ab> (Hämtad 2016-05-18)

<sup>83</sup> Aschberg, *Topparna åker till fackets ö på semester- betalar inte en krona*, Aftonbladet.se, 2016-01-13,  
<http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22070892.ab> (Hämtad 2016-05-18)

på det sätt som artikeln framhävde visas motsatsen. Artikeln använder sig av topiken "ekonomi" då den genomsyras av värdeord som konnoterar till ekonomiska förhållanden, exempelvis, "semesterparadis", "lyx" och "höjdarna" vilket alla framgår som orättvist då Aschberg sätter det i relation till Kommunals lågavlönade medlemmar.

Topiken "orättvisa" återkommer senare i artikeln när Aschberg berättar hur barn och släktingar till ledningen inom kommunal fått förtur på sommarjobb inom konferensanläggningen. Detta är samtidigt en topik av "rätt och fel" då Aschberg framhävde ett fall av jäv vilket är någonting olagligt i Sverige och något som inte borde försiggå inom ett fackförbund som säger sig representera trygghet på arbetsplatser.

Aschberg avslutar artikeln med att beskriva att han utan framgång har sökt Kommunals ordförande, Nordström för en kommentar. Han låter dock kassören Anders Bergström kommentera och Bergström menar att det har blivit ett misstag i bokningen för både hans och Nordströms räkning. Detta ger en bild av att Bergström vill förmildra omständigheterna men texten innan kommentaren visar på andra förhållanden. Det kan tolkas som att det var en dålig ursäkt och även att Nordström inte förmår sig att kommentera kritiken gör att nya anklagelser blossar upp vilket redovisas i nästa anklagelse.

## Den fjärde anklagelsen

Den fjärde anklagelsen som riktades mot Kommunal handlade om Nordströms ovilja att kommentera Aftonbladets granskning. Aschberg skrev i artikeln att han utan framgång hade sökt Nordström för kommentarer gällande de "avslöjanden" som Aftonbladet gjort. Det framkom då under samma kväll att Nordström haft tid att författa ett meddelande som skickades ut till samtliga medlemmar inom Kommunal.<sup>84</sup> Aschberg skriver i artikeln:

Efter Aftonbladets avslöjanden om Kommunal och bolaget Lyran har ordförande Annelie Nordström inte varit tillgänglig för kommentarer. Hon har dock tagit sig tid att skriva ihop ett mejl i vilket hon väddar till medlemmarna att stanna kvar.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Aschberg, *Kommunals ordförande skriver massmejl till medlemmarna: "Stanna kvar!"*, Aftonbladet, 2016-01-13, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22085358.ab> (hämtad 2016-05-18)

<sup>85</sup> Ibid.

I meddelandet vädjar Nordström till medlemmarna att de ska fortsätta vara medlemmar inom Kommunal och hon menar att hon förstår att de var besvikna och arga. Nordström beskriver att hon vill ge en mer rättvis bild av det som har framkommit och menade att Kommunal hade en bra ekonomi trots Lyrans förluster. I artikeln visas Nordströms meddelande till medlemmarna, hon skriver:

Även om många är arga och besvikna på Kommunal idag, så är det lika viktigt som någonsin att du och dina arbetskamrater fortsätter att vara medlemmar. Det är bara om vi är många som vi kan gadda ihop oss på våra arbetsplatser och få arbetsgivarna att lyssna på våra krav.<sup>86</sup>

Artikeln framhävde hur det blev starka reaktioner att Nordström utelämnade i mejlet att hon bött gratis på konferensanläggningen på Marholmen. Flera medlemmar blev upprörda efter mejlet. En utav dessa var Git Lindström, medlem i Kommunal, som beskrev för Aftonbladet att hon tyckte det var ett hån, efter allt som hade framkommit försökte Nordström släta över händelserna med ett brev till sina medlemmar.

I artikeln framgår det att Nordström gjorde sig oanträffbar under dagen händelserna framkom och att det var kassören Anders Bergström som skötte all kontakt med media.<sup>87</sup> Det ges ingen förklaring till varför Nordström gjorde sig oanträffbar i artikeln vilket i sin tur gynnar nya anklagelser då hon inte vill stå för det Kommunal har gjort. Implicit anklagas Nordström för dåligt ledarskap då hon låter kassören och tredje vice ordförande Bergström ta ansvaret och all kritik i media. Artikeln framhäver hur Nordström vill lägga över allt ansvar på Bergström medan hon "gömmar sig" och tar tid att författa ett meddelande till Kommunals medlemmar. Det kan ses som att Nordströms val att vädja direkt till medlemmarna var strategiskt då det var dem som var direkt drabbade, dock framstår det i artikeln som att det var av ett annat syfte vilket snarare handlade om dåligt ledarskap som Nordström i sin tur implicit anklagas för. Detta kan ses utifrån artikeln, resultera i ett oönskat resultat då flera medlemmar vittnar om att de behöver ytterligare förklaring till de händelser som framkommit vilket kan kopplas till "ohederlighet" och "ledarskap" då artikeln lägger vikt vid att betona Kommunals styrning.

---

<sup>86</sup> Aschberg, *Kommunals ordförande skriver massmejl till medlemmarna: "Stanna kvar!"*, Aftonbladet, 2016-01-13, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22085358.ab> (hämtad 2016-05-18)

<sup>87</sup> Ibid.

## Den femte anklagelsen

Den femte anklagelsen som riktades mot Kommunal var i och med "avslöjandet" kring fackförbundets festvåning. Det kritiserades att Kommunal hade en stor festvåning där det konsumerades mycket alkohol utan alkoholtillstånd vilket tyder på topiken "oanständigt" då det även skedde på bekostnad av medlemmarna. Det framkom att de hade använt Metro Palais som mellanhand för att sedan föra alkoholen till Kommunals festvåning.<sup>88</sup> Det beskrivs hur "lådvis"<sup>89</sup> med alkohol konsumerades och att ett utav de populära dryckerna var Kommunals eget vin.

– Det här med ett eget vin tycker flera höjdare på Kommunal och på fackförbundets bolag är en rolig grej, även om det kostar lite extra, berättar en som har jobbat flera år åt Kommunals bolag.<sup>90</sup>

Ovanstående citat är taget ur den artikel som "avslöjade" dessa felaktigheter och de framhävs hur flera som arbetat för Kommunal som serveringspersonal samt städare bekräftar händelsen. Personal på Kommunal hade agerat mellanhand och ibland hade de vägrat då de har vetat att det de utsätter sig för är olagligt.<sup>91</sup> Vad artikeln implicit menar var att de som arbetat varit fullt medvetna om att det de gjorde varit olagligt, och då kan man resonera med att även de ansvariga haft kännedom kring vad som har skett.

"Höjdarna" är ett uttryck som förekommer på flera ställen i artikeln vilket symboliserar fackförbundets ledning. Genom att använda ett sådant uttryck kan det konnoteras till de som är i högre rang än alla andra i samhället vilket späder på anklagelsen att de "festar" med fackförbundets pengar. Det framkommer också att det inte var någon enskild som betalar för kostnaderna utan Kommunal står för nästan alla kostnader i festvåningen. Vilket i sin tur kan tolkas som att Kommunals medlemmar betalar för notan. Andra uttryck som förekommer i artikeln var "festvåning", "toppskick", "vinlagning", "lådvis med vin" vilket också konnoteras till topikerna eller de teman som genomsyrar artikeln "lyx", "olagligt", "ohederlighet" och "oetiskt".

---

<sup>88</sup>Aschberg, *Lådvis med vin langas till fackets festvåning*, Aftonbladet.se, 2016-01-13, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22089018.ab> (hämtad 2016-05-18)

<sup>89</sup>Ibid.

<sup>90</sup>Ibid.

<sup>91</sup>Ibid.

Återigen ger Bergström en kommentar på avslöjandet och till en början menar han att det inte var något han kände till. Senare visades det att han meddelat, via Kommunals hemsida, att det har förekommit alkoholserving utan tillstånd och att de skulle åtgärda det omedelbart.<sup>92</sup>

### Den sjätte anklagelsen

Det framkom att Kommunals förbundskontors årliga fest på Marholmen kostade 332 807 kronor. Alkoholen som var en utav de största utgifterna och kostade närmare 110 000 kronor vilket är en topik av "ekonomi" då framstår som att Kommunal har slösat med pengar. Det riktades kritik mot den "alkoholkultur" som råder inom fackförbundet då det ansågs som "osmakligt" då det slutligen var medlemmarna i Kommunal som betalade för utgifterna.<sup>93</sup>

De vanliga tjänstemännen hämtas strax före lunch med buss från kontoret på Hagagatan 2 i Stockholm och körs sedan tillbaka vid middagstid. Medan förbundsledningen och styrelsen med ordförande Annelie Nordström i spetsen brukar övermatta, få presenter, supé, sprit till kvällen och bada i badtunnor.<sup>94</sup>

Ovanstående citat är ett utdrag ur artikeln där avslöjandena framkommit. Det beskrivs vad tillställningarna innehåller och det målas ut som att festerna innehåller mäkta alkohol och lyx. Det vittnas i artikeln från andra anställda att det var mycket fokus på alkohol vid de lyxiga tillställningarna och en utav dem säger till Aftonbladet "– Tänk om de stackars undersköterskorna skulle få veta vad som pågår, det är rena lekstugan."<sup>95</sup> Detta konnoterar återigen till topikerna "orättvisa", "oetiskt" och "ekonomi" samt "jämförelse". Det målas ut i artikeln som att ledningen lever i lyx och alkoholöverflöd och dem de representerar, vilket oftast uttryck i avslöjandena som "lågavlönade", inte har någon aning om vad som försiggår och lever i tron på att ett fackförbund agerar annorlunda än vad som framkommit. Vidare finns det flera värdeuttryck som återkommer som även dessa konnoterar till topikerna, "alkoholkultur", "supé", "vickning", "festligheterna", "överförfriskade", "lekstugan".

---

<sup>92</sup> Aschberg, *Lådvis med vin langas till fackets festvåning*, Aftonbladet.se, 2016-01-13, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22089018.ab> (hämtad 2016-05-18)

<sup>93</sup> Aschberg, *Hade spritfest för flera hundra tusen kronor-medlemmarna fick betala*, Aftonbladet.se, 2016-01-13, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22070879.ab> (hämtad 2016-05-18)

<sup>94</sup> Ibid.

<sup>95</sup> Ibid.

Anders Bergström kommenterar även denna anklagelse och menar att alkoholkonsumtionen sker med måtta. Han menar att han inte känner till det Aftonbladet hävdar och det kan tolkas i artikeln som att han försöker ”vifta” bort anklagelsen när Aschberg intervjuar honom.<sup>96</sup>

### Den sjunde anklagelsen

Den sjunde anklagelsen blev avgörande för att många i ledningen fick avgå. Det var i och med “avslöjandet” gällande en resa till London där delar av Kommunals ledning bodde på femstjärnigt hotell och gick på ”toppkrogar”. Det framkom att Anders Bergström med följe konsumerade för mer än 100 000 kronor och att det återigen konsumeras med medlemmarnas pengar. Officieellt kallas dessa typer av resor som ”studieresor” där de tittar på hotell och restauranger för att få inspiration till Kommunals egna verksamheter. Det visade sig i artikeln att Aftonbladet följt efter sällskapet och filmat deras resa. Det visas ett klipp i och med avslöjandet där Bergström sitter med sällskap på en utav Londons mest exklusiva krogar där de utbringar en skål. När sedan Bergström svarar på anklagelsen vill han inte medge de kostnader som Aftonbladet anklagar dem för. Det visade sig att han för med osanning i den intervju som visas på Aftonbladets hemsida när han säger att de endast drack vin till maten. Det som visas uttalandet var när sällskapet dricker ur ett mindre glas vilket kan associeras som ett ”shotglas” vilket gör att Bergström ser ut som att han ljuger när Aftonbladet tidigare frågat vad de drack.<sup>97</sup>

De topiker som genomsyrar artikeln är återigen ”etik” men det är även ”sanning” respektive “lögn” då det blir tydligt i artikeln att Bergström förmildrar omständigheterna då det ses klart och tydligt att han ljuger om vad som har skett på ”studieresan”. Bergström medger sedan att han inte hade varit helt sanningsenlig och att han därför tog konsekvenserna och avgick.<sup>98</sup>

### Den åttonde anklagelsen

Den åttonde anklagelsen dök upp efter Kommunal kallat till pressträff den 14 januari 2016 i syfte att berätta att kassören Anders Bergström skulle avgå. Kritiken som riktades handlade om att under den första tiden i krisförloppet var Annelie Nordström frånvarande och Bergström hade som uppgift att ” [...] ensam fått klä skott för kritiken som framförts både från medlemmar och andra

---

<sup>96</sup> Aschberg, *Hade spritfest för flera hundratusen kronor-medlemmarna fick betala*, Aftonbladet.se, 2016-01-13, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22070879.ab> (hämtad 2016-05-18)

<sup>97</sup> Aschberg, *Resan som fällde Kommunal-toppen*, Aftonbladet, 2016-01-13, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22090739.ab> (hämtad 2016-05-18)

<sup>98</sup> Ibid.

aktörer.”<sup>99</sup> Nordström försvarade sig med att berätta under pressträffen att hon valde under den tiden att sätta sig in i Aftonbladets granskning och därför varit frånvarande. <sup>100</sup>Hon valde dock att kommentera samtliga avslöjanden under pressträffen, dock kritiserade många av Kommunals medlemmar Bergströms avgång och menar ”att han tog en kula för chefen”<sup>101</sup>. Den åttonde anklagelser handlade då om att Kommunals ledning agerat felaktigt när Bergström fick ta all kritik i media och sedan avgå medan de andra i ledningen fick stanna. Vilket återigen konnoterar till topiken “orättvisa”.

### Den nionde anklagelsen

Den nionde anklagelsen dök upp i och med beskedet kring vad Anders Bergström fick för avgångsvederlag. Bergström fick 78 procent av lönen under 34 månader, vilket är nästan två miljoner. Bergström kommer därmed få pengar varje månad fram till pensionen. Per Gunnarsson, fackombud för Kommunal i Gävle menade att det är skandal att Bergström var beviljad så mycket pengar och säger i en intervju med Aftonbladet ”[...]det var smidigast att offra han då för han ska ändå in i pension[...]”<sup>102</sup>. Annelie Nordström berättade under pressträffen att det inte var förhandlat hur mycket Bergström var beviljad att få som ersättning men uppgav att hon trodde att det rörde sig runt 70 procent medan andre vice ordförande Per Holmström menade att det redan var förhandlat och klart sedan länge. Implicit visade det på hur Nordströms ledarskap återigen kritiserades då det framställdes som att hon antingen inte var helt sanningsenlig med vad för avgångsvederlag Bergström kommer att få eller att hon har någon insikt i organisationen och inte riktigt vet hur mycket det handlar om. Det framkom även att Nordström inte ville kommentera ifall hon tyckte att det var ett rimligt avgångsvederlag och samtidigt framgick det i artikeln hur Bergströms avgångsvederlag ungefär var lika mycket som åtta undersköterskors årsinkomst vilket tyder på att det är en topik av “orättvisa” som Nordström inte vill kommentera.<sup>103</sup> Denna “jämförelse” är i sin tur en egen topik och den ger läsaren en bild av hur avgångsvederlaget som Bergström blev beviljad kan tolkas. Jämförelsen utgår från topiken ”rättvisa” och “ekonomi” och det ger ännu en bild av att Kommunal handlat felaktigt när de ger ut sådana höga summor pengar.

---

<sup>99</sup> Jon Demred, & Victor Stenquist, *Anders Bergström lämnar Kommunal*, Aftonbladet.se 2016- 01-14, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22089519.ab> (hämtad 2016-05-18)

<sup>100</sup> Ibid.

<sup>101</sup> Aftonbladet TV, “Är inte det här att låta någon ta en kula för chefen?” 2016-01-14, <http://tv.aftonbladet.se/abtv/articles/105711> (hämtad 2016-05-18)

<sup>102</sup> Oskar Forsberg, *Anders Bergström får miljonbelopp i avgångsvederlag*, Aftonbladet, 2016- 01-14, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22091149.ab> (hämtad 2016-05-18)

<sup>103</sup> Ibid.



## Den tionde anklagelsen

Den tionde anklagelsen framkom den 15 januari 2016. Det handlade om att Kommunal äger ett flertal fastigheter som de har hyrt ut med låga hyror till "[...] sina höjdare: chefer, ledande socialdemokrater och LO-toppar."<sup>104</sup> Annelie Nordström var en utav dem som utnyttjat Kommunals fastigheter. Det framgick att hon hyrt en vindsvåning med takterrass med utsikt över innerstaden utan några insatser. Aschberg menar att det inte är många som har råd att hyra en sådan lägenhet utan att betala någon insats vilket konnoterar på topiken "orättvisa". I den artikel som detta framfördes kritiseras det att då det var "höjdarna" "[...]som har gräddfil till hyreskontrakten[...]" och menar att det inte var några av Kommunals "vanliga" medlemmar bland hyreskontrakten. Det visas i artikeln att det var en hierarki kring vem som får "paradvåningarna" i Stockholms innerstad och att även de som har stått i bostadskö blir missgynnade av hierarkin vilket vi ser är topiker av "lyx", "korruption" och "orättvisa" genom benämningen "paradvåningar" som konnoterar till extravagant levande för Kommunals "höjdare" och hur de laglydiga blir straffade när de inte prioriteras.

Det framkommer flera argument och beskrivningar för att Kommunal agerat oetiskt och själviskt när det bland annat framkommit att Kommunal nästan vräkt en äldre kvinna på grund av att hon enligt dem "vanvårdat" lägenheten, trots att hyresgästföreningen menade att det låg på Kommunals ansvar. Detta resulterade i att Kommunal valde att återkalla ansökan kring att få den äldre kvinnan vräkt.<sup>105</sup> Att det ges en sådan bild av att Kommunal agerat osympatiskt mot en ensam äldre kvinna skapas nya anklagelser och spår på anklagelsen mot att Kommunal agerat felaktigt och orättvist. Detta gynnas inte av att det avslöjas att Kommunal prioriterar ledningen och "höjdarna" då det också skapar en oetisk bild av fackförbundet. Att artikel väljer att benämna kvinnan som pensioner gör att känslor väcks hos läsaren och gör det lättare att sluta sig till anklagelsen, att Kommunal agerar felaktigt.

Anders Bergström förklarar att dem har attraktiva lägenheter i Stockholm för att locka medarbetare till Kommunal. De har även en prioriteringsordning. "– Och då är det så att vi har satt en

---

<sup>104</sup>Aschberg, *Höjdarna får paradvåningar mitt i Stockholm*, Aftonbladet, 2016-01-15, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22072289.ab> (hämtad 2016-05-18)

<sup>105</sup>Ibid.

prioriteringsordning. Att förbundsledningen först ska få, sen våra enhetschefer och sen övriga medarbetare.”<sup>106</sup> säger Bergström till Aftonbladet.

Återigen var det Bergström som kommenterade anklagelsen och Aftonbladet skriver i artikeln att de sökt efter andra personer i ledningen utan framgång vilket var en implicit anklagelse mot Kommunals ledarskap då det framstår som att ledningen inte vågade kommentera det som “avslöjats” vilket konnoterar till topiken “skyldighet”. Den som inte vill kommentera ett brott är förmodligen skyldig blir det övergripande resonemanget i artikeln. Det framställs återigen en bild av att Kommunals ledning gärna vill gömma sig medan Bergström får utstå all kritik och ta emot alla anklagelser trots att det visas i artikeln att samtliga i ledningen var berörda av anklagelsen som riktades från Aftonbladet. Återigen en topik av “orättvisa” då Bergström får ta på sig allt ansvar trots att det berör andra i ledningen, exempelvis Nordström som även hon fått en lägenhet.

## Den elfte anklagelsen

Den elfte anklagelsen som riktades handlade återigen om topiken ”ekonomi” och “oanständighet”. Det framkom att Kommunals krog Metropol Palais planerades renoveras för 25 miljoner och även bli en nattklubb i erotiskt tema. Det var alltså i källarlokalen under Metropol Palais som det planerades bli en nattklubb under maj 2016 och Kommunal anklagas implicit för att hålla på med någonting ett fackförbund inte borde involvera sig i. En källa till Aftonbladet hävdade att det skulle ha burleskshower i erotiskt tema på nattklubben men när Aftonbladet sedan frågar Kommunals pressekreterare Kawa Zolfagary var det inte något som de kände till. Han menade att det främst skulle bli en konferenslokal.<sup>107</sup>

Den som tidigare var ansvarig för Metro Palais, Raffaello Di Schiena, avgick tidigare under veckan i samband med kassören Anders Bergström.<sup>108</sup> Att flera dyra satsningar planerades av Kommunal gynnade misstroendet för förbundet således att det är medlemmarna i förbundet som fick betala i slutändan. Vidare göder även misstroendet för Kommunal att de återigen sammankopplas med erotik, sex och “oanständiga” shower vilket kan kopplas till den andra anklagelsen när det framgick att Kommunal var inblandad i nakenshower. Det genomsyras återigen av topiker som ”moral” och

---

<sup>106</sup>Aschberg, *Höjdarna får paradvåningar mitt i Stockholm*, Aftonbladet, 2016-01-15, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22072289.ab> (hämtad 2016-05-18).

<sup>107</sup>Rickard Aschberg & Isabelle Nordström, *Efter skandalerna: Kommunal bygger lyxig nattklubb*, Aftonbladet, 2016-01-15, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22094561.ab> (hämtad 2016-05-18)

<sup>108</sup>Ibid.

”etik”. Dock återstår frågan kring varför Kommunals handelsbolag Lyran behövde renovera en krog i toppskick till ytterligare en krog med erotiskt tema.

## Den tolfte anklagelsen

Den tolfte anklagelsen gällde återigen Kommunals krogverksamhet. De anklagades för att ha dåliga arbetsförhållanden. Topiker som “moral” och “etik” framgår då Kommunal ska symbolisera goda arbetsförhållanden och att de inte lever som de lär blir en implicit anklagelse om hyckleri. Det framgår som att moralen inte överstämmer med etiken då deras etiska riktlinjer inte fungerade i praktiken. Flera utav dem som tidigare arbetat inom Kommunals krogverksamhet vittnade om sexuella trakasserier och kränkande behandling. En utav dem som hade blivit illa behandlad var en gravid kvinna som blev avskedad på grund av att hon inte accepterade en annan anställning utan förklaring till varför hon skulle bli förflyttad. Detta resulterade i en tvist mellan Kommunals handelsbolag och fackförbundet Handels, som kvinnan var medlem i. Det slutade med att Kommunals handelsbolag fick betala skadestånd till den gravida kvinnan. Det var även andra som hade varit anställda inom krogverksamheten som var kritiska angående hur de hade hanterat en anmälning angående sexuella trakasserier.

Flera kvinnliga anställda uppgav att de hade blivit utsatta för sexuella ofredanden av en av cheferna. Det hela polisanmälades och två kvinnor fick målsägandebiträden efter beslut av Norrtälje tingsrätt. Men utredningen lades ner.

Flera anställda anklagade alltså Kommunals handelsbolag för att tysta ner affären angående sexuella trakasserier trots att fler än målsägarebiträden vittnade om liknande upplevelser. Detta var något som Bergström kommenterade och medgav att ett misstag har förekommit men skyllde misstaget på organisationsförändringar. Däremot menade Bergström att arbetsförhållandena var bra och att de vidtagit åtgärder i samband med fallet kring sexuella trakasserier. Men frågan som återstod var varför flera tidigare anställda vittnade om att de tycker att det var “usla” arbetsförhållanden.

En viktig aspekt i denna anklagelse är att när detta framkom hade den forna kassören redan avgått och förtroendet för honom kunde därmed tolkas som lågt. De tidigare medlemmarnas erfarenheter

och ord ställdes mot Bergströms vilket brister för Kommunal då Bergströms trovärdighet var låg med tanke på hur Aftonbladet visat hur han tidigare ljugit.

## Den trettonde anklagelsen

Den trettonde anklagelsen dök upp i samband med avslöjandena kring att Kommunals krog Metropol Palais uteservering var ett svartbygge. De hade byggt utan bygglov och när detta hade blivit uppenbart fick Kommunals handelsbolag Lyran montera ner uteserveringen och kostnaden för bygget och nedmonteringen kostade 575 000 kronor. Topiker som framkommer är "ekonomi", "rätt och fel" och "orättvisa" då Aftonbladets granskning visade på hur Kommunals handelsbolag agerat olagligt vilket sedan slagit tillbaka på dem och medlemmarna fick betala för misstaget. Det kan ses som att Kommunal agerat oansvarigt då det framgår i artikeln att kontrollen av deras eget handelsbolag varit dåligt. Detta förstärks då det framkom att den som tidigare var verksamhetschef inte varit "tillräckligt insatt i regelverket"<sup>109</sup>. Att Kommunal har spekulerat med sådana summor på medlemmarnas bekostnad blir en implicit anklagelse av oansvarigt handlande vilket stärker den tidigare anklagelsen att de agerat felaktigt. Detta var också sista anklagelsen som riktades mot Kommunal innan Annelie Nordström meddelade sin avgång.

### 8.1.1 Sammanfattning

I detta kapitel ämnas det att presentera en sammanfattning av de anklagelser Aftonbladet riktade mot Kommunal. Analysen visade att Aftonbladet riktade tretton anklagelser mot Kommunal mellan den 13 januari och 20 januari 2016. Till en början utgick anklagelserna från de negativa händelserna som framkommit, dock bytte anklagelserna fokus från att handla om avslöjanden kring att handla om hur dåligt ledningen inom Kommunal hanterade krisen. Det som genomsyrade samtliga anklagelser var att Kommunal handlat oetiskt och orättvist gentemot sina medlemmar. Topikerna som anklagelserna utgick ifrån var "ekonomi", "ohederligt", "etik och moral", "sanning", "lögn" och "rätt och fel" och "jämförelse".

---

<sup>109</sup>Rickard Aschberg & Isabelle Nordström, *Kommunal byggde uteservering svart*, Aftonbladet, 2016-01-19, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22114633.ab> (hämtad 2016-05-18)

## 8.2 Analys av *Apologia*

I det här kapitlet analyseras Nordströms användande av *apologia* och det görs utifrån det teoretiska ramverk som framförts i teorikapitlet.<sup>110</sup> Analysen utgår huvudsakligen från Benoits försvarsstrategier men ser även till Hearits etiska *apologia* när Nordströms offentliga ursäkt granskas. Nordströms *härledda ethos* kommer i sin tur att analyseras utifrån de uttalanden som skett vid Kommunals pressträff den 20 januari 2016. Ordningen för analyserna sker i kronologisk ordning efter datum vilket betyder att jag först går igenom intervjun med SVT, sedan pressträffen och slutligen intervjun med Kommunalarbetaren.

### 8.2.1 Intervju med SVT

I ett klipp som SVT publicerade den 14 januari 2016, dagen efter Aftonbladet redovisat sin granskning av Kommunal har deras ordförande Nordström kommenterat det som hänt. Klippet heter *Kommunals ordförande uttalar sig för första gången*<sup>111</sup> och det är ett klipp på cirka sju minuter vilket är en intressant intervju för oss att granska då det var den första intervjun med Nordström efter krisen. Det var dagen efter Aftonbladet publicerat sin granskning och det är intressant att se hur Nordström gått tillväga då bristen på tid gjort det problematiskt att planera ett försvar och förbereda sig.

Vid de första meningarna noteras det hur Nordström använde sig av *evading responsibility* vilket skedde när hon ursäktade olyckan: "Det är givetvis jättetröst att vara ordförande under en sådan här situation. Och, de finns ju all anledning att verkligen be, be medlemmarna, alla förtroendevalda, anställda om ursäkt".<sup>112</sup> I citatet undviker Nordström att ta på sig ansvaret för krisen genom att beklaga situationen och tala om hur "tröst" det är för henne att vara ordförande i en sådan situation. Genom att beklaga det som hänt utan att ordentligt be om ursäkt undviker Nordström att ta på sig ansvaret för det som hänt vilket hade skett ifall hon bad om förlåtelse. Därefter använde sig Nordström av *denial* när hon hävdade att ingen inom Kommunals styrelse och ledning känt till vad som försiggått på Lyrans krogverksamhet. SVTs reporter frågar därefter Nordström om hur krogverksamheten kunnat fortgå och Nordström svarar: "Men det är ingen nattklubb där porrstjärnor i allmänhet uppträder, det har varit vid ett tillfälle en porrstjärna som utav en extern,

---

<sup>110</sup> Se avsnitt, 5.3 Teori.

<sup>111</sup> Se avsnitt, 7.2 Material och avgränsningar.

<sup>112</sup> Se Bilaga 1.

som hyrde anläggningen.”<sup>113</sup> Efter att reportern hävdade att någon borde känt till vad som hänt svarar Nordström: “Nej, vi har inte känt till det, ingen i styrelsen har känt till det, ingen i förbundsstyrelsen har känt till det, ingen i förbundsledningen har känt till det.”<sup>114</sup> Nordström förnekar all form av ansvar kring krogverksamhetens handlande genom att först beskylla porrstjärnas uppträdande på en utomstående aktör som då hade hyrt anläggningen under sagda framträdande. Detta är även ett fall av *differentiation* då Nordström väljer att plocka ur delar i anklagelserna som riktats, vilket skedde när hon redogjorde för hur det endast rörde sig om ett enstaka fall av porrstjärnor som uppträtt. Därefter förnekade Nordström ledningens ansvar ytterligare genom att påvisa hur de helt saknat kännedom om vad som skett vilket samtidigt gav intrycket av att det inte kunnat pågå ifall ledningen hade haft kännedom kring det som framkommit. Samtidigt var detta en form av *reducing offensiveness* då Nordström påvisade hur det endast rörde sig om ett fall, vilket förminskade händelsens allvarsamhet. Därefter kommer ett fall av *evading responsibility* då Nordström blir utfrågad av reportern om hur verksamheten kunnat pågå och hon svarar med:

Den har vart så dålig för, och de är just det, den har varit så dålig därför det har inte funnits några nya skrivna riktlinjer från Lyrans styrelse om vilka typer av arrangemang får förekomma i lokalerna, man hade bara muntligen meddelat vad man tyckte var okay, vad som var lämpligt, och de är alldeles för svar styrning för ett fackförbund.<sup>115</sup>

Här framgick det att Nordström försökte undgå att ta på sig ansvar för krisen genom att hänvisa till dålig kommunikation med Lyrans styrelse. Detta var två fall av *apologia*. *Denial* då Nordström beskyllde Handelsbolaget, Lyran för att framlagt dåliga riktlinjer. Sedan *evading responsibility* eftersom Nordström försökte förminska sitt eget ansvar i krisen genom att hänvisa till sådant som var utom hennes kontroll, och i det här fallet, brist på kommunikation. Reportern ger därefter en följdfråga om hur detta kunnat ske och Nordström försvarade sig med ett praktiskt exempel av *corrective action*: “Ja, det har ju visat sig helt förkastligt! Och det är ju därför vi är i den situationen och de är ju de som vi nu givetvis måste ta tag i, och den resan har påbörjats idag när vi har träffat vår styrelse.”<sup>116</sup> Här talade Nordström om för reportern att situationen var “förkastlig” och explicit berättade att det var något som ledningen “måste ta tag i”<sup>117</sup>. Likt det Benoit skrev om *corrective*

---

<sup>113</sup> Se bilaga 1.

<sup>114</sup> Ibid.

<sup>115</sup> Ibid.

<sup>116</sup> Ibid.

<sup>117</sup> Ibid.

*action* är det viktigt att framföra att förändringar sker och detta gör Nordström när hon förklarade hur förändringar redan påbörjats när styrelsen tidigare träffats.<sup>118</sup> Reportern frågar därefter Nordström om den alkoholkonsumtion som framkommit i media och Nordström försvarade sig genom att bland annat beskylla fackföreningsrörelsens långa historia av alkoholkonsumtion samt påpeka hur det dricks alkohol i mindre mängder än förut. Nordström berättar hur hon arbetat inom Kommunal sedan åttiotalet och påpekar att alkoholkonsumtionen förbättrats: “Jag har jobbat inom Kommunal sen 1980 och minns ju väldigt väl hur det var på den tiden. Det har förbättrats alldeles oerhört men vi har fortfarande ramlat in i en alkoholkonsumtion som har varit för stor, och det är ju också sådant som nu måste rättas till.”<sup>119</sup> När Nordström drar upp fackföreningsrörelsens historia av alkohol använder hon sig av *evading responsibility* eftersom hon implicit förklarar hur den alkoholkonsumtionen varit utom ledningens kontroll och därmed något som kan förminska hennes ansvar för det som hänt. Även *apologia av transcendence* förekommer då Nordström placerar den negativa händelsen i en positiv kontext. Detta skedde då hon förklarade hur fackförbundet förbättrats “alldeles oerhört” sedan 1980 då hon först började arbeta inom fackförbundet. Genom att lyfta det här perspektivet visade Nordström publiken ett annat perspektiv att se på krisen utifrån. Nordström belyser situationen i ett positivare ljus och som Benoit beskrev *transcendence* kan publiken möjligen få sina allvarsamma känslor reducerade i relation till det nya positivare perspektivet.<sup>120</sup> Reportern frågar därefter om vilka förändringar som Kommunal tänker göra och Nordström svarar med en *corrective action* då hon framför åtaganden för att korrigera de misstag som skett: “Nu kommer vi dels att se över vår policy, om vad som får förekomma. Och dels så kommer vi givetvis att se tillså så att den följs, och det handlar ju om att alla vi som har ett ledarskap inom Kommunal måste föregå med gott exempel och måste våga ta tag i dem när det inte fungerar.”<sup>121</sup> Benoit förklarade hur *corrective action* går ut på att visa på sätt som kommer att bli ändringar för det bättre och det var precis vad Nordström gjorde i och med uttalandet. Hon berättade att ledningen kommer se över Kommunals policy samt arbeta med ett bättre ledarskap där de själva måste framgå med gott exempel, samt våga ta tag i potentiella problem som uppstått. Nordström försäkrar sin publik att förändringar kommer ske vilket kan stärka den position hon och Kommunal har i publikens ögon. Reportern ger en följdfråga till Nordström som problematiserar hennes uttalande om ledarskap då hon ifrågasatte huruvida Nordström lever som hon lär. Nordströms

---

<sup>118</sup> Se avsnitt, 5.3 Teori.

<sup>119</sup> Se Bilaga 1.

<sup>120</sup> Se avsnitt, 5.3 Teori.

<sup>121</sup> Se Bilaga 1.

försvar var att hålla med reportern och instämma i det hon säger. Den strategin blir ett fall av *mortification* då Nordström klargör att de dåliga händelser som SVTs reporter läst upp absolut inte var fall där ledningen och hon själv agerat med gott exempel. Som Benoit förklarade *mortification* sker det när en aktör erkänner att de handlat fel och det gör Nordström. Därefter frågar reportern Nordström om Bergströms avgångsvederlag. Hon frågar Nordström om den summa som Bergström kommer få och Nordström svarar med *evading responsibility* då hon berättade hur det inte var något som hon personligen kan kommentera. Nordström försvarade sig genom att lägga över ansvaret på de människor som leder förhandling. Detta skedde när Nordström påpekade att dem inblandade fick avgöra om det var rimligt eller inte. I samma intervju men vid ett senare tillfälle frågade reportern Nordström om hurvida det räckte att Kommunals Kassör, Anders Bergström tog på sig allt ansvar för krisen. Reportern anklagar implicit Nordström för att vara ansvarig över krisen och Nordström försvarade sig genom att påpeka hur det inte var tillräckligt och att ledningen måste göra mycket mer. Nordström radar upp olika åtgärder som hon och ledningen måste utföra. Åter igen är det här ett fall av *corrective action* och detta blir tydligare då Nordström även framför en redovisning för hur hon och ledningen ska se över sitt sätt att arbeta. Nordström listar upp hur ledningen ska se över allt från alkoholpolicyn, restaurangbranschen, styrdokument, regelverk samt ledarskap. Reportern frågar därefter Nordström om hennes eget ansvar i krisen och Nordström tar tillfället i akt att poängtera hennes egen del i krisen: "Självklart har jag ett ansvar och de är det jag tar på det här sättet."<sup>122</sup>. Ett ytterligare fall av *mortification* eftersom Nordström explicit berättar att hon har ett ansvar över det som skett i krisen. Reportern fortsätter på samma spår och frågar Nordström hurvida hon kan sitta kvar som ordförande eller inte. Nordström svarar att hon tycker hon kan sitta kvar eftersom hon fortfarande har många förtroende med allt från medlemmar, förtroendevalda till de anställdas förtroende. SVTs reporter problematiserade Nordströms uttalande och lyfte upp kritik som funnits på bland annat Kommunals Facebooksida: "Men det har ju vält in protester, er Facebooksida är ju fullständigt nerklottad av ilska kommentarer och vi har folk som vill lämna och gå ur, menar du att du fortfarande känner att du har förtroende från medlemmarna?"<sup>123</sup>. Nordström försvarar sig mot kritiken genom att berätta hur förbundet växt och blivit starkare sen hon tillträdde tjänsten: "Jag känner att jag fortfarande har förtroende, jag menar att sedan jag tillträdde 2010 så har jag trots allt lett förbunden till att växa, bli en starkare, kraftigare opinionsbildningen."<sup>124</sup>. Nordström använde

---

<sup>122</sup> Se bilaga 1.

<sup>123</sup> Ibid.

<sup>124</sup> Ibid.



försvarsstrategin, *reducing offensiveness*, specifikt *bolstering* då hon väljer att berätta hur förbundet växt under hennes tid som ordförande. Som Benoit sammanfattar *bolstering* sker det när en aktör, i en kris förstärker publikens positiva känslor genom att anspela på någon form av positivt attribut eller tilltalande karaktärsdrag. När Nordström väljer att påvisa hur hennes styrning utanför krisen lett till att förbundet blivit både "starkare" och "kraftigare" försökte hon skifta publikens fokus från den negativa händelsen till att istället se det positiva hon gjort för förbundet. Nordström fortsätter med en form av *denial* vilket sker när hon försöker lägga över ansvaret kring handelsbolaget Lyran helt på kassören, Anders Bergström. "Förbundets verksamhet består inte bara av Lyran, Lyran är någonting som legat under Anders Bergströms hägn och har gjort det länge[...]"<sup>125</sup>. Nordström påpekade att verksamheten varit en "hägn"<sup>126</sup> som inte varit hennes område och försöker därav reducera sitt eget ansvar för krisen. Samtidigt framgår det inte var Nordström fått det förtroende hon räknade upp ifrån vilket får hennes uttalande att likna ett fall av *denial* då hon inte ber om ursäkt och istället indirekt förnekar att hon agerat fel genom att påvisa hur det felaktiga handlandet inte varit inom hennes "hägn". Trots sin position som ordförande beskyllde hon den bristande verksamheten nästan helt på Bergström. Nordström menar att hennes misstag var att hon inte varit "tillräckligt observant"<sup>127</sup> för att sätta stopp för Bergströms verksamhet. Det var ett försvar av *mortification* och *evading responsibility* då Nordström försökte förminska sitt ansvar i krisen genom att ta på sig en del av ansvaret men dock inte allt. I den slutliga delen av intervjun tar reportern upp en tidigare händelse där Nordström skickat ut ett mail till Kommunals anställda där hon vädjade till medlemmarna att stanna i förbundet. Detta kritiserades i media och reportern frågade Nordström om hennes tankar kring det. Nordströms försvar var då att återigen försöka minska sitt ansvar i krisen men även rättfärdiga det hon skrev i brevet genom att påvisa goda intentioner vilket var en form av *evading responsibility*. Nordström förklarade hur hennes intention varit att berätta fackförbundets sida av krisen men hur saker och ting möjligen blivit fel därför att hon skrev brevet i "affekt"<sup>128</sup>. Nordström påpekade hur hon i brevet ursäktat en hel del för det som hänt vilket kan ses som ett försök att reducera publikens negativa känslor. Alltså ett fall av *bolstering* och *reducing offensiveness* då Nordström försökte få sig själv att framstå i bättre dager. *Bolstering* skedde även när hon talade om hur Kommunal fortfarande stod på medlemmarnas sida i arbetslivet och "[...] driver fighten om både högre löner, bättre villkor, bättre

---

<sup>125</sup> Se Bilaga 1.

<sup>126</sup> Ibid.

<sup>127</sup> Ibid.

<sup>128</sup> Ibid.

bemanning.”<sup>129</sup>. Nordström försökte möjligen förstärka publikens positiva känslor för fackförbundet då hon lyfte fram perspektiv som belyser Kommunal som en rättmätig organisation som fortfarande var relativt på arbetsmarknaden. Detta kan tolkas vara en form av *reducing offensiveness*, specifikt *transcendence* då Nordström framhållit hur det fortfarande var högst relevantt att medlemmarna trots krisen fortsatte vara fackligt anslutna. Det kan tolkas som att Nordström försökte förmildra den negativa kontexten i krisen då hon framhöll ett nytt och positivare perspektiv för publiken att relatera till. Att det inte spelade någon roll vad som hänt eller vilka konferensanläggningar Kommunal varit delaktig i för det fackliga arbetet var fortfarande viktigast.

Avslutningsvis frågar SVTs reporter huruvida Nordström förhåller sig till det som framkommit om Lyrans krogverksamhet och Nordström svarade med att berätta hur styrelsen redan påbörjat en diskussion kring den frågan vilket kan ses som *corrective action* då Nordström talade om förändringar för att förmildra det som framkommit inom krogverksamheten. För att avrunda intervjun erbjuder reportern Nordström en chans att kommentera det som framkommit inom Kommunal. Nordström valde därefter att be om ursäkt och berättade bland annat att hon bad om ursäkt “tusentals gånger om”<sup>130</sup> och förklarade: “[...] på heder och samvete att vi ska ta tag i allt det som har kommit upp på bordet och behöver rättas till.”<sup>131</sup>. Nordström tar därmed tillfället i akt för att avsluta intervjun med *mortification*. Nordström ber explicit ursäkt och vädjar till tittarna att förlåta Kommunal för det som hänt. Avslutningsvis sker ett sista fall av *corrective action* då Nordström för sista gången lovade att Kommunal ska korrigera sina misstag och rätta till det som kommit upp i media.

### 8.2.2 Kommunals pressträff den 20 januari 2016

I det här kapitlet granskas potentiella försvarsstrategier och hur Nordström gått tillväga för att stärka sitt *härledda ethos*. Den offentliga ursäkten som framkom under pressträffen granskas utifrån Hearits etiska *apologia*.

Nordström inledde pressträffen med en formulering som visade på *eunoia* mot Kommunals medlemmar som dels är den retoriska situationens publik. Nordström förklarade att det hon

---

<sup>129</sup> Se Bilaga 1.

<sup>130</sup> Ibid.

<sup>131</sup> Ibid.

planerade att berätta under pressträffen redan hade sagts till fackförbundets medlemmar och förtroendevalda. Nordström försökte därmed stärka sitt *härledda ethos* då medlemmarna möjligen kunde känna sig prioriterade samtidigt som hon visade för resten av publiken att Kommunal vänder sig till de direkt drabbade först. I nästa stycke berättar Nordström: “Medlemmarna är Kommunal. Som ordförande är det deras uppdrag jag har. För dem och dem förtroendevalda, alla dem som jag har träffat på arbetsplatserna över hela landet nästan varje vecka över min ordförandetid.”<sup>132</sup> Att hävda hur hennes position och makt var för medlemmarnas bästa är en formulering som möjligen kan stärka Nordströms *härledda ethos* då hon visade på *eunoia* med sin välvilliga inställning mot publiken och *arete* då hon framhäver sig godhjärtad och ödmjuk.

I stycket som följer räknar Nordström upp olika yrken som hon träffat på över hela landet: “Undersköterskor, barnsköterskor, personliga assistenter, busschaufförer, vaktmästare”<sup>133</sup>. Dessa är alla yrken som traditionellt har en bakgrund inom arbetarklass och söker sig till Kommunal. I denna formulering talade Nordström om Kommunals medlemmar och framhävde *eunoia* då hon gav bekräftelse till olika yrkeskårer som utgör en stor del av Kommunals medlemmar. Nordström visade på *fronesis* när hon talade om medlemmarna i form av deras yrkeskårer med bakgrund i arbetarklass. Detta då Nordström implicit klargör för publiken om att hon hade kunskap om Kommunals historia och förstår vilka människor och yrkeskårer som söker sig till fackförbundet. Nordström kan därav stärka sitt *härledda ethos* då hon visade sig både sakkunnig och välinformerad samtidigt som hon framhävde välvilja när hon bekräftade sina medlemmar. Nordström fortsatte: “Dem bär den svenska välfärden på sina axlar. Dem kämpar varje dag för bättre varje dag för bättre arbetsvillkor och bättre löner. Och för att vi ska bli en bättre fackförening. Dem är både välfärden och Kommunals hjältar.”<sup>134</sup> Då Nordström drog paralleller till den svenska välfärden och poängterade hur Kommunals medlemmar burit den på sina axlar försökte hon återigen visa på *eunoia* och eftersom publiken möjligen kan bli smickrade när deras insatser uppmärksammas på ett sådant positivt sätt kan det därmed stärka hennes *härledda ethos*. Nordström kan även stärka sitt *härledda ethos* ifall publiken accepterar hennes historiska parallell mellan den svenska välfärden och Kommunals medlemmar. Detta då kunnighet inom arbetar och fackföreningsrörelser kan visa på *fronesis*.

---

<sup>132</sup> Se Bilaga 2.

<sup>133</sup> Ibid.

<sup>134</sup> Ibid.

Nordström påpekade sedan att det var för medlemmarnas skull som hon meddelat sin avgång, men tillägger hur det sker vid nästa kongress. Detta kan tolkas som en trotsig kommentar specifikt riktad mot all den kritik som begärde hennes omedelbara avgång. Det var en gest som möjligen kan skada hennes *ethos* eftersom handlingen inte går ihop med bilden av den ångerfulla och genuint godhjärtade ordförande som hon i inledning visade. När pressträffen närmar sig slutet framkommer *apologia* då Nordström ber om ursäkt för det som inträffat och att ledning inte förstått Kommunals problem tidigare. Nordström förklarade vidare hur hon och ledning var ledsna över det som hänt samt att de förstår medlemmarnas upprördhet. Det är *apologia* som tyder på *mortification* och ifall publiken accepterar ursäkten som ärlig och uppriktig menar Benoit att det är en lyckad strategi.<sup>135</sup> Avslutningsvis berättar Nordström: “[...]och nu vill vi göra någonting åt det här. Nu ska vi rätta till alla felaktigheter.”<sup>136</sup> Detta kan tolkas som ett fall av *corrective action* då Nordström vädjar till publiken att det framöver kommer ske positiva förändringar och att de felaktigheter som framkommit med Aftonbladets granskning kommer att rättas till.

### 8.2.3 Offentlig ursäkt

Under pressträffen ger Nordström som sagt en offentlig ursäkt för det som hänt. Ursäkter faller under Benoits försvarsstrategi, *mortification* och i relation till större organisationer likt Kommunal, sammanfattar Hearit ursäkter med det han kallar etisk *apologia*. Den ideala *apologia* förklarar Hearit som etiskt belagd och han ger den tio olika egenskaper som en organisation eller företag kan sikta på att utföra med sin ursäkt. Dessa är att: uttryckligen erkänna felaktigt handlande, att helt ta på sig ansvar för det som hänt, uttrycka ånger för sitt agerande, be om förlåtelse, söka försoning hos publiken, identifiera sig med de iblandande, dela med sig av hjälpsam information gällande krisen, ge en förklaring som bemöter publikens förväntningar, erbjuda lämpliga åtgärder för att korrigera problemen samt kompensera de inblandade.<sup>137</sup>

Nordström inledde ursäkten med att tala om hur den var för Kommunals medlemmar, de förtroendevalda och till de anställda. Hon bad om ursäkt för de felaktigheter som begåtts inom Kommunal och repeterar förlåt med en anaför: “Från djupet av mitt hjärta... Förlåt. Förlåt oss, förlåt mig. Från djupet av mitt hjärta.”<sup>138</sup>. Därefter tillägger hon: “Men de räcker ju inte att be om

---

<sup>135</sup> Benoit (1995), s. 79.

<sup>136</sup> Se Bilaga 2.

<sup>137</sup> Hearit, (2008) s. 82f.

<sup>138</sup> Se Bilaga 2.

ursäkt. Det som har blivit fel måste nu redas ut och rättas till.”<sup>139</sup>. Det är *apologia av mortification* som faller i god med svenska värderingar då det var ett resonemang som handlade om att göra rätt för sig vilket är ett omfattande drag i den svenska kulturen. Nordström betonade att förändringsarbetet var avgörande för att kunna vinna tillbaka det förlorade förtroendet som fackföreningen haft. Nordström talar om en offensiv åtgärdsplan som Kommunal måste genomgå och hur alla som hade ett ledarskap inom Kommunal gemensamt ska ta tag i det arbetet. Nordström talar om att “[...]Förändringen har redan påbörjats.”<sup>140</sup> och förklarade hur ledningen redan samma dag lovade att inte tillåta alkohol i samband med förbundsstyrelsens aktiviteter. Hon avslutar ursäkten med att berätta hur deras mål är att kunna se medlemmarna i ögonen och “[...] garantera att allt vi beslutar, allt vi gör är bra för dem, de är bra för medlemmarna.”<sup>141</sup>. Här försöker Nordström stärka sitt *ethos* då hennes lovord om att kunna se medlemmarna i ögonen är en formulering som visade på *eunoia* när hon framförde hur ledningen har goda avsikter gentemot sina medlemmar.

När Nordström pratade om förändring använde hon *apologia av corrective action* då hon betonar på hur saker och ting kommer utvecklas för det bättre inom Kommunal. Med uttryck som “förändringsarbete”<sup>142</sup> och “offensiv åtgärdsplan”<sup>143</sup> fastställer Nordström att åtgärder kommer att göras. Med Hearits egenskaper för en etisk *apologia* kan den strategiska styrkan i ursäkten rangordnas beroende på hur väl Nordström uppfyllt dess kriterier. Genom ursäkten erkände Nordström felaktigt handlande, hon tog på sig ansvar för krisen, uttryckte ånger, bad om förlåtelse, sökte försoning samt erbjöd åtgärder för att korrigera problemen. Nordströms ursäkt uppfyllde alltså sex av tio egenskaper som Hearit karakteriserade en etisk *apologia* med. Hearit menade att en etisk *apologia* ska utgå från att vara uppriktig, sanningsenlig och frivilligt given till krisens intressenter vid rätt tidpunkt.<sup>144</sup> Huruvida Nordström talade sanningsenligt, uppriktigt och vid rätt tidpunkt kan dock tolkas på flera olika vis. Möjligen accepterar publiken Nordströms uppriktighet vid ursäkten eller kan de välja att tolka det som en medveten strategi då ursäkten sker tämligen sent i händelseförloppet och då Nordströms tidigare uttalanden kan påverka publiken välvilja gentemot Nordström.

---

<sup>139</sup> Se Bilaga 2.

<sup>140</sup> Ibid.

<sup>141</sup> Ibid.

<sup>142</sup> Ibid.

<sup>143</sup> Ibid.

<sup>144</sup> Hearit, (2008) s. 76.

## 8.2.4 Intervju med KommunalArbetaren

I en intervju med KommunalArbetaren som publicerades i textform förklarade Nordström sin sida av de skandaler som skett inom Kommunal. Det är en längre intervju med fokus på Nordström som person. I intervjun försvarade sig Nordström mot kritik som riktades mot Kommunal men även henne personligen.

Nordström inledde intervjun med att förklara hur hon länge haft en magkänsla om att situationen inom fackförbundet inte varit bra. KommunalArbetarens reporter, Christina Swahn frågade då Nordström om varför hon i sådana fall inte agerade tidigare, utan väntade tills efter granskningen mot fackförbundet. Nordström svarade med att förklara hur det bland annat fanns en dålig kultur inom Kommunal som inte varit bra för organisationen. Samt omoderna och kostsamma traditioner, onödiga festligheter och att personer inom Kommunal varit bortskämda. Nordström berättade hur hennes försök att avskaffa negativa traditioner tidigare bemöts av motstånd, upprördhet och arga känslor från de inblandade. Nordström framförde ett exempel där hon avskaffat kostsamma julfester för pensionerade förbundsmän och deras fruar vilket gjorde att “[...] de blev jättearga.”<sup>145</sup>. Dessa exempel tyder på *apologia* av det Benoit kallar *denial* då Nordström inte tar på sig ansvaret för det som hänt utan skyllde istället på dåliga kulturer, traditioner och annan problematik inom fackförbundet med allt från kostsamma fester till bortskämda medlemmar. Vidare kan detta uttalande tolkas som att Nordström försökte förminska sitt eget ansvar gällande problematiken inom Kommunal genom att hänvisa till sådant som var utom hennes kontroll vilket är *apologia* av *evading responsibility*. Därutöver frågar reportern Nordström hur problemen kunde passera och Nordström svarade att den granskningen visade på var “[...] sådant som funnits i handelsbolaget Lyran.”<sup>146</sup>. Återigen använde Nordström *apologia* av *denial* då hon försvarade sig genom att förklara hur problemen som framkommit i media inte varit inom hennes område. Utifrån detta försvar kan det tolkas som att Nordström återigen försökte beskylla kassören Anders Bergström då han varit ansvarig för Lyran och dess verksamheter. Vidare fortsatte Nordström i samma riktning av *apologia* med *denial*. Hon framhäver att hon och resten av förbundsledningen reflekterat över hur saker och ting kunde fortskrida och varför de inte sa emot när Lyran ville öppna Metropol Palais. Nordström berättar därefter hur “Anders lyckades övertyga oss om att det var rätt.”<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> Swahn, *Jag började bygga på en osund grund*, KommunalArbetaren, 2016-01-22, <http://www.ka.se/nordstrom-talar-ut-om-avgangsbeskedet> (hämtad 2016-04-26)

<sup>146</sup> Ibid.

<sup>147</sup> Ibid.

Därigenom lägger hon ännu en gång ifrån sig ansvaret på Bergström. Nordström förklarar vidare hur Bergström var “[...]den enda som var kvar från den gamla ledningen. Det är klart att den personen hamnar i en maktposition.”<sup>148</sup> och menar att det var svårt för andra att ingripa på grund av Bergströms maktposition och inflytande genom sina exekutiva uppdrag. Nordström berättar sedan hur hon till en början varit rädd för Bergström och förklarar att många anställda vittnar om liknande känslor inför Bergström. När Nordström sedan blir frågad om Bergström varit omgiven av för många “ja-sägare” svarar hon att det var ett rimligt sätt att se på saken. Hon beskyller bristerna inom Kommunal på Bergström och konstaterar hur hennes eget ansvar varit att hon inte haft tillräckligt strama tyglar för honom. I intervjun frågar reportern Nordström hur det kunde komma sig att en organisation likt Kommunal som ska förknippas med solidaritet kunde satsa stora summor på en lyxkrog. Nordström försvarar sig genom att påpeka hur restaurangverksamheter “[...]går ju ut på att sälja alkohol och mat till så dyra priser som möjligt.”<sup>149</sup>. Att Nordström väljer att förmildra omständigheterna gällande Metropol Palais och förklarar de höga kostnaderna som en omständighet för samtliga restaurangverksamheter tyder på *apologia* av *reducing offensiveness* då Nordström menar att “dyra priser” är en konstitutiv del i Lyrans ”lyxkrog”. Det är ett försvar som Benoit menar får publiken att minska sina negativa känslor för krisen då den inte längre framstår lika allvarsam som tidigare.<sup>150</sup>

### 8.2.5 Sammanfattning

I intervjun med SVT förekom det totalt sjutton stycken av Benoits försvarsstrategier. Av dessa förekom det största antalet inom *evading responsibility*. Det kan tolkas som att Nordström använt *evading responsibility* för att reducera skadan av den kritik som specifikt riktats mot ledningen och henne personligen. I intervjun försökte Nordström påvisa att mycket av det som hänt låg utanför förbundsledningens kontroll och hon förminskar sitt eget ansvar i krisen genom att hänvisa till bland annat bristfällig information och sina goda intentioner. *Reducing offensiveness* användes när Nordström lyft upp Kommunals arbete vilket skedde genom *bolstering* då hon försökte stärka publikens positiva känslor inför Kommunal. Nordström använde *Transcendence* när hon poängterade det viktiga arbete som Kommunal fortfarande gör för sina medlemmar trots de tvivelaktiga verksamheter som pågått. Nordström använde *differentiation* då hon valde att lyfta fram fakta som visade en positiv bild av Kommunals handlande i krisen. *Corrective action* använde Nordström när hon tog upp vilka förbättringar samt omställningar som Kommunal och ledningen

---

<sup>148</sup> Swahn, *Jag började bygga på en osund grund*, Kommunalarbetaren, 2016-01-22, <http://www.ka.se/nordstrom-talar-ut-om-avgangsbeskedet> (hämtad 2016-04-26)

<sup>149</sup> Ibid.

<sup>150</sup> Se avsnitt, 5.3 Teori.

var beredda att göra. Den strategi som Nordström använde minst var *mortification*. I intervjun förekom det inte många fall där Nordström bett om ursäkt eller tagit på ansvar för det som hänt och när det väl skedde var det först i slutet av intervjun.

I de granskade uttalanden från pressträffen den 20:e januari förekom *apologia* i form av Benoits försvarsstrategier *corrective action* och *mortification* samt handlingar som potentiellt kan både stärka och försvaga Nordströms *härledda ethos*. Genom pressträffen visade Nordström på *eunoia* gentemot den retoriska publiken, Kommunals medlemmar. Nordström påvisade även karaktärsdrag av *arete* och hon visade på *fronesis* genom sina formuleringar och historiska paralleller. I pressträffens inledning framhävde sig Nordström ödmjukt och ångerfullt men fallerade med sin ödmjukhet då hon senare formulerade sig på ett vis som kan tolkas som att hon gav en "känga" tillbaka till de som begärt hennes avgång. Med Hearits etiska *apologia* i åtanke kan det konstateras att Nordström erkänt felaktigt handlande och att hon tog på sig ansvar för det som uppstått, vilket framgick när hon berättade om sin avgång. Hon uttryckte ånger över sitt agerande och bad om förlåtelse samt sökte försoning hos krisens intressenter, vilket kan tolkas som Kommunals medlemmar, vilka hon väljer att tala till. Nordström gör även ett försök att erbjuda åtgärder vilket blev tydligt i fallen av *corrective action*. Nordström delade inte med sig av någon hjälpsam information om krisen och hon erbjöd inte heller någon ordentlig förklaring eller kompensation för det som hänt. Det som kan konstateras är att Nordströms försvar i pressträffen var bristande i relation till Hearits etiska *apologia* då det var tre kriterier som inte uppfyllts.

Nordströms intervju med KommunalArbetaren bör ses i relation till hennes intervju med SVT då hon till stor del använde samma typer av försvarsstrategier men utvecklade resonemangen kring dem ytterligare, vilket var logiskt med tanke på hur intervjun med KommunalArbetaren skett en vecka efter den med SVT. Nordström fortsatte i ett liknande spår av *denial* och bortförklaring då hon lade över en stor vikt av ansvaret för de brister som hade förekommit och beskyller de på kassören Anders Bergström. Nordström förklarade att felaktigheterna som försiggått inom Kommunal hade skett inom det område som var Anders Bergströms ansvar. I intervjun med KommunalArbetaren utvecklade Nordström sitt dementerande försvar då hon påpekat hur hon själv och många andra bland annat varit rädda för Bergström. När Nordström blir frågad kring hur saker och ting kunnat förlöpa försvarade hon sig genom att förklara hur det fanns flera faktorer som låg utom hennes kontroll och hur de försvårade hennes försök att göra saker och ting bättre. Nordström



pratade om en dålig kultur, onödiga traditioner och bortskämda ombudsmän som alla försvårat hennes situation som ordförande.

## 9. Diskussion

I följande kapitel kommer vi att analysera de resultat vi tagit fram i tidigare analyser. Vi kommer att diskutera krisförloppet och se hur Annelie Nordströms *apologia* förhåller sig till den *kategoria* som riktats mot Kommunal genom Aftonbladets granskning. Vårt syfte blir att diskutera förhållandet mellan dessa två för att se vilken effekt det hade på krisförloppet. Krisförloppet kan ses som en process där *kategoria* och *apologia* samverkar under krisens gång. Vårt tillvägagångssätt i det här kapitlet är att kronologiskt gå igenom de anklagelser vi funnit i analysen av *kategoria* och sammanställa de med Annelie Nordströms *apologia* för att se huruvida hon bemöter den kritik som framkommit med de anklagelser som framfördes genom Aftonbladets granskning. Därefter diskuteras resultatet vidare för att sedan framföra uppsatsens slutsatser och vidare forskning.

### 9.1 Jämförelse av *Kategoria* och *Apologia*

Första anklagelsen som riktades handlade om att fackförbundet använt medlemmarnas pengar till krog- och konferensverksamheter och sedan gått med förlust på cirka 320 miljoner. Det är en anklagelse som utgår från att Kommunal vårdslöst hanterat medlemmarnas pengar i oetiskt syfte. Kritiken blir uppenbar i det faktum att ett fackförbund som säger sig representera lågavlönade driver en exklusiv och extravagant krogverksamhet som deras egna medlemmar aldrig skulle ha råd att besöka. Artikeln berör topiker som "orättvisa", "ohederligt", "etik och moral" samt "ekonomi". I relation till den *apologia* som framkommit i intervjun med SVT dagen efter Aftonbladet publicerade sin granskning försvarade sig Nordström med att använda Benoits försvarsstrategi, *Denial* och *evading responsibility* vilket framgick när hon blev utfrågad av SVTs reporter om hur det kunde komma sig att Kommunal varit verksamma i "lyxkrogar". I intervjun beskyllde Nordström kassören, Anders Bergström och förklarade hur handelsbolaget, Lyran varit hans område. Hon berättade hur ledningen inte visste om vad som föregick på Metropol Palais och förklarade bland annat att kommunikationen från Lyrans sida varit dålig.

Andra anklagelsen riktades mot Kommunals krogverksamhet Metropol Palais där det "avslöjades" att det hade förekommit shower som anspelat på porr och naket. Detta ansågs då som oetiskt

eftersom Kommunal haft en policy mot pornografi och tagit aktivt avstånd från företag som rör sig inom det området. Topikerna som förekommer i anklagelsen är "moral" och "etik" då Kommunal implicit anklagas för att vara omoraliska. I relation till *apologia* ser vi hur Nordström i intervjun med SVT bemött anklagelsen med *differentiation* då hon berättade hur Lyrans krogverksamhet inte i allmänhet anspelat på porr och naket, att det endast hänt vid ett tillfälle då en extern aktör hyrt anläggningen. Nordström använde sig även av *denial* då hon lade ansvaret på den utomstående aktören samt förnekade att hon eller någon annan i styrelsen haft någon kännedom om vad som försiggått i verksamheten. Nordström förklarade hur ledningen helt saknat kännedom om de händelser som Aftonbladets granskning visat på och minskar därmed sitt eget ansvar i krisen med *evading responsibility* då hon påvisade hur kommunikationen från lyran varit dålig. *Evading responsibility* skedde även när Nordström ursäktade "porrshowen" som en olycklig engångsföreteelse.

Den tredje anklagelsen handlade om att Anders Bergström och Annelie Nordström utnyttjat sina positioner för att använda Kommunals konferensanläggningar utan att betala någonting. I samband med detta visade Aftonbladet hur de som arbetat vid konferensanläggningen fått slita under dåliga arbetsvillkor och hur barn och släktingar till ledningen fått förtur till sommarjobb på anläggningen. Anklagelsen berör topikerna "orättvisa", "etik och moral", "ekonomi" och "rätt och fel". I relation till *apologia* försvarade sig Nordström genom *mortification* då hon berättade för SVTs reporter att det absolut inte var acceptabelt att det gått till på det viset. Sedan använder Nordström *corrective action* då hon samtidigt berättade att ledningen tänkt se över Kommunals policy samt arbeta för ett bättre ledarskap där ledningen själva måste framgå med gott exempel.

Fjärde anklagelsen riktades mot Nordström då hon under inledningen av krisförloppet var otillgänglig för kommentarer angående de "avslöjanden" som Aftonbladet framförde. Istället fick kassören Anders Bergström agera talesman och kommentera avslöjandena. Det framgick dock att Nordström hade tid att författa ett meddelande till sina medlemmar vilket väckte reaktioner då det kunde tolkas som att hon valde att låta Bergström få all kritik. Medan hon hade all tid att förbereda sig inför presskonferenserna och försöka hålla kvar medlemmarna i förbundet trots att det "stormar" runt omkring. Vidare konnoterade anklagelsen till topikerna "ohederlighet" samt "att skylla ifrån sig". I relation till *apologia* försvarade sig Nordström i sitt handlande kring mailet med *evading responsibility* då hon försökte minska sitt eget ansvar i krisen och rättfärdiga sitt agerande genom att påvisa god intention. Detta gjorde Nordström genom att berätta hur hennes avsikt var att

ge medlemmarna en förklaring utifrån Kommunals sida av det som framkommit i media. Sedan använde Nordström *bolstering* och *transcendence* när hon försökt förstärka den positiva bilden av Kommunals arbete samtidigt som hon lyft fram en positiv aspekt i den annars negativa krisen. Att Kommunal, trots krisen, fortfarande var ett fackförbund som driver fighten för bättre löner, villkor och bemanning.

Femte anklagelsen berörde Kommunals festvåning. Det framgick att de hade konsumerat alkohol utan alkoholtillstånd i våningen och att de använt krogverksamheten Metropol Palais som mellanhand för att sedan föra alkoholen vidare till festvåningen. Anklagelsen går ut på att väldigt mycket alkohol förekommer inom fackförbundet samt att deras alkoholvanor varit olagliga. Topikerna som framträdde i anklagelsen var "ohederlighet", "olagligt", "lyx" och "oetiskt". I relation till *apologia* försvarade sig Nordström med *evading responsibility* då hon försökte förklara att dessa handlingar varit utom hennes kontroll. I intervjun med SVT skyllde Nordström på fackrörelsens långa historia av alkoholkonsumtion och hon använde även *transcendence* då hon placerade den negativa händelsen i en positivare kontext genom att förklara hur alkoholvanorna blivit mycket bättre än tidigare.

Sjätte anklagelsen som riktades handlade om "avslöjandet" kring de dyra kostnaderna på Kommunals årliga fester på Marholmen. Det avslöjades att en specifik fest kostade 332 807 kronor och att alkohol stod för en tredjedel av utgifterna. Kommunal anklagades för att ha en generös alkoholkultur och att tillställningarna de hade var "lyxiga" och att de som egentligen betalar för kostnaderna var deras medlemmar. I relation till *apologia* försvarade sig Nordström mot fackförbundets dyra festligheter i en intervju med KommunalArbetaren där hon bemötte anklagelsen genom att använda *evading responsibility*. Nordström beskyllde flera faktorer som försvårade hennes försök att göra saker och ting bättre inom fackförbundet. Nordström berättade exempelvis om dålig kultur, gamla traditioner och bortskämda ombudsmän som motarbetade hennes tidigare försök att stoppa fester och traditioner.

Sjunde anklagelsen riktades mot kassören Anders Bergström som ljög i en intervju med Aftonbladet. Det var i samband med att Aftonbladet hade "avslöjat" Kommunals "studieresor" och däribland en resa till London. I intervjun frågade Rickard Aschberg Bergström vad de drack på "studieresan" och Bergström berättade att de drack vin till maten. Detta visade sig inte vara sant då Aftonbladet hade följt efter Bergström med sällskap till London och kunde avslöja att sällskapet

inte bara drack vin. Det visade sig också att sällskapet hade besökt flera av Londons mest exklusiva krogar och detta var något som Bergström förnekade vid första uttalandet. Detta var en utav anledningarna till att Bergström senare fick avgå och under pressträffen när han meddelade sin avgång medgav han att han farit med osanning. Topikerna som denna anklagelse handlade om var "sanning" respektive "lögn" och även återigen "etik och moral". I relation till *apologia* blev Nordström i intervjun med SVT utfrågad kring Bergströms handlande och hon försvarade sig med *denial* genom att förklara hur han helt burit ansvaret för det som skett inom Lyran. Nordström försvarade sig även med *mortification* då hon erkände att hon inte varit tillräckligt observant för att tidigare kunna sätta stopp för Bergströms verksamhet. Samtidigt var detta ett fall av *evading responsibility* då Nordström försökt förminska sitt eget ansvar i krisen, trots sin position som ordförande.

Åttonde anklagelsen var att Bergström fick avgå för att skydda resten av ledningen, däribland Nordström. Anklagelsen dök upp i samband med att Bergström berättade att han skulle avgå. Kritiken riktades mot Annelie Nordström då hon under inledningen av krisförloppet varit frånvarande och Bergström fick ensam svara mot den kritik och de anklagelser som riktades. Han blev "syndabocken" i krisförloppet. Topiker som genomsyrade anklagelsen var "rätt och fel", "förnekelse" och "orättvisa". I relation till *apologia* försvarade sig Nordström mot den här anklagelsen i SVTs intervju då reportern frågade henne ifall det räcker att Bergström fick avgå. Nordström svarade med *corrective action* då hon förklarade att Bergströms avgång inte räckte och att ledningen måste göra mycket mer än så. Vilket Nordström senare redovisade då hon listade upp hur ledningen skulle se över allt från alkoholpolicy till restaurangbranschen, styrdokument och regelverk. Nordström försvarade sig även med *mortification* då hon explicit berättade att hon tog på sig ansvaret. Nordström påpekade även i samma intervju att hon inte borde avgå då hon fortfarande hade medlemmarna, de förtroendevalda och de anställdas förtroende. Nordström tar upp hur fackförbundet växt och blivit starkare sen hon tillträdde som ordförande vilket är *apologia* av *bolstering* då hon försökte stärka publikens positiva känslor gentemot henne.

Nionde anklagelsen riktades mot Kommunal i samband med nyheten kring Anders Bergströms avgångsvederlag. Han skulle sammanlagt få två miljoner kronor vilket var 78 procent av hans lön. Flera inom Kommunal menade att det var en "skandal" att han skulle få en så pass stor summa med tanke på anledningen till hans avgång. Det riktades även kritik mot Nordström då hon inte ville kommentera ifall de var ett rimligt avgångsvederlag. Topiker som förekommer i denna anklagelse

är "rättvisa" och "ekonomi". I relation till *apologia* försvarade sig Nordström genom *evading responsibility* då hon i intervjun med SVT inte vill kommentera Bergströms avgångsvederlag. Nordström lade över ansvaret på de anonyma som ledde förhandlingen och hon berättade hur hon låtit dem avgöra huruvida avgångsvederlaget var rimligt eller inte.

Tionde anklagelsen gällde Kommunals korrupta handlande i samband med deras fastigheter. Det kritiserades att Kommunal endast hyrt ut lägenheter till högt uppsatta i ledningsställning. Kritik riktades även emot att ingen utav de "vanliga" medlemmarna inom Kommunal stod på hyreskontrakten och det visade på att Kommunal haft ett hierarkiskt system när de valde ut hyresgäster vilket tydde på topikerna "orättvisa" och "rätt och fel". I relation till *apologia* bemötte aldrig Nordström den här anklagelsen vilket tyder på en bristande förståelse för situationen.

Den elfte anklagelsen som riktades mot Kommunal var att de höll på med oanständigheter som ett fackförbund inte borde involvera sig i då de planerade att renovera krogverksamheten Metropol Palais, för 25 miljoner för att även bli en nattklubb med erotiska tema. Det var en källa till aftonbladet som framförde detta, dock kände inte pressekreterare för Kommunal till att det skulle bli en nattklubb med erotiskt tema utan hävdade att det var planerat att bli en konferenslokal. I relation till *apologia* var även det här en händelse som Nordström inte bemött i de uttalanden som granskats.

Den tolfte anklagelsen dök upp i samband med att flera tidigare arbetande vittnat om dåliga arbetsförhållanden och hur Kommunals handelsbolag försökt tysta ner en affär angående sexuell trakasserier. Topiker som berörde anklagelsen var "moral och etik". I relation till *apologia* försvarade sig inte Nordström mot den här anklagelsen utan lät istället Bergström kommentera fallet och ta kritikstormen i media.

Den trettonde anklagelsen dök upp i samband med att Kommunals handelsbolag Lyran, byggt en uteservering till sin krogverksamhet Metropol Palais utan bygglov. När detta framkom blev kostnaderna för nedmontering över en halv miljon kronor. Anklagelsen visade på hur Kommunal handlat olagligt och att det varit medlemmarna som fått betala för det när det slagit tillbaka. Topiker som berört anklagelsen var "ekonomi", "rätt och fel" och orättvisa. I relation till *apologia* fann vi att Nordström aldrig kommenterade den här händelsen specifikt men indirekt försvarade sig mot Lyrans felaktiga agerande genom att bland annat förklara hur Kommunal haft dålig kontroll på

handelsbolaget vilket skett på grund av bristande kommunikation. Att Nordström beskyllt kommunikation tyder på *evading responsibility* då hon lägger över sitt ansvar på sådant som kan tolkas som någonting utanför hennes kontroll.

## 9.2 Avslutande diskussion

Genom situationen och i Nordströms *apologia* ser vi hur det saknas en utförlig förklaring till det som framkommit via Aftonbladet. Vi ser även hur det finns en stor brist på förståelse för publikens känslor. Till en början är Nordströms försvar offensivt då hon använde försvarsstrategier som var lämpliga för att skylla ifrån sig eller förminska sitt eget ansvar. Det kan tolkas som att Nordström inte såg till publikens bekymmer över det som framkommit i media vilket hon enkelt kunnat göra genom att bekräfta deras känslor. Två återkommande topiker för samtliga anklagelser berörde hur Kommunals handlande varit både "orättvist" och "oetiskt". Det vi kom fram till i tidigare sammanställning av *kategoria* och *apologia* är att Nordström till stor del inte bemött de anklagelser som riktats mot henne och Kommunal. Vidare ser vi även hur Nordström inte bemött anklagelsernas topiker då hennes försvar sällan berörde aspekter av rättvisa och etik. Detta agerande att nya anklagelser växte fram och förvärrade situationen. Ifall Nordström bemött alla anklagelser och berört dess topiker på ett väl anpassat sätt hade hon haft möjligheten att kunna rädda sitt eget och Kommunals anseende. Det Nordström borde ha gjort i krissituationen var att lägga alla korten på bordet och föra en tydlig kommunikation med sina medlemmar där hon svarar på deras anklagelser och samtidigt visar att hon bryr sig. Resultatet blev istället att kommunikationen upplevdes otydlig då Kommunals ledning istället fokuserat på att rädda sitt eget anseende genom att till stor del skylla sig och förminska ansvar. Det var någonting som i sin tur kritiserades då anklagelser mot Nordströms ledarskap växte fram då hon exempelvis lät Bergström bemöta all kritik i media.

Vi noterade att Nordström till största del använde försvarsstrategier som *denial* och *evading responsibility*. Detta framgick när Nordström, trots sin position som ordförande ett flertal gånger beskyllde krisen på Anders Bergström och fackförbundets allvarsamma alkoholkonsumtion på traditioner och kultur. När Nordström valde att fransäga sig ansvaret i krissituationen ledde det till att nya anklagelser framkom när Bergström till slut avgick och kritiken skiftade från honom till Nordström allt mer. Det kritiserades att han fick agera ansvarig fast det egentligen var Nordström som bar det yttersta ansvaret. När krisen sedan kulminerade och nya anklagelser riktades mot Nordström personligen, ändrades försvarsstrategierna från *evading responsibility* och *reducing*

*offensiveness* till *mortification* och *corrective action*, vilket skedde vid pressträffen där hon meddelade sin avgång.

Vid pressträffen använde Nordström ett mycket mer ödmjukt språk och ett försvar där hon ber om ursäkt och vädjar om förlåtelse. Ursäkten kunde upplevas som autentiskt och äkta då det inte längre handlade om ett försvar som förminskade hennes ansvar eller att hon beskyllde någon annan. Hearit förespråkade dock en etisk *apologia* som levererats vid rätt tidpunkt och med tanke på att Nordström framförde ursäkten sent i händelseförloppet kan det tolkas som att hon endast genomförde ursäkten som en sista utväg att reparera Kommunals och hennes skadade förtroende. I hennes tidigare *apologia* kunde vi även se hur hon avstod från att ta på sig ansvar vilket tyder på skillnader i hennes försvarsstrategier genom krisförloppets gång. Nordström väljer dock att till slut ta på sig ansvaret för det som hänt och lägger samtidigt fram en offensiv åtgärdsplan som ger medlemmarna möjlighet att finna hopp i att saker och ting kan bli bättre.

Slutligen kan det diskuteras huruvida ursäkten upplevdes handelskraftig gentemot fackförbundets medlemmar. Då Nordströms tidigare agerande sänkt hennes trovärdighet vara det således problematiskt att leverera en ursäkt som publiken kan acceptera. I relation till *ethos* kan Nordströms handlande gjort att publiken inte tog åt sig av ursäkten då hennes *inledande ethos* varit låg. Publiken kan möjligen ha svårt att sympatisera med ett fackförbund som betett sig ohederligt mot sina medlemmar och vi anser att Nordströms avgång var en bra strategi för att återfå förtroendet då det fungerade som en symbol för starten på den nya åtgärdsplan Kommunal lagt fram. En handling som visade publiken att Kommunal var beredda att göra förändringar, och att det viktigaste trots allt var medlemmarnas förtroende.

### **9. 3 Slutsats**

Syftet med uppsatsens var att undersöka de anklagelser som fackförbundet Kommunal fick riktat emot sig genom de avslöjanden som framkommit i Aftonbladets granskning. Syftet var även att se hur fackförbundets ordförande, Annelie Nordström försvarade sig i krisen genom uttalanden från intervjuer och pressträff. Uppsatsens syfte var även att se huruvida Nordström kunde påverka sitt *ethos* genom uttalanden i förtroendekrisen. Vår första frågeställning handlade om vilken *kategoria* som riktats mot Kommunal och efter att ha analyserat Aftonbladets granskning har vi identifierat 13 anklagelser samt de topiker och teman som anklagelserna innefattar. Gemensamt för anklagelserna är topiker såsom "orättvisa", "ekonomi", "rätt och fel" och "moral och etik".

Den andra frågeställningen berörde de retoriska försvarsstrategier som Kommunals ordförande, Annelie Nordström använt. Det vi kom fram till var att hon till stor del förlitar sig på Benoits försvarsstrategier, *evading responsibility*, *denial* och *reducing offensiveness*. Till en början tar Nordström inte på sig ansvaret för krisen vilket får situationen att eskalera till att fler anklagelser växer fram vilket framstod i analysen av *kategoria*. Det som framgick i analysen av *apologia* är att Nordström aldrig riktigt ger en förklaring till det som hänt. En återkommande strategi var att beskylla kassören, Anders Bergström trots att det inte var han som var ordförande och hade det slutliga ansvaret. Den här typen av försvar tror vi påverkade fackförbundet negativt då det framstod som att fackförbundets ordförande inte kunde hantera den förtroendekris som framkommit. Vilket vi såg i analysen av *kategoria* då denna anklagelse implicit riktades mot Annelie Nordström; att hennes ledarskap var frånvarande och att styrningen inom kommunal var oduglig.

Den tredje frågeställningen behandlade Nordströms *ethos* och detta gjorde vi genom att analysera hur Nordström försökt påverka sitt *härledda ethos* vid en pressträff från den 20 januari. Genom att visa välvilja till publiken genom exempelvis smicker kunde Nordström påvisa *eunoia* och möjligen stärka sitt *härledda ethos* i publikens ögon. Hon framhävde dygdfulla karaktärsdrag vilket visade på *arete* och genom historiska paralleller och kunskap om Kommunals historia kunde Nordström även påvisa *fronesis*. Överlag använde Nordström ett mycket mer ursäktande språk än vid de tidigare intervjuer som granskats. Nordström bad om ursäkt och förde fram åtgärdsplaner och talade om Kommunal och medlemmarnas gemensamma framtid. Nordström visade sig ångerfull och hennes ursäkt kunde tolkas som genuin.

Den fjärde frågeställning besvarades i diskussionen där vi sammanställt *kategoria* och *apologia* då det är en gemensam process. Vad vi kommit fram till är att Nordströms försvar varit bristande då flera av de anklagelser vi tagit fram utifrån Aftonbladets granskning gått obesvarade. Nordström hade inte heller anpassat sig till de topiker som förekommit i anklagelserna och detta blev tydligt då hennes försvar inte bemötte den orättvisa och etiska problematik som framkommit genom anklagelserna. De två återkommande topikerna var trots allt "orättvisa" och "etik", det hade tämligen varit effektivt ifall Nordströms försvar bemött dessa två på ett lämpligt sätt. Nordströms hantering av krisen visade sig vara ett misslyckande då hennes agerande kritiserades och fick allt fler anklagelser att växa fram. Hennes förtroende försvagades allt mer genom krisförloppet tills det till slut kulminerade i att hon fick avgå som ordförande. Frågan är om hennes oförmåga att agera i



situationen var utifrån eget initiativtagande eller om det skedde genom direktiv från ledningen. Hade Nordström kunnat rädda sin post som ordförande ifall hon agerat annorlunda?

## 9.4 Vidare Forskning

I detta avsnitt vill vi ge idéer till vidare forskning. Vårt resultat visade vilka konsekvenser en förtroendekris får där ett tydligt ledarskap och förmåga att agera saknats. Vad man kan lära sig av den här uppsatsen är att kriser är dynamiska krisförlopp som skiftar och förändras under krisens gång. Genom krisförloppet såg vi hur Kommunals ordförande påvisade ett försvar som huvudsakligen fokuserade på att reducera och förflytta sitt ansvar vilket resulterade i att allt fler anklagelser växte fram då publiken inte accepterade det försvar som Annelie Nordström gav dem.

Nordström var inte öppen och autentisk i sitt ledarskap. Hon skyllde ifrån sig och använde försvarsstrategier som reducerade hennes ansvar i krisen, trots sin position som ordförande var hon tveksam med att ta på sig ansvaret. Vi tycker att ett annat tillvägagångssätt hade varit mycket lämpligare i en kris som denna, där förtroende var lågt och misstron hög.

Istället är enligt vår mening ett transparent ledarskap där ursäkt och förklaringar är anpassade till publikens förväntningar den enda fungerande handlingsplanen. Att endast berätta åtgärder fungerar inte, det måste även ske i relation till publikens känslor för att kunna återfå förtroendet när det förlorats. För att återgå till Jesper Falkheimer och Mats Heides forskning där de presenterade att den vanligaste rekommendationen som de flesta krisforskare framhåller i en krissituation är att "vara öppen". Vi vill avslutningsvis poängtera vikten av ett tydligt och öppet ledarskap som kan agera i krissituationer där det råder turbulens och vi tror på en fortsatt forskning inom den typen av ledarskap då vi anser att ett autentiskt ledarskap hade gynnat krissituationen inom Kommunal.

## 10. Sammanfattning

Denna uppsats fokuserade på kriskommunikation utifrån retoriska aspekter. Syftet var att undersöka vilka anklagelser som riktats mot fackförbundet Kommunal utifrån Aftonbladets granskning samt tydliggöra vilka topiker dessa anklagelser berörde. Uppsatsen undersökte även vilka retoriska försvarsstrategier som Kommunals ordförande, Annelie Nordström använt sig av när hon försvarade sig vid pressträff och intervjuer. Uppsatsen har förutom detta analyserat hur Nordström gått tillväga för att stärka sitt *ethos* i förtroendekrisen genom att analysera hur hon

påverkade sitt *härledda ethos*. Uppsatsens tillvägagångsätt har byggt på att granska Nordströms försvarsstrategier och sedan diskutera hur hennes *apologia* förhållit sig till Aftonbladets *kategoria* då dessa bör ses som en gemensam process. Efter att ha sammanställt Nordströms försvar med Aftonbladets anklagelser blev det tydligt hur hennes *apologia* varit otillräcklig då ett flertal anklagelser och topiker blev obesvarade. De försvarsstrategier som använts var huvudsakligen till en början *evading responsibility*, *denial* och *reducing offensiveness* men då krisen eskalerade kom Nordström att använda *mortification* allt mer. sammanfattningsvis kan slutsatsen göras att fokus varit på att Nordström velat rädda sitt eget anseende istället för att lyssna på medlemmarnas anklagelser och reda ut situationen.

# 11. Källor och litteratur

## Tryckta källor

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

Benoit, William L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: a theory of image restoration strategies*. Albany: State University of New York Press.

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

Boin Arjen, Hart 't Paul, Stern Eric och Sundelius Bengt, *Crisis Management in Political Systems: Five leadership challenges*, Cambridge University Press, (2005)

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

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2014). *Strategisk kommunikation: en introduktion*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Hearit, Keith Michael (2008). *Crisis management by apology: corporate response to allegations of wrongdoing*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc, Mahwah, New Jersey.

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

Mral, Brigitte & Vigsø, Orla (red.) (2013). *Krisretorik: retoriska aspekter på kriskommunikation*. Karlstad: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) i samarbete med Retorikförlaget.

## Otryckta källor

Aftonbladet TV, "Är inte det här att låta någon ta en kula för chefen?" 2016-01-14 <http://tv.aftonbladet.se/abtv/articles/105711> (hämtad 2016-05-18)

Aschberg, Richard. *Drar in pengar - på nakenshower och porr*, Aftonbladet.se, 2016-01-13 <http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22070873.ab> (Hämtad 2016-05-18)

Aschberg, Richard, *Granskningen av Kommunal - Detta har hänt* Aftonbladet, 2016-01-15. <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22096601.ab> (Hämtad, 2016-04-10)

Aschberg, Richard, *Hade spritfest för flera hundratusen kronor-medlemmarna fick betala*, Aftonbladet.se, 2016-01-13 <http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22070879.ab> (hämtad 2016-05-18)

Aschberg, Rickard, *Höjdarna får paradvåningar mitt i Stockholm*, Aftonbladet.se, 2016-01-15 <http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22072289.ab> (hämtad 2016-05-18)

Aschberg, Rickard, *Kommunals ordförande skriver massmejl till medlemmarna: "Stanna kvar!"*, Aftonbladet.se, 2016-01-13 <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22085358.ab> (hämtad 2016-05-18)

Aschberg, Richard, *Lådvis med vin langas till fackets festvåning*, Aftonbladet.se, 2016-01-13 <http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22089018.ab> (hämtad 2016-05-18)

Aschberg, Richard, *Resan som fällde Kommunal-toppen*, Aftonbladet.se, 2016-01-13, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22090739.ab> (hämtad 2016-05-18)

Aschberg, Richard, *Tar medlemmarnas pengar – och satsar på lyxkrog och porr* Aftonbladet, 2016-01-13. <http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22070298.ab> (Hämtad 2016-04-26)

Aschberg, Richard, *Topparna åker till fackets ö på semester- betalar inte en krona*, Aftonbladet.se, 2016-01-13 <http://www.aftonbladet.se/nyheter/granskning/article22070892.ab> (Hämtad 2016-05-18)

Aschberg, Rickard & Nordström, Isabelle. *Efter skandalerna: Kommunal bygger lyxig nattklubb*, Aftonbladet.se, 2016-01-15, <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22094561.ab> (hämtad 2016-05-18)

Demred, Jon & Stenquist, Victor, *Anders Bergström lämnar Kommunal*, Aftonbladet.se 2016-01-14 <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22089519.ab> (hämtad 2016-05-18)

Fackförbund.nu, *Kommunal*, <http://xn--fackfrbund-icb.nu/kommunal/> (hämtad 2016-04-26)

Forsberg, Oskar, *Anders Bergström får miljonbelopp i avgångsvederlag*, Aftonbladet.se 2016-01-14 <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22091149.ab> (hämtad 2016-05-18)

Haddad, Prescilia, *Kommunals ordförande uttalar sig för första gången*, SVT, <http://www.svt.se/nyheter/inrikes/kommunals-ordforande-uttalar-sig-for-forsta-gangen> (hämtad 2016-04-25)

Kommunal, *Om Kommunal*, <https://www.kommunal.se/om-kommunal> (hämtad 2016-04-26)

Kommunal, *Vi är Kommunal*, <https://www.kommunal.se/om-kommunal/vi-ar-kommunal> (hämtad 2016-04-26)

Kommunal, *Förbundsstyrelsen styr verksamheten* <https://www.kommunal.se/forbundsstyrelsen-styr-verksamheten> (hämtad 2016-04-26)

Swahn Christina, *Jag började bygga på en osund grund*, Kommunalarbetaren. <http://www.ka.se/nordstrom-talar-ut-om-avgangsbeskedet>. (hämtad 2016-04-26)

TT Nyhetsbyrån, *Inspelning av Kommunals pressträff*, opublicerad video, i författarnas ägo.

Tronarp, Gustaf, *10 000 medlemmar har flytt Kommunal*. *Aftonbladet*, 2016-01-20. <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22120994.ab> (hämtad, 2016-04-10)

Örebro Universitet. *CCC – ”Centrum för kriskommunikation”*, 2016-04-14. [www.oru.se/forskning/forskningsmiljoer/hs/centrum-for-kriskommunikation/](http://www.oru.se/forskning/forskningsmiljoer/hs/centrum-for-kriskommunikation/) (Hämtad, 2016-04-10)

# Bilagor

## Intervju med SVT

Transkriberad intervju, "Kommunals ordförande uttalar sig för första gången" från SVTs reportage som publicerades den 14 januari 2016 kl. 15:38. Reporter Prescilia Haddad som intervjuar Kommunals VD, Annelie Nordström.

## Bilaga 1

Reporter: Vad är din kommentar är efter all dem här avslöjandena? All den här uppmärksamheten och kritikstorm som väckts mot Kommunal

Nordström: Det är givet vis jättetrist att vara ordförande under en sådan här situation. Och, det finns ju all anledning att verkligen be, be medlemmarna, alla förtroendevalda, anställda om ursäkt.

Reporter: Steget från att driva eller att servera lunch till att ha nattklubb med porrstjärnor som uppträder är väldigt långt, hur kan det gå så snett?

Nordström: Men det är ingen nattklubb där porrstjärnor i allmänhet uppträder, det har varit vid ett tillfälle en porrstjärna som utav en extern, som hyrde anläggningen.

Reporter: Det har ändå skett i era lokaler.

Nordström: Det har skett i våra lokaler...

Reporter: Och på nått sett med er, att ni känt till det här, någon måste ha känt till det här.

Nordström: Nej, vi har inte känt till det, ingen i styrelsen har känt till det, ingen i förbundsstyrelsen har känt till det, ingen i förbundsledningen har känt till det.

Reporter: Men hur kan kontrollen vara så dålig?

Nordström: Den har vart så dålig för, och det är just det, den har varit så dålig därför det har inte funnits några nya skrivna riktlinjer från Lyrans styrelse om vilka typer av arrangemang får förekomma i lokalerna, man hade bara muntligen meddelat vad man tyckte var okay, vad som var lämpligt, och det är alldeles för svag styrning för ett fackförbund.

Reporter: Men hur kan ett fackförbund som kommunal som är så stort som också organiserar lågavlönade till största delen hur kan ni ha så lösa regler, och så pass oklara förhållanden när ni driver en sådan här typ av verksamhet?

Nordström: Ja, det har ju visat sig helt förkastligt! Och det är ju därför vi är i den situationen och det är ju de som vi nu givetvis måste ta tag i, och den resan har påbörjats idag när vi har träffat vår styrelse.

Reporter: Sen har det varit mycket kritik om vidlyft vid alkoholkonsumtion och du nämnde det här vid presskonferensen att ni varit alldeles för generösa när ni uppmärksammat det här tidigare men ändå inte lyckats ta tag i det här tillräckligt mycket uppenbarligen. Varför har det här pågått?

Nordström: Man kan väl säga att fackföreningsrörelsen haft en lång historia när de, när det kommer till alkoholkonsumtion och det vet ni också och de är ju någonting som vi bearbetat genom åren. Jag har jobbat inom Kommunal sen 1980 och minns ju väldigt väl hur det var på den tiden. Det har förbättrats alldeles oerhört men vi har fortfarande ramlat in i en alkoholkonsumtion som har varit för stor, och det är ju också sådant som nu måste rättas till.

Reporter: Vad kommer ni göra?

Nordström: Nu kommer vi dels att se över vår policy, om vad som får förekomma. Och dels så kommer vi givetvis att se till så att den följs, och det handlar ju om att alla vi som har ett ledarskap inom Kommunal måste föregå med gott exempel och måste våga ta tag i det när det inte fungerar.

Reporter: Men tycker ni att ni har föregått med gott exempel? Det finns ju exempel, du själv har bott gratis på konferensanläggningen en gång, kassören har bott gratis och inte berättat om representation i London, är det att föregå med gott exempel?

Nordström: Absolut inte och det måste vi ju givetvis ta tag i.

Reporter: Nu kommer, eller nu avgår förbundskassören, han säger själv då eller sa på presskonferensen att de är frivilligt. Kommer han få någon fallskärm?

Nordström: Det finns ju något slags avtal för personer i förbundsledningen och förhandlingar kring det avtalet påbörjas nu med några stycken ur vår förbundsledning.

Reporter: Men du måste ju veta vad som finns i det avtalet.

Nordström: Ja det avtalet innebär att han får ett avgångsvederlag.

Reporter: Som är hur stor?

Nordström: Jag kan inte det exakta beloppet.

Reporter: Men på hur ungefär?

Nordström: Jag tror att det är cirka 70 procent av det han tjänade.

Reporter: Hur länge då?

Nordström: I ett år.

Reporter: Så han får trots denna skandal behålla 70 procent av sin lön i ett års tid.

Nordström: Om man kommer fram till de i dem förhandlingar som nu ska ske.

Reporter: Är det rimligt tycker du?

Nordström: Det får dem som ska göra dem här förhandlingarna bedöma.

Reporter: Räcker de här att han får bära hundhuvudet för hela den här skandalen tycker du?

Nordström: Det är inte tillräckligt, och det är därför som vi nu tar tag i alkoholpolicyn, vi tar tag i frågorna om vi kan, om vi kan äga en restaurang, i vilka former i så fall, och vi tar tag och ser över alla de här styrdokumenterna och vårt regelverk och vårt ledarskap.

Reporter: Men du som högsta ledare i den här organisationen har inte du ett ansvar?

Nordström: Självklart har jag ett ansvar och det är det jag tar på det här sättet.

Reporter: Kan du sitta kvar tycker du?

Nordström: Det tycker jag att jag kan. Jag känner, ärligt att jag har medlemmarnas förtroende, tillräckligt många medlemmarnas förtroende, jag har dem förtroendevaldas förtroende, och jag har dem anställdas förtroende, jag känner att jag kan sitta kvar.

Reporter: Men det har ju vällt in protester, er Facebooksida är ju fullständigt nedklottad av ilska kommentarer och vi har folk som vill lämna och gå ur, menar du att du fortfarande känner att du har förtroende från medlemmarna?

Nordström: Jag känner att jag fortfarande har förtroende, jag menar att sedan jag tillträdde 2010 så har jag trots allt lett förbunden till att växa, bli en starkare, kraftigare opinionsbildningen. Förbundets verksamhet består inte bara av Lyran. Lyran är någonting som legat under Anders Bergströms hägn och har gjort det länge, jag har inte varit tillräckligt observant givetvis, styrelsen har inte varit observant på vad som försiggår där och vad som behöver rättas till, men jag menar då ändå, att jag känner, att jag har tillräckligt förtroende för att fortsätta.



Reporter: Du skickade ut ett mail där du uppmanade folk att medlemmarna vara kvar i förbundet. Det här har också kritiserats av många, där gick de väldigt snett, vad säger du om det idag?

Nordström: Nej men det är väll så att när ett sådant brev hamnar hos mig när jag är i affekt, när jag själv är arg så hade dem väll kanske förväntat sig andra saker vid första kontakten från mig jag ber ju om ursäkt för en hel del saker i det brevet också

Reporter: Varför gick du ut med det?

Nordström: Jo, jag tycker att det var viktigt att vi gav vår bild av vad som hänt och försiggår i Kommunal och de är klart i ett sådant meddelande att men ändå talar om att det fortfarande är viktigt att vara fackligt ansluten, för de är det fortfarande! Även om vi äger en konferensanläggning, även om vi äger... Så står vi trots allt på medlemmens sida och driver fighten om både högre löner, bättre villkor, bättre bemanning. Det försvinner ju inte för att den här skandalen har passerat.

Reporter: Men kommer ni som fackförbund fortfarande att driva den här lyxklubben?

Nordström: De kommer vår styrelse att ta ställning till.

Reporter: Vad tycker du själv?

Nordström: Jag vill höra styrelsens bedömning, vi har påbörjat den processen idag och den kommer vi att fortsätta under kommande vecka.

Reporter: Vad säger du då till alla medlemmar som idag är mycket upprörda?

Nordström: (Vänder sig mot kameran) Ja för det första säger jag att jag ber tusen gånger om ursäkt för det som har gått fel och jag lovar på heder och samvete att vi ska ta tag i allt de som har kommit upp på bordet och behöver rättas till.

## **Kommunals pressträff, 2016-01-20**

Transkribering av pressträff som skedde den 20 januari, 2016. Videoklippen av pressträffen ägs av nyhetsbyrån, TT och de finns i vår ägo. Det är två videoklipp som visar på hur Annelie Nordström uttalar sig efter kritiken som framkommit samt ett annat där hon gör en offentlig ursäkt.

## **Bilaga 2**

### **Annelie Nordströms uttalande från pressträffen**

Det jag kommer att berätta nu har jag redan berättat för medlemmarna och för dem förtroendevalda i Kommunal. Det är viktigt att dem får veta först av alla. Medlemmarna är Kommunal. Som ordförande är det deras uppdrag jag har. För dem, och dem förtroendevalda, alla dem som jag har

träffat på arbetsplatserna över hela landet nästan varje vecka över min ordförandetid. Undersköterskor, barnsköterskor, personliga assistenter, busschaufförer, vaktmästare och många, många andra yrkesgrupper. Dem bär den svenska välfärden på sina axlar. Dem kämpar varje dag för bättre varje dag för bättre arbetsvillkor och bättre löner. Och för att vi ska bli en bättre fackförening. Dem är både välfärden och Kommunals hjältar. Till dem har jag idag lämnat besked att jag avgår... Vid nästa kongress! Och det är maj 2016 om ett par månader. Då får medlemmarna genom sina valda ombud välja en ny ordförande att tillsammans med förbundsstyrelsen leda kommunal in i framtiden. Framtill dess stannar jag kvar på min post och jag kommer att lägga all min energi. På kommunals viktiga arbete med att göra om och göra rätt. Och på vårens viktiga avtalsrörelse. Det som har rullats upp i senaste veckans granskning är inte acceptabelt. Det som har blivit fel i kommunal måste rättas till. Igår och idag har förbundsstyrelsen haft möte. Vi både förstår och delar medlemmarnas upprördhet. Vi är ledsna. Att vi inte tidigare förstått vidden av de här. Vi är väldigt ledsna. Att vi inte tidigare förstått vidden av problemen i kommunal. Men nu förstår vi! Och nu vill vi göra någonting åt det här. Nu ska vi rätta till alla felaktigheter.

### **Offentlig ursäkt**

Jag vill be medlemmarna, dem förtroendevalda och dem anställda om ursäkt för den-de felaktigheter som har begåtts inom Kommunal. Från djupet av mitt hjärta... Förlåt. Förlåt oss, förlåt mig. Från djupet av mitt hjärta. Men de räcker ju inte att be om ursäkt. Det som har blivit fel måste nu redas ut och rättas till. Och de är fullständigt avgörande för att vinna tillbaka förtroendet för vår fackförening. I det arbetet är denna offensiva åtgärdsplan avgörande. Den är mycket viktigt i det stora förändringsarbete som Kommunal nu måste genomgå. Alla vi som leder Kommunal nu och i framtiden ska ta gemensamt tag i det här arbetet. Förändringen har redan påbörjats. Förbundsstyrelsen har till exempel idag lovat varandra att inte tillåta alkohol i samband med förbundsstyrelsens aktiviteter. Vi ska kunna se ögon!-medlemmarna i ögonen och garantera att allt vi beslutar, allt vi gör är bra för dem, de är bra för medlemmarna.