

Hur använda kriskommunikation för att bibehålla ett starkt arbetsgivarvarumärke

Sanna Makkee

Utbildningsprogrammet i Företagsekonomi
Åbo 2019



EXAMENSARBETE

Författare: Sanna Makkee

Utbildning och ort: Företagsekonomi, Åbo

Inriktningalternativ/Fördjupning: Marknadsföring

Handledare: Camilla Ekman

Titel: Hur använda kriskommunikation för att bibehålla ett starkt arbetsgivarvarumärke

Datum 20.11.2019

Sidantal 40

Bilagor 3

Abstrakt

Individer söker sig till arbetsplatser var de känner att de gör nytta och skapar någonting bra för samhället mer än tidigare. Termen arbetsgivarvarumärke har blivit populärare med tiden, speciellt i de företag som vill rekrytera i större grad. Ifall företag hamnar i krissituationer så kommer deras arbetsgivarvarumärke att skadas och det har följder för rekryteringen. Examensarbetets syfte är att ta reda på hur man med hjälp av kriskommunikation kan undgå större negativa konsekvenser, både när krissituationen redan hänt och proaktivt så situationen aldrig uppstår.

Den teoretiska delen består av teorier kring ämnen kriskommunikation och intern kommunikation i företag. För att förstå hur viktigt det är för företag att ha ett bra arbetsgivarvarumärke, finns det också teori om ämnet. Den empiriska delen består av kvalitativa intervjuer som har gjorts med personer som arbetar inom ämnena kriskommunikation och arbetsgivarvarumärke.

Utgående från teorierna och intervjuerna presenteras de viktigaste delarna för krisarbete när det handlar om en kris som kan skada arbetsgivarvarumärket. Resultaten visar att det som anställda i företag vill ha under en krissituation är ärlighet och vi-känsla. Hur företag bäst kan undvika en kris är genom att hålla personalen informerad, göra arbetsplatsundersökningar och riskbedömningar, säkerhetsplaner samt arbetsinstruktioner.

Språk: svenska

Nyckelord: kriskommunikation, arbetsgivarvarumärke, kommunikation, värderingar

BACHELOR'S THESIS

Author: Sanna Makkee

Degree programme: Business administration

Specialization: Marketing

Supervisor(s): Camilla Ekman

Title: How to Use Crisis Communication to Maintain a Good Employer Brand

Date 20.11.2019

Number of pages 40

Appendices 3

Abstract

Individuals are looking for workplaces more than before where they feel they are doing good and creating something good for society. The term employer branding has become more popular over time, especially in companies that want to recruit more employees. If companies end up in crisis situations, their employer brand will be damaged. The purpose of the thesis is to find out how, with the help of crisis communication, great consequences can be avoided, both when the crisis has already happened and proactively, so the situation never happens.

The theoretical part consists of theories on the topics of crisis communication and internal communication in companies. To understand how important, it is for companies to have a good employer brand, there is also theory on that subject. The empirical part consists of qualitative interviews conducted with persons working in the fields of crisis communication and employer branding.

Based on the theory and interviews, the most important parts when it comes to a crisis that can damage the employer brand are presented. The results showed that what employees in companies want during a crisis is honesty and good communication. How companies can best avoid a crisis is by keeping staff informed, doing workplace surveys and risk assessments, safety plans and work instructions.

Language: Swedish

Key words: crisis communication, employer brand, values, communication

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	1
1.1	Syfte och frågeställning.....	1
1.2	Metod.....	2
2.	Arbetsgivarvarumärke.....	2
2.1	Att mäta sitt arbetsgivarvarumärke.....	4
2.2	Great Place to Work.....	4
2.3	Kopplingen mellan företagsvarumärket och arbetsgivarvarumärket.....	6
3.	Kriskommunikation.....	7
3.1	Krissituationer.....	8
3.2	Förberedande av kris.....	10
3.3	Krisarbetet.....	13
3.4	Råd för riskkommunikation.....	14
3.5	Efter krisen.....	17
3.6	Hur bibehålla en positiv image i en kris.....	17
4.	Intern kommunikation.....	18
4.1	Kommunikationsnivåer.....	18
4.2	Internkommunikation vid krissituationer.....	19
5.	Case: McDonalds.....	19
5.1	McDonalds värderingar.....	19
5.2	McDonalds arbetsgivarvarumärke.....	20
5.3	Krishändelsen: McFusk & Co.....	20
5.4	Kommunikationen.....	21
6.	Kvalitativa intervjuer.....	23
6.1	Intervju 1: Elli Flén.....	24
6.1.1	Elli Fléns syn på arbetsgivarvarumärke.....	24
6.1.2	Elli Fléns syn på riskkommunikation.....	25
6.2	Intervju 2: Anna Sorainen.....	27
6.2.1	Anna Sorainens syn på arbetsgivarvarumärke.....	27
6.2.2	Anna Sorainens syn på riskkommunikation.....	29
6.3	Intervju 3: Helena Ingvarsson om arbetsgivarvarumärke.....	32
7.	Analys och slutsatser.....	33
7.1	Hur använda riskkommunikation för att behålla ett bra arbetsgivarvarumärke.....	33
7.2	Hur ska företag internt proaktivt arbeta för att undvika kriser?.....	35
7.3	Skillnaderna mellan teorin och det insamlade materialet.....	38
8.	Kritisk granskning.....	39

9. Avslutning.....	39
Källförteckning.....	41

1. Inledning

Vid kriser och katastrofer ökar vanligtvis kraven och förväntningarna på kommunikationen från företagen till allmänheten. Det samma gäller på arbetsplatser, de anställda vill få informationen som har med krisen att göra. Individer söker sig till arbetsplatser var de känner att de gör nytta och skapar någonting bra för samhället mer än tidigare och de vill inte arbeta för företag som har dåliga värderingar. De förändringar som skett i medie- och kommunikationsvärlden under de senaste åren har skapat nya förväntningar på kommunikation mellan medier, anställda och medborgare i kris- och katastroflägen. Arbetet ska kartlägga hur man som arbetsgivare kan bibehålla ett starkt och positivt brand med hjälp av teori om arbetsgivarvarumärke, teori om kriskommunikation, exempel samt intervjuer med professionella som arbetar med ämnet.

Plan för hantering av kris finns mer och mer med i företagens *kvalitetssystem*. I kvalitetssystemen finns det uppskrivet företagets policyer samt mål. I och med att ha detta så är det lättare att integrera nya anställda samt att visa till befintliga att det finns en förbättringsmodell. Internationellt kan kvalitetssystemet certifieras med ISO 45001: 2018 certifiering. Denna certifiering visar att företaget följer en viss standard för arbetshälsa och säkerhetshantering. Några andra vanliga certifieringar är ISO 9001: 2015 kvalitetshanteringssystem och ISO 14001: 2015 miljöledningssystem. (Talent Tree, u.d.) Ur kvalitetssystemet kommer det i detta arbete endast presenteras *krisplanen* samt hur man hanterar en kris.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med arbetet är att undersöka hur mycket kriser rubbar arbetsgivarvarumärket och hur man med hjälp av kriskommunikation kan undgå större negativa konsekvenser. Med en allt mer aggressiv och lättillgänglig mediekultur blir företag allt mer sårbara för dålig publicitet. I det samhället vi för tillfället lever i så tävlar företagen om anställda med drift och kunskap. Dålig publicitet om arbetsförhållanden kan leda till en nedgång i arbetsansökningar. Enligt en undersökning som gjordes 2017 av Career Builder så skulle 71 procent av amerikanska på arbetsmarknaden inte söka till ett företag med negativ publicitet (Tung, 2017). I Finland så mäts även arbetsgivarvarumärket för företag årligen. Dessa rankas och publiceras till webbsidan Great Place To Work. (Great Place To Work, 2019)

I detta arbete kommer det att redovisas hur man undgår negativa konsekvenser som resultat av en kris. De frågor jag söker svar på är hur mycket en kris påverkar arbetargivarvarumärket och hur företag ska proaktivt agera för att inte sätta sig i situationer där arbetsgivarvarumärket påverkas negativt.

1.2 Metod

För teoridelen har det använts böcker inom ämnena arbetsgivarvarumärke, kommunikationsvetenskap, kriskommunikation och marknadskommunikation. Utöver de litterära källorna används det också nyhetsartiklar samt en dokumentärfilm. Metoden till empiridelen är kvalitativ i form av intervjuer. De personer som har blivit intervjuade arbetar inom PR, varumärken och kommunikation.

Teori till detta arbete består av teorier kring arbetsgivarvarumärke, organisationskommunikation samt kriskommunikation. Utöver teorin kommer det att presenteras ett exempel på hur kriskommunikation har använts i en kris som har med en arbetsrättslig situation att göra.

2. Arbetsgivarvarumärke

För att bättre kunna förstå kopplingen mellan kriskommunikation och arbetsgivarvarumärke kommer följande kapitel handla om arbetsgivarvarumärke. I ett senare skede i arbetet kommer dessa ämnen att kopplas ihop och presenteras hur viktigt det ena är för det andra.

Arbetsgivarvarumärke är den svenska översättningen från den engelska termen *Employer Branding*. Employer branding används även på svenska. I detta arbete kommer det endast att användas termen *arbetsgivarvarumärke*. Som undantag finns det ett par termer kring teorierna om arbetsgivarvarumärke som kommer att presenteras på engelska eftersom det inte finns svenska översättningar och de kan inte bli direkt översatta.

Arbetsgivarvarumärke handlar om hur ett företag eller en organisation uppfattas som arbetsgivare av potentiella, nuvarande och tidigare anställda. Det handlar om företagets kapabilitet att stå ut och skilja sig ur mängden samt främja sin identitet till den specifika gruppen av kandidater som företaget är intresserade att anställa. Det är viktigt för företaget att stå ut som en lockande arbetsplats och att locka in de bästa möjliga kandidaterna, samt att få dem att stanna kvar. (Beamery, u.d.) Det är lika viktigt att attrahera talanger som det

är att engagera och utveckla befintliga. Vanliga varumärken (tex. Jysk, Ikea) har konsumenter som ständigt väljer deras produkter för att till exempel kvaliteten eller servicen är bra. På samma sätt har man utvecklat arbetsgivarvarumärket bland den egna personalen. Henrik Uggla (2018) definierar arbetsgivarvarumärket enligt följande: ”*Tanken var att om ett företag byggde upp sitt varumärke och laddade associationer och en stark personlighet mot sina anställda, så skulle de i sin tur tala väl om företaget, jobba hårdare på till exempel Ikea, eller stanna kvar och bli lojal till Telia.*” (Uggla, 2018, s. 9) Företag satsar även på *chief talent managers*, vars jobb är att välja och anställa talanger till företaget. (Uggla, 2018, s. 175) Den största utmaningen med arbetsgivarvarumärke, enligt Parment, Dyhre & Lutz (2017, s. 7), är att företagen ofta ser det som någonting kortsiktigt. Det största arbetet med arbetsgivarvarumärket sker när man nyrekryterar fastän det borde vara ett långsiktigt projekt.

Det är svårt att alltid lyckas med detta. Företag kan ha svårt att rekrytera talangfulla samt pålitliga människor. Även om de hittar den perfekta kandidaten som tar emot platsen så kan hen säga upp sig innan investeringen har betalat sig tillbaka. (Uggla, 2018, ss. 9-10) Utgångspunkten för alla arbetsgivarvarumärken är kärnvärden. Ifall företaget är ett globalt företag ska alla dessa värden vara de samma. Modifiering beroende på land och kultur ska finnas men i största drag ska de vara de samma. Kärnvärderingarna i arbetsgivarvarumärke är till exempel hållbar utveckling, integritet samt bra pensionsavtal (Uggla, 2018, s. 69)

Fördelarna med ett bra arbetsgivarvarumärke är många. Vid ett lyckat arbetsgivarvarumärke är anställda stolta över att vara en del av företaget i fråga, vilket leder till ett starkare band mellan de anställda och företaget. Detta band leder till något gott, till exempel pratar de anställda mera gott om företaget, vilket leder till att flera söker sig dit. Företaget får bara inte mer ansökningar utan även försäljningen går upp. (Cubucku, 2018) Företag bör sträva till ett starkt *employee brand equity*. Det innebär att en enskild anställd har kännedom, associationer, upplevd kvalitet och positiv (kan vara negativ) lojalitet till företagsvarumärket. (Uggla, 2018, s. 176) Syftet med *employee brand equity* är att de anställda alltid ska rekommendera arbetsplatsen samt tala gott om den till familj, vänner och andra bekanta. Här ser man även hur många det är som ser sig själv att vara på arbetsplatsen en längre tid och trivas där. (Uggla, 2018, s. 83)

Företagen ska sträva till att se individerna i företaget, inte grupper. Individualiseringen ses allt mera även på arbetsplatser. De arbetsvillkoren man söker efter på en arbetsplats ska synas på en individuell nivå. Också de kraven man har på arbetsplatsen ska vara personliga

och inte gruppvis. Detta gör att ökade krav på de som vill vara en bra chef. (Parment, Dyhre, & Lutz, 2017, s. 77) Cheferna kan inte längre vara lika trångsynta med att bara se de anställda som kostnader. Rollen som en enskild individ har beror på hurudan företaget är. Oavsett roll så ska cheferna se dessa individer som människor som hjälper att bygga upp organisationen. Ett företag stärker inte deras arbetsgivarvarumärke med att ha chefer som skriker och straffar sina anställda. Alla individer ska bli uppskattade på arbetsplatser ska de även dagligen bevisa sin kompetens, oavsett företagets nivå. (Uggla, 2018, ss. 81-82)

2.1 Att mäta sitt arbetsgivarvarumärke

Det finns olika sätt att mäta sitt arbetsgivarvarumärke. Av fyra exempel är det första att följa med anställdas och forna anställdas recensioner från arbetsplatsen. Ställen var folk publicerar dessa är till exempel nätsidorna Glassdoor samt Indeed. Enligt Uggla, 2018, så förekommer det konstant fler sajter som erbjuder detta. Det andra exemplet är att mäta via sociala media. Via sociala media kan man analysera genom att mäta retweetar på Twitter, delningar samt allmän kännedom om företaget, kan vara positiv eller negativ. Det tredje exemplet är att analysera hur många det är som stannar en längre tid på företag samt om hur de investerar sin tid till företaget. Det fjärde sättet att mäta sitt arbetsgivarvarumärke är att se hur många av de anställda rekommenderar arbetsplatsen till sitt nätverk. Ifall resultatet här är negativt så är arbetsgivarvarumärket svagt och kräver mera uppmärksamhet. (Uggla, 2018, s. 69)

Man kan mäta olika delar av sitt arbetsgivarvarumärke. Ett av dessa är *employee brand preference*, vilket innebär att man undersöker de egna anställda och ser hur många av dem väljer det egna företagsvarumärket istället för andra på arbetsmarknaden. Man kan även mäta företagets *employee involvement*. Det innebär att man ser hur många av de anställda känner sig delaktiga på arbetsplatsen och hur mycket de använder förmånerna. En viktig sak man har nytta av att mäta är *employee brand endorsement*. Där kollar man igenom i vilken utsträckning en arbetstagare på ett företag rekommenderar samt pratar väl om sin egen arbetsplats till sin familj, vänner samt annat nätverk. (Uggla, 2018, s. 176)

2.2 Great Place to Work

En ny studie från Great Place to Work® visar att medarbetarnas erfarenhet har förbättrats, särskilt i stora organisationer. Förtroendeindexet, som mäter anställdas erfarenhet och

förtroende, har stigit från 74% till 79% i Finlands bästa jobb på tio år. Studien genomförs i nästan 60 länder. De företag som undersöks har mer än 10 miljoner anställda. I Finland så undersöktes 150 företag. Sammanlagt så fanns det ungefär 45 000 anställda som deltog. The Best Workplaces Survey är världens största årliga ledningsundersökning. 2/3 av poängen kommer direkt från anställdas erfarenhet (Förtroende Index), 1/3 av poängen kommer från peer review av företagets ledningspraxis (Culture Audit). Företagen som deltar i undersökningen delas upp i tre kategorier. Kategorierna baserar sig på företagets storlek. (Great Place To Work, 2019)

Great Place To Works mätningar görs i fem kategorier, trovärdighet, respekt, rättvisa, stolthet och kamratskap. I kategorin *trovärdhet* ser man på ifall de anställda ser på ledningen som trovärdig och pålitlig. Där uppskattas även ledningens kommunikationsförmåga, kompetens och integritet. I kategorin *respekt* ser man ifall de anställda känner sig respekterade av ledningen. Där utvärderas de anställdas uppfattningar om stöd, samarbete och engagemang i besluten som påverkar de anställda som individer. Angående *respekt* så mäts det ifall anställda anser att policyer som företaget har är rättvisa. Där ser man även på om arbetsplatsen är opartisk eller inte. I delen om *stolthet* mäts det hur anställda känner att de uppnår sina inre personliga mål. Där ses det även på ifall de känner sig stolta över sitt team och även över företaget. *Kamratskapet* mäter om anställda tycker att företaget var de arbeta har en stark sammanhållning, kommer överens med kollegorna samt stödjande och välkomnande miljö. Detta illustreras i bilden nedan, tagen från The Great Place to Work. (The Great Place to Work, 2019)

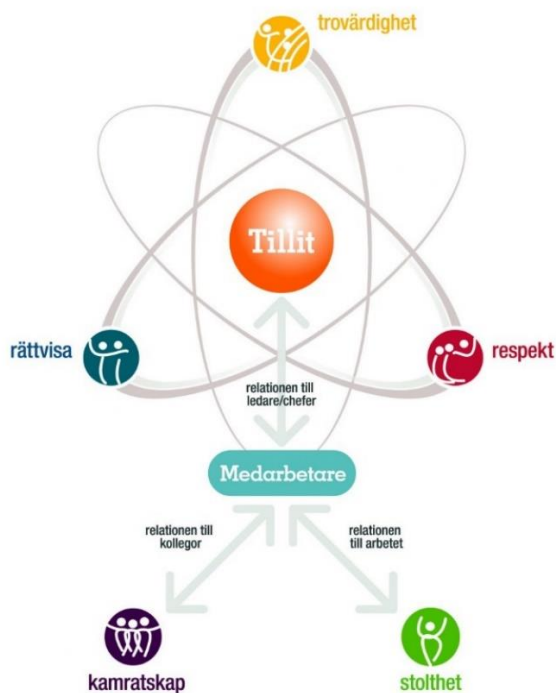


Bild 1: Hur arbetsgivarvarumärket mäts (The Great Place to Work, 2019)

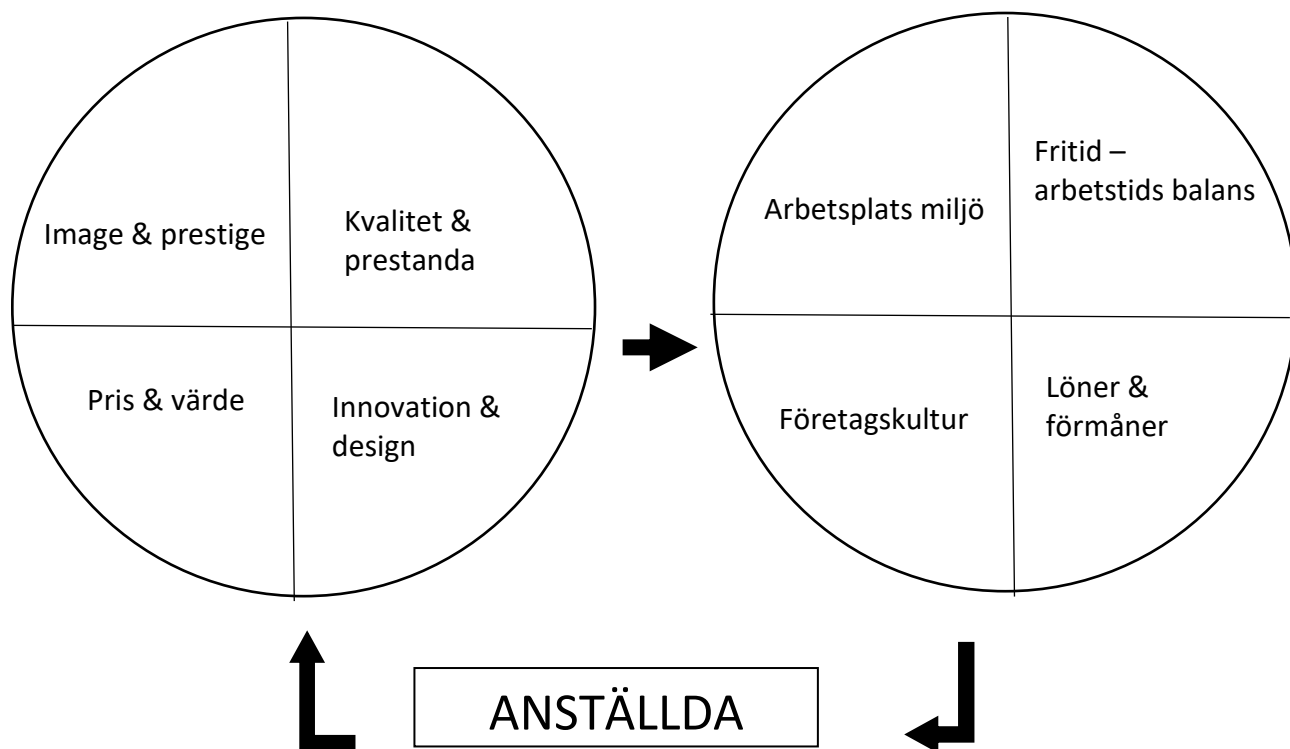
2.3 Kopplingen mellan företagsvarumärket och arbetsgivarvarumärket

Det finns flera likheter mellan företagsvarumärke och arbetsgivarvarumärket, sett från produkt/tjänst synvinkeln och arbetsgivarsynvinkeln. För att hitta kopplingen till dessa bör man först hitta olikheterna och var gränserna går. Arbetsgivarvarumärket är till den största delen fokuserat på företagskulturen och – miljön samt balansen mellan arbete och fritid. Tyngdpunkten för företagsvarumärket ligger i sin tur mera på innovation, design samt värde och prisrelationer. Företagsvarumärket används till den största delen till marknadsföring. Ett vanligt misstag är att satsa allt på att marknadsföra företaget utåt istället för att investera i och skapa ambassadörer av den kritiska kompetens man redan har. (Uggla, 2018, ss. 118-119)

Såsom företagsvarumärket, har konsumenter istället för anställda, har arbetsgivarvarumärket flera komponenter för både redan anställda samt för potentiella anställda. Styrkan i både företagsvarumärket och arbetsgivarvarumärket är att kunna nå ut till de rätta potentiella kunderna/arbetssökande. Det som båda även har gemensamt är att ha en produkt/service i hög kvalitet som en konsument eller anställd trivs med och behöver. För arbetstagarna ligger

vikten mera vid arbetsplatsförmåner, löner samt gemenskapen på arbetsplatsen (Uggla, 2018, ss. 118-119)

Figuren nedan visar på vänster sida vilka komponenter som hör till produktvarumärket. Till höger finns de som hör till arbetsgivarvarumärket. Denna modell illustrerar arbetsgivarvarumärkes roll i företagets varumärke. Arbetsgivarvarumärket är ett löfte från en organisation till dess interna intressent, det vill säga de "anställda". (Biswas, 2012)



Figur 1: Kopplingen mellan produkt varumärke & arbetsgivarvarumärke (Biswas, 2012)

3. Kriskommunikation

För att bättre förstå hur kriskommunikation kan användas för att bättra arbetsgivarvarumärket kommer följande kapitlet handla om kriskommunikationer. I kapitlet bearbetas även hur olika krissituationer kan se ut. Fokuset kommer dock att ligga på krissituationer som har med arbetsplatsen att göra.

”Kris är det när massmedierna knackar på din dörr och du önskade att de inte gjorde det”. (Falkheimer, Heide, & Larsson, Kriskommunikation, 2009, s. 15) Ordet kriskommunikation kommer från orden kris och kommunikation och innebär därmed om kommunikation i

krislägen. (Falkheimer, Heide, & Larsson, Kriskommunikation, 2009, ss. 13-14) Kända varumärken ser man ofta med negativ rubriksättning i media. Organisationer och företag hamnar allt oftare i situationer där de befinner sig i problematiska situationer. Starka varumärken har det lättare att komma över en kris och rädda varumärket medan svagare varumärken har det tuffare. (Dahlén & Lange, 2009, s. 260) Dessa situationer får konsekvenser (bojkottning, dåligt rykte osv.) och kriskommunikation hjälper i de fallen att kommunicera med konsumenterna för att få tillbaka deras förtroende för varumärket. I en krissituation tolkar konsumenterna inte endast den uppstådda krisen, utan även hur företaget löser problemet. Kriskommunikation delas in i två olika delar; den reaktiva och den proaktiva. Proaktiv krishantering innebär att förhindra att en situation eskalerar till en krissituation. Den reaktiva fasen innebär kriskommunikation som reagerar på en situation som uppkommit. Det finns olika faser för kriskommunikation; hur man förbereder sig inför en kris, vad man gör när krisen händer och vad man gör efter krisen. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, ss. 13-14)

Den bästa och mest fördelaktiga krishanteringen är den som säkerställer att kriser inte uppstår. Detta görs genom att identifiera potentiella risker och riskområden och utveckla åtgärder för att eliminera och minimera riskerna. Detta görs bäst genom att göra en riskanalys som resulterar i en handlingsplan. De ansvariga för de potentiella riskområdena ansvarar för att systematiskt arbeta för att förebygga kriser och komplettera befintliga regler, utveckla nya regler och hanteringsarrangemang. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, ss. 13-14)

3.1 Krissituationer

En krissituation är en extern händelse som vi tror på allvar hotar våra liv, vår säkerhet, vår sociala identitet och våra livsmål. Krisen representerar en situation där tidigare erfarenhet och reaktionsmetoder inte räcker för att hantera situationen. En krissituation för företag innebär att en händelse inträffar att företagets normala verksamhet och resurser inte är tillräckliga för att möta och hantera situationen. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, s 9)

Under de senaste åren har man sett företag som gjort bort sig och därmed mista sitt goda namn. En kris påverkar inte endast arbetsgivarvarumärket, utan även konsumenterna köp beteende samt intressenternas samarbetsvilja. Kriser kan ske till alla företag oberoende på målgrupp, bransch, storlek och erfarenhet. Även privatpersoner med personliga varumärken

kan sätta sig i krissituationer var deras personliga varumärke försämrade. Kriser kan även hända i form av naturkatastrofer & terrorattacker, men vidare om det kommer det inte att tas upp i detta arbete. (Falkheimer, Heide, & Larsson, , 2009, s. 12) Nedan kommer det att presenteras några olika slags kriser som fick mycket publicitet i media.

- **Findus.** Findus var år 2013 i en kris när det kom fram att de hade använt hästkött i bland annat deras färdiggjorda lasagner som såldes i Europa. Det kom fram att hästkött fanns i 11 av 18 produkter. Återförsäljare som sålde dessa produkter återkallade produkterna till Findus, fastän det kom fram att det inte rörde sig om något hälsofarligt. Över 60 personer blev gripna i samband med händelsen. (SVT, 2017)
- **Flodvågen 2004.** 26 december 2004 drabbades Sydostasien av en häftig flodvåg med över 230 000 bekräftade dödfall i 14 länder. Denna kris kan inte skyllas på någon eftersom det var en naturkatastrof. Dock förväntas det i dessa fall att länder samarbetar med att få ut kommunikationen till de drabbades anhöriga. Samarbetet med forskare och Thailands regering så att de kunde uppdatera resten av världen var ytterst viktigt. Kriskommunikation behövdes även för att varna andra länder vart flodvågen var på väg. (Svenska Yle, 2014)
- **Jari Sillanpää.** Exemplet om Jari Sillanpää visar att även privatpersoner kan behöva använda sig av kriskommunikation. Det börjades skrivas i media om att Jari Sillanpää hade missbrukat droger och gjort sexuella övergrepp mot barn. Han testades positivt till metamfetamin 2017. Allmänheten såg på bilder av Sillanpää att han hade satt på sig extra kilon under sommaren som han använde mest droger. Sillanpää förklarade i stunden situationen med att säga att han hade slutat dricka alkohol men ersatte det med läskedrycker och lösgodis. Denna situation påverkade hans goda rykte mycket negativt i Finland. Konsekvenserna för honom var att de flesta av hans konserter blev inhiberade samt att det väcktes åtal mot honom. (Ilta-Sanomat, 2018)
- **FIFA.** Internationella federationen för fotbollsförbund var i en kris när det kom fram att flera ansedda personer inom FIFA tog emot mutor och var korrupta. De personer som blev åtalade hade varit ordförande i sina länders fotbollsförbund samt haft höga positioner i FIFA. Det de blev åtalade för var konspiration, penningtvätt och

ekonomisk brottslighet och greps 2015. Detta påverkade FIFA och dess trovärdighet mycket negativt. (Svenska Yle, 2017)

3.2 Förberedande av kris

Fastän krissituationer inte är något företag vill hamna i så måste de vara beredda ifall det skulle ske. Företaget kan ha förberedande workshoppar var de kollar på vad andra företag har för kriser och utgående från det kan de identifiera och diskutera potentiella kriser i det egna företaget. Som resultat av dessa sessioner borde företagen få fram var de är sårbara, vilka konsekvenser dessa risker kan ha, förberedelser av krisplan samt identifiera vilka som skulle ta hand om krisen. Denna förberedande *krisplan* bör uppdateras kontinuerligt eftersom världen utanför ändras hela tiden och nya produkter eller tjänster lanseras av företaget. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, ss. 130-131)

Krisplan är inte någonting som endast företag har. Yrkeshögskolan Novia har sin egna krisplan som kan hittas via intranätet. Denna krisplan presenterar hur man skall agera i olika krissituationer, till exempel vid en hotfull situation, olycka på campus och dödsfall. Planen presenterar vilka som skall kontaktas på vilka enheter, vem som har ansvaret i olika situationer samt hur man skall uppfölja krisen. (Yrkeshögskolan Novia, 2019)

Krisplan kan definieras som ”*underlag och ram för det operativa krisarbetet*” (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, s. 131) och det bör varje organisation ha. Dokumentet ska till grunden innehålla målen för kriskommunikationen men även ansvarsfördelningen, resurstilldelningen, relationen till den berörda gruppen, vilka median som ska kontaktas samt vilka informationskanaler som man ska använda sig av. Krisplanen får inte vara för lång och invecklad. Den ska vara kort och kompakt så att den är lätt att använda när den behövs. Det är även bra om den är så kort men informationsrik att anställda och ledningen kommer ihåg hur de ska agera. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, ss. 131-132) (Larsson, 2001, s. 250)

Fundera på vilka som kommer att tillhöra målgruppen. Kunder som färdigt har en negativ attityd till företaget och dess produkter har attityden redan inrotad i dem. Det finns inte mycket hopp om att man kan omvandla den negativa attityden till positiv och därför är de inte en attraktiv målgrupp. Kommunikationen görs bäst till dem som är neutralt inställda till företaget. Det samma gäller individer som är på arbetsmarknaden. (Dahlén & Lange, 2009, s. 185)

De punkter, enligt Westander (2019), som ska vara med i krisplanen är;

1. *Definiera krisen.* Vid denna punkt ska man sätta ett ord på vad krisen är, alltså ge den ett namn till planen så man vet när man ska använda den. (Westander, 2019) Till exempel: *Krisplan: Läckta i informationen om samarbetsförhandlingarna.*
2. *Slå fast värderingar.* Företaget ska på förhand ha listat vilka principer och värderingar som företaget står för. Med dessa färdigt listade kan man starta kommunikationsprocessen smidigare.
3. *Inventera risker.* Analysera alla risker företaget kan stå inför. Se till att veta hur stor sannolikhet det är att de kommer att inträffa. Med att göra detta kan man arbeta förebyggande. (Westander, 2019) Analysera följderna som dessa risker bär med sig. Tänk även på de otänkbara situationerna, de mest allvarliga kriserna har varit de som man aldrig har föreställt sig. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, ss. 130-131)
4. *Tydliggör ansvar.* Som tidigare nämnt ska det vara klart hur arbetet är fördelat under krisen. En lista med funktioner som ska göras samt vem som ansvarar över dem krävs. (Westander, 2019) Fördela resurserna vist samt investera tid till att utbilda reservpersonal som kan hjälpa till vid krissituationer. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, s. 131)
5. *Kartlägg intressenter.* Ta reda på och fundera ut vilka som ska kontaktas och hållas informerade vid en kris. Det är till exempel nyckelkunder, anställda och andra som står nära företaget. (Westander, 2019) Analysera även *sårbarhetsgrupper*. Då fokuserar man på vad man ska göra för att bibehålla målgruppen som kunder. Formulera även defensiva åtgärder för att inte mista kunderna och arbetsansökande. (Dahlén & Lange, 2009, s. 175)
6. *Lista kanaler.* Lägg upp alla kanaler i en lista. Dessa kanaler är inte bara de kanalerna som går via media utan också till exempel fysiska möten med anställda och andra kontakter. Lägg upp dessa i en checklista, det blir smidigare att kryssa av vem man har kontaktat. (Westander, 2019) När man gör medievalet bör man matcha medierna med målgruppen. Efter att man har matchat medierna ska man utvärdera dem utgående från deras egenskaper, mediakontext och mediabearbetning. Mediakontext innebär hur budskapet kommer att uppfattas i det andra innehållet i kanalen och i

vilket kontext det kommer att tas beroende på mediet. Mediabearbetning innebär hur den kommer att bli bearbetad, dvs. om den är aktiv eller passiv och vilken aktivitetsgrad mediet har. (Dahlén & Lange, 2009, s. 503) Vid val av medier vid kris så har det visat sig att en kombination av text och video fungerar bäst. På detta sätt når man ut till en så bred publik som möjligt. Kombinationen av text och video är bäst möjlig via internet samt TV. Här kan informations Tv:n och företagets egna intranät användas. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, s. 118)

7. *Samla frågor och svar.* Lista upp frågor som troligtvis kommer att uppstå vid presskonferenser samt andra möten med media. Tänk ut passande svar som kan backas upp av fakta. Talespersonen har sedan lättare att börja göra uttalanden. (Westander, 2019) Genom att göra en *föranalys* bevakar man åtgärderna som måste göras. Man ska tänka på från vilken dimension (politiska, sociala, ekonomiska, ekologiska eller teknologiska) man kommer ifrån. Gör även en *omvärldsanalys* för att ta reda på vilka man vill nå ut till. Gruppera de olika intressenterna och gör förarbetet enskilt till alla grupper. (Larsson, 2001, ss. 83-84)
8. *Testa planen.* Genom att ordna olika scenarion kan man testa planen. På det sättet sätts kriskommunikationsplanen på prov och man vet om den fungerar eller inte. Utifrån detta kan man se vad som fungerade och vad som inte fungerade. (Westander, 2019) Övningar är sällan det samma som själva krisen men det ger träning i att fatta beslut i stressfulla situationer. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, s. 149)
9. *Uppdatera årligen.* Uppdatera planen årligen så den hålls relevant. Utse en person som ansvarar över att detta görs. Alla som har en ansvarsuppgift i planen ska involveras i uppdateringen. Det kan finnas nya potentiella kriser som ska kartläggas. (Westander, 2019)
10. *Godkänn i ledningsgruppen.* När kriskommunikationsplanen är färdig ska företagets ledningsgrupp godkänna den. Genom att alla har godkänt den så säkrar man att alla i ledningen har läst igenom den. (Westander, 2019) Ledarnas roll är stor under det förebyggande krishanteringsarbetet. Ledarna ska se till att de förblir trovärdiga och legitima genom alla processer. (Falkheimer, Heide, & Larsson, Kriskommunikation, 2009, s. 25) Det förutsätts att de i ledningen är mest lämpade att fatta beslut eftersom

de troligen har mest erfarenhet samt högst utbildning. De har även mest kännedom om företagets värderingar. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, s. 32)

Till krisplanen ska man även definiera relationen till målgruppen som man vill nå ut till. Genom att definiera målgruppen gör man det lättare att göra beslut om vilka informationskanaler man ska rikta sig till. När man definierar mediekontaktarna i krisplanen utgår man också ifrån målgruppen. (Falkheimer, Heide, & Larsson, *Kriskommunikation*, 2009, s. 132) För att säkra att krisplanen är funktionsduglig så ska man testa den. När man ut till rätt målgrupp via de informationskanaler man har tänkt sig och tar de till sig krishanteringen på rätt sätt? (Larsson, 2001, s. 250)

3.3 Krisarbetet

När företaget har satt sig i en krissituation så gäller det att så snabbt som möjligt sätta igång med krisplanen. För att man ska kunna implementera krisplanen så fort som möjligt bör alla involverade vara bekanta med den. Ifall det finns en person som har ansvaret för krissituationer och hen är bortrest så bör det finnas en förbestämd inskolad suppleant på plats. Det bör även finnas kunniga talespersoner på plats. Kommunikationsansvariga bär på ansvaret om både intern och extern kommunikation. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, s. 133) (Larsson, 2001, s. 251)

Det första som bör göras är att ledningen och de andra som är involverade i hanteringen av kriser kallar samman träffar. En av de första åtgärderna som måste göras är att samla all information som har med krisen/skandalen att göra, både intern- och extern information. Till interna informationen hör vad de anställda och ledningen vet om situationen. Vad median och de på arbetsmarknaden vet och reagerar om situationen hör till de externa. För de som är informationsansvariga i företaget gäller det att ha hand om följande åtgärder; utse någon att hålla reda på och skriva ner allt som är gjort och vilka beslut som har tagits, meddela till pressen hur de ska ta kontakt med företaget och om/när det hålls presskonferens, se vilka kanaler som ska användas och ifall andra parter ska kontaktas för att få hjälp (till exempel konsulter). (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, ss. 133-134)

Det är organisationen som själv ska komma ut med informationen om hur, var och när mera information om situationen ges ut. Då man tar kontakt med pressen för att förklara situationen ska man veta hur krisen ska hanteras. Enligt Falkheimer, Heide, & Larsson (2009) så rekommenderas det att organisationerna ska gå ut till pressen med tanken om ett

värsta scenario istället för att ha låg profil. Med hjälp av detta kan man senare gå ut med informationen att situationen inte var lika farlig som man hade tänkt sig och minska på resurserna, istället för vice versa. Om man går ut med felaktig information om att situationen inte är lika farlig som den är och informationen kommer ut att det ändå var mera skandalöst så har organisationer svårare att få konsumentens och de anställdas tro tillbaka. Det rekommenderas att vara transparent och ge hela sanningen från början. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, s. 135)

För att vinna tillbaka konsumenternas tro och stöd för varumärket måste informationen om skandalen eller krisen vara tydlig från första början. Språket som används i pressmeddelanden och uttalandena ska vara tydliga och simpela. Undvik tekniska och byråkratiska termer. Gör detta för att vara på samma nivå som målgruppen samt för att alla ska förstå situationen. Samma information ska ges ut till alla medier, det blir mindre spekulationer om vad som stämmer och inte stämmer om alla får samma information från början. Informationen som ges ut ska komma ut så snabbt som möjligt efter skandalen skett. Ifall all information är tillgängligt medan första uttalandet hålls så ska man ha fler presskonferenser för att bygga på information i samma takt som man får den. Gällande spekulationer, så ska man avstå från dem. Medierna vill ha någon att skylla på men man ska sköta arbetet internt (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, s. 136)

3.4 Råd för kriskommunikation

Tio råd för kriskommunikation, enligt Westander (2019), är:

1. *Respektera mediernas roll.* Respektera att medierna gör sitt jobb med att försöka ta reda på allt som händer med företaget. Var öppen till diskussioner med journalister. (Westander, 2019) Om budskapet har en annan avsändare än företaget så verkar det vara mera trovärdigt. Forskning har bevisat att läsaren uppfattar budskapet bättre om det inte kommer från själva källan. Det verkar mera trovärdig ifall det inte annonseras av företaget själv. (Dahlén & Lange, 2009, s. 544) Ifall negativ information/rykten har hamnat till median, se till att ge motstridig information med bevis. (Dahlén & Lange, 2009, s. 553)
2. *Bygg en öppenhetkultur.* Se till att kulturen inom företaget är öppen och att de anställda känner att de kan ställa frågor till ledningen. Ifall kulturen är allt för auktoritär så riskerar man att anställda läcker intern information. (Westander, 2019)

Börsnoterade företag bör informera intressenterna (personal, kunder leverantörer, aktieägare m.fl.) om förändringar i ledningen i företaget eller om krisen har lett till chockerande finansiella resultat. Ifall företaget inte kan identifiera intressenterna ska de ge ett pressmeddelande via flera källor för att nå ut med budskapet. (Dahlén & Lange, 2009, s. 544) Mediekulturen är allt mer aggressiv än den var tidigare. Samhället som konsumenter har blivit mera ifrågasättande och vill ha tillgång till all information. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, s. 46)

3. *Var en samhällsaktör.* Berätta och förklara hur ert företag bidrar till samhället och vad ni står för. (Westander, 2019) Fokusera på att, ifall situationen lämpar sig, ta kontakt med myndigheter för att påverka regelverk och regleringar. Detta kan innebära till exempel skatter och importregler. Detta visar att man har en vilja att ända på saker. Personifiera även krisen. Företag är inte lika intressanta som människor. Visa att det finns människor bakom företaget och att de bryr sig. Detta visar också att företaget i fråga bryr sig om sina egna anställda. (Dahlén & Lange, 2009, ss. 544-546)
4. *Gör löpesedeltestet.* Innan ni gör beslut som kommer ut i median, fundera ut om ni har fakta bakom er samt grunder och förklaringar. (Westander, 2019) Nyheten får inte vara för komplex. Ett exempel ur boken *Optimal marknadskommunikation* av Dahlén & Lange, 2009, är ”*Din inkomstskatt blir dubbelt så hög!*” mera effektiv och meningsfull än ”*regeringen måste ha en balanserad budget*”. Ju mera personligt relevant för konsumenten nyheten är desto bättre. (Dahlén & Lange, 2009, s. 545)
5. *Ta initiativet.* Genom att vara först ute med nyheter om kriser så förebygger man spekulerande och negativa associationer hos läsaren. (Westander, 2019) Negativ publicitet fastnar bättre än positiv. Median värderar negativa nyheter större än positiva. Anställda samt potentiella anställda upplever att negativ information om ett företag de uppskattar är mera betydelsefullt än positiv. (Dahlén & Lange, 2009, ss. 550-551)
6. *Var tillgängliga.* Var tillgängliga för att svara på mediernas frågor. Detta förbereds när man gör kriskommunikationsplanen i punkt sju. (Westander, 2019) Men som sagt i punkt 1. så ska man även be media att publicera sitt budskap eftersom det verkar mer trovärdigt. (Dahlén & Lange, 2009, s. 544) Som informationskällor så bör företagets ledare förbli tillförlitliga och trovärdiga. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, s. 25)

- Vad ledarna säger har stor vikt på hur krisen fortlöper. Proaktivt arbete (krisplanen) förbereder uttalanden från ledarna som värderas av både massmedian samt den påverkade individen. Det de säger är inte det ända som spelar roll, även hur de säger det och vilken attityd de har till krisen. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, s. 162)
7. *Lägg alla kort på bordet.* Presentera eller lägg ut all information som finns relaterat till krisen. På detta sätt undviker man spekulationer och falska nyheter. (Westander, 2019) Journalister har en tendens att fokusera på det negativa istället för det positiva. Var öppna med vad som är gjort så inget blir vridet. (Dahlén & Lange, 2009, s. 546) Dock kan det ibland vara olämpligt att sätta alla korten på bordet. I boken *Strategisk Kommunikation - Forskning och praktik*, 2011 av Falkheimer & Heide finns det exempel om ett äldreboende som har hamnat i en kris angående åldringarnas hygien. Det visade sig att kvinnan reportaget handlade om vägrade gå i duschen och det inte var personalens fel. Detta visste personalen om och de valde att inte berätta detta till median då krisen höll på. Denna kris hände samtidigt som facket hade framfört förslag om mera personal på plats. Äldreboendet insåg att denna krisen med hygienbrist var en del av den större krisen så de valde att inte berätta att kvinnan i fråga själv inte ville duscha. (Falkheimer & Heide, 2011, s. 191-192)
 8. *Förminska inte problemet.* För att minska på svåra uppföljningsfrågor ska man ta all kritik på allvar och inte vara nonchalant. Att ta problemen allvarligt visar också att man förstår varför människor blir upprörda. (Westander, 2019) I ett exempel hade ett företag kommit ut med en opassande reklam som riktade sig till ungdomar. Istället för att nå ut till ungdomarna som var den största konsumenten så nådde de ut till ungdomarnas föräldrar. Detta visade att företaget inte bara brydde sig om försäljning, utan att de ville rätta till saken. (Dahlén & Lange, 2009, s. 539)
 9. *Använd alla kanaler.* Genom att använda så många kanaler som möjligt får man sitt budskap bättre fram. Det lönar sig även att gå igenom kommentarsfält på sociala media och besvara på saker som ännu är oklara för konsumenter. (Westander, 2019) Bygg upp en stark relation med målgruppen och bygg upp ett gott nytt rykte. (Dahlén & Lange, 2009, s. 553)
 10. *Redovisa åtgärder.* Förklarar vad som görs för att hantera krisen. Ta upp om vilka åtgärder som har gjorts för att samma sak inte ska hända igen. (Westander, 2019) Försök flytta problemet från det egna företaget till alla företag i branschen. Ett

exempel ur boken *Optimal marknadskommunikation* av Dahlén och Lange är uttalandet "Den globala uppvärmingen skapas av flera bilar än våra". (Dahlén & Lange, 2009, s. 553)

3.5 Efter krisen

Efter krisen gäller det att fortsätta att bevaka medierna, de kan fortsätta gräva i situationen en stund och mjölka historien om det inte finns annat att skriva om. (Falkheimer, Heide, & Larsson, *Kriskommunikation*, 2009). Efter en kris kan även kunderna sluta köpa företagets produkter eller medlemmar/grupper i samhället väljer att inte längre stöda organisationen. Forskning visar att företagets rykte efter krisen är relaterat till köpbeteende som inköpsintention och stöd till en organisation. Detta leder även till färre arbetsansökningar. Företaget bör ställa sig frågan ifall krisen är hela krisen eller om det kan komma en kris efter krisen. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, s. 22)

Av tidigare slutsatser från erfarenheter och rutiner så går företaget igenom *organisationslärande*. Ifall organisationen inser betydelsen av krisen och lär sig något så har en utveckling skett. Målet är att företaget inte ska gå tillbaka till läget innan krisen skedde. Organisationslärande omfattar utvecklingen av ny kunskap och färdigheter på organisationsnivå. Människan lär sig av sina misstag, fastän att alltid göra rätt känns bekräftande så utvecklas man inte och det ger ingen ny kunskap. I stora tillförlitliga organisationer så uppmuntras det att göra rapporter av sina misstag. Av dessa erfarenheter kan även fler i företag lära sig genom till exempel övningar eller seminarier. Att öva och åter träna är en stor del av krishantering. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, ss. 150-152)

3.6 Hur bibehålla en positiv image i en kris

Kriskommunikation i arbetsgivarvarumärke relaterade situationer handlar om hur man ska bibehålla en positiv image för nuvarande arbetare samt potentiella. Image i världen av kriskommunikation utgår från människors tolkning och uppfattning av olika saker och hur dessa handlingar påverkar hur en individ agerar och tänker. En socialt konstruerad image är samhällets gemensamma uppfattning och bild av verkligheten. (Falkheimer, Heide, & Larsson, 2009, s. 32) För att gå djupare in i företagets image så kan man göra en *image analys*. Med hjälp av denna analys ser man hurudan uppfattning och bild omvärlden har av företaget. Metoder för att göra analysen är att mäta exponering samt attitydundersökningar.

Ett av det vanligaste sättet att mäta ett företags image är att massmediematerial. Företag lägger mycket resurser på analyser över sin mediebild, det finns även datorprogram som säljs för att mäta exponeringen. Genom dessa program får man fram hurdan image företaget har. Relationen intressenterna har med företaget väger även mycket. Det räcker inte endast med bra/dålig relation, utan man bör definiera vidare på hurdan karaktär intressenterna känner att företaget har. Ett företag kan på olika sätt försöka rädda sin image, genom ”*image repair theory*”. Tre olika strategier kan tillämpas här, bortförklaring, förnekande och att minska händelsens anstötlighet. (Larsson, 2001, ss. 204-205)

4. Intern kommunikation

Organisationskommunikation syftar på hur man sköter den interna kommunikationen i företaget. Några metoder av intern marknadsföring är reklaminriktade publikationer, annonsering samt mera utbildningar inom företaget. (Larsson, 2001, ss. 66-67) De egna anställda i ett företag är en av de viktigaste målgrupperna. Dock ska man inte se de egna anställda som en homogen målgrupp, utan inse att de är också olika individer med olika värderingar. För att företaget ska få ut så mycket som möjligt ur sina anställda bör de höja på de anställdas motivation. Känsla av delaktighet, målmedvetenhet, tillförlitlighet samt socialisering är känslor som anställda uppskattar samt vill ha på en arbetsplats. Med att uppnå dessa får man en högre motivation, en bättre vi-anda, mer profitabel verksamhet, underlättade rekrytering samt ständigt utvecklande medarbetare. (Larsson, 2001, ss. 69-71)

4.1 Kommunikationsnivåer

Interna kommunikationen i ett företag sker på minst fyra nivåer, *intrapersonell* (personlig kommunikation), *interpersonell* (dialog mellan två individer), *smågrupp* samt *stor- och flergrupp*. Vid intrapersonell kommunicerar och resonerar vi med oss själva. Här tolkar man informationen samt skapar ny. Det är den kommunikation som uppstår i vårt sinne. Denna är kontinuerlig på grund av vår mänskliga natur. Interpersonella nivån betyder att när man är ansikte mot ansikte med någon annan (kan även vara via tekniska hjälpmedel). Kommunikationen sker genom verbala eller icke-verbala meddelanden. Denna används i företag för utbyte och delning av idéer eller information. (Larsson, 2001, s. 71)

4.2 Internkommunikation vid krissituationer

En anställd på ett företag under en krissituation önskar kontinuerlig information i form av nyheter (personalblad/info TV). I dessa nyheter så önskar en anställd att få informationen om vad som ska hända istället för vad som har hänt, bakgrunder samt vilka konsekvenser dessa kommer att tillföra de anställda. Anställda vill även läsa om vad andra anställda tycker om situationer i form av till exempel insändare. (Larsson, 2001, ss. 177-178) Anställda uppskattar även muntlig information som kommer från chefer. Man måste analysera hurudan arbetsplatsen är innan man väljer vilken form av media man ska använda. Har personaltidningen blivit en tradition och betyder den mycket för arbetsplatsen eller har den en svagare position, d.v.s. kommer budskapet bättre fram i form av snabba medier (flygblad, info TV) (Larsson, 2001, s. 216)

Att göra en analys över hur de anställda på arbetsplatsen förhåller sig till, till exempel kampanjer är en förutsättning och på detta sätt kan man även förebygga kriser. Hur effektiv en kampanj kan vara beror på både de synliga och de osynliga signalerna från de anställda. Ifall anställda känner obehag för en kampanj har den mindre förutsättningar att ge bra resultat. På samma sätt som man granskar ekonomiförutsättningar för kampanjer och nya lanseringar bör man även granska arbetsplatsen. Den inre stämningen i ett företag kan leda till misslyckande och även krissituationer var arbetsgivarvarumärket blir rubbat internt i ett företag. (Larsson, 2001, s. 89)

5. Case: McDonalds

Det finns flera företag som sätter sig i situationer där man inte har följt arbetsrättsliga riktlinjerna, vilket i sin tur har skadat arbetsgivarvarumärket. Nedan presenteras ett företag har satt sig i en situation som krävde kriskommunikation. Situationen är ett exempel på hur en kris har löst sig på ett positivt sätt. Detta case utspelade sig i Sverige 2010. Genom en dokumentär från SVT avslöjades det att McDonalds hade slarvat med matfusk och dåliga anställningsvillkor. (PR-byrå, u.d.) Endast delen med dåliga anställningsvillkor kommer att presenteras.

5.1 McDonalds värderingar

McDonalds är en snabbmats restaurangkedja med 36 000 restauranger i över 100 länder. Företaget är ett franchiseföretag. (McDonalds, 2019) McDonalds har i en kampanj kommit

ut med ett uttalande att det inte spelar roll på kön, sexuell läggning, personlighet eller hudfärg när de anställer. Bedömningen baserar sig endast på hur bra arbete man gör. (Uggla, 2018, s. 64) Beroende på länder så ser folk olika på McDonalds som arbetsplats. I USA så är arbetsplatsen känd som ett låglönejobb med låg servicenivå. I Sverige så har allmänheten en nästan helt motsäggande uppfattning. Den uppfattningen man har och som McDonalds i Sverige försöker bibehålla är att servicen är yngre men mera intensiv. I Sverige finns det även möjligheter för utvecklig och fortsatt karriär. (Uggla, 2018, s. 142) McDonalds hade på 1980-talet inspirerat begreppet *McJob*, vilket i sin korthet innebar lågbetalda jobb utan kvalifikationer. Detta uttrycket skadade företagets arbetsgivarvarumärke negativt. Sedan dess har McDonalds försökt visa de många fördelarna som finns med att arbeta för företaget. (Uggla, 2018, s. 179)

5.2 McDonalds arbetsgivarvarumärke

McDonalds har använt sig av *arbetsgivarvarumärke* strategier för att bibehålla sina anställda. I ett exempel ur Henrik Ugglas bok *Arbetsgivarvarumärke - utmaningar och tendenser*, 2018, presenterar han en ung kvinna och hur dessa strategier har tillämpats till henne. Hon känner sig som en vardagshjälte eftersom hon är en 21 år gammal kvinna utan utbildning som har en förmansposition. Hon har även fått respons att hon är lösningsorienterad som passar in i kulturen som finns på arbetsplatsen. Hon brinner av att få ta ansvar samt att fördela det mellan andra. På detta sätt har McDonalds byggt en positiv identitet till denna anställda som har varit trogen till företaget i åtminstone sex år. (Uggla, 2018, s. 63)

5.3 Krishändelsen: McFusk & Co.

År 2010 kom SVT ut med en dokumentär *McFusk & Co*. I den blev tidigare McDonalds anställda intervjuade om deras upplevelser som anställda på företaget. Dokumentären väckte mycket kritik för McDonalds kunder och andra. (Kwallin, 2018) I arbetet till dokumentären hade de talat med 100 anställda eller tidigare anställda som alla bekräftade dessa arbetsförhållanden (PR-byrå, u.d.). De problemen som dokumentären tog upp var till den största delen fusk med löner och arbetstider. De flesta som arbetar på McDonalds är ungdomar, vilket innebär att för de flesta så är det deras första jobb. Ungdomarna i videoklipppet förklarar orsakerna varför de hade sagt upp sig och ville vara med och göra dokumentären. I slutet av dokumentären kommer det även fram att samma saker har skett

till anställda i USA, vilket kan innebära att detta är ett globalt förekommande problem. (SVT, 2010)

Restaurangerna hade en lönekalkylator som konstant räknade ut löneprocenten. Desto mera kunder, desto lägre löneprocent. Det innebar att till exempel på nätterna då det var lugnare i restaurangen så var löneprocenten högre. På grund av detta så ville man hela tiden ha passligt mycket anställda på plats vilket ledde till att man skickade anställda på obetalda raster medan det var tystare och så fick de komma tillbaka då det fanns mer kunder. Om man vägrade fara på obetald rast så kunde restaurangchefen sätta en att göra mindre trevliga uppgifter, till exempel att städa soprum. Med detta så hoppades restaurangcheferna på att de "onödiga" anställda skulle fara på obetald rast eller hem istället. (SVT, 2010)

Enligt statistiken som samlades till dokumentären så utsattes 20 av 100 unga anställda för fusk med löner. Restaurangcheferna uppmuntrade anställda att ta emot arbetsuppgifter som var för stora för den arbetstiden man hade kvar. Som resultat för detta blev de anställda inte kompenserade för sin tid eftersom de måste stämpla ut när den officiella arbetstiden var slut fastän de fortsatte att jobba. Angående stämplingarna så kom det fram i dokument att stämplingarna blev ändrade, vilket ledde till att övertid inte blev betalt. Då dokumenten gick igenom så kom det även fram att alla ändringar, med arbetstiderna, som blev gjorda som en nackdel till de anställda. Detta påverkade arbetsgivarvarumärket i sin tur negativt (SVT, 2010)

McDonalds personalchef blev intervjuad i denna dokumentär. I hennes intervju blir hon frågad angående före detta anställda som förklarar att de har jobbat medan de har varit sjuka. Hennes respons är att vad hon vet så händer det inte och det är ingenting företaget uppmuntrar. Oavsett det så förklarar en kvinna i videon hur hon var så sjuk att hon kräktes men ändå måste göra sitt skift färdigt fastän det fanns tillräckligt med kunniga på plats. Detta är både en risk för konsumenter samt för den anställda. McDonalds har en kvalitetspolicy som ska säkerställa att deras mat är av bästa kvalitet och hygienisk. Den anställda kan även insjukna allvarigare ifall den inte får vila. Uppmuntrande för att inte ta sjukledigt var någonting som hade hänt till alla de intervjuade. (SVT, 2010)

5.4 Kommunikationen

McDonalds hanterade denna krissituation väl. De valde att svara på alla rykten och hanterade krisen med transparens. De öppnade dörrarna för frågor genom att ha en banner reklam med

texten ”Ställ dina frågor direkt till McDonalds” på nätsidor. Genom att klicka på annonsen kom man direkt till en chatt där man kunde diskutera dessa ämnen med högra uppsatta chefer på McDonalds. Dessa reklamer var insatta vid artiklar som handlade om krisen. (PR-byrå, u.d.).



Bild 2: Bannerreklam från kampanjen ”Ställ dina frågor direkt till McDonalds” (Aftonbladet, 2010)

Deras val att vara öppna med konsumenterna stämmer överens med Westanders, 2019, punkter 6 och 9, att vara tillgängliga och använda alla kanaler. De var både tillgängliga till median och konsumenterna. McDonalds valde även att re-branda sig själv till ”Sveriges öppnaste restaurang”. Med detta menar marknadsdirektören Mats Wester att de ska inte bara kunna servera mat dygnet runt och vara tillgängliga i hela landet utan också vara transparenta med vad maten innehåller. Ur sin kampanj ” *Ställ dina frågor direkt till McDonalds*” såg de att konsumenterna vill veta mer om varifrån deras mat och råvarorna kommer. (Nilsson, 2010)

Genom dessa reklamer nådde McDonalds ut till oroad konsumenter för frågor istället för att vänta på att fler rykten och historier skulle komma ut. Denna kampanj visade också konsumenterna och de anställda att företaget tog krisen på allvar och inte ville sopa det under mattan. (Kwallin, 2018)

McDonalds meddelade även att de har åtgärdat de lönerna som visade sig vara felaktiga. Efter krisen så har de haft utbildningar till ca. 1000 restaurangchefer om ett förbättrat lönesystem som ska vara mera rättvist. Personalchefen Lotta Björk som har blivit intervjuad av SVT nyheter, 2010, säger att de tar all kritik med på allvar med uttalandet ”*Det som visas är 20 medarbetare som inte är nöjda – det är 20 för många och vi tar den här kritiken på största allvar.*” Personalchefen hävdar även om att de restaurangcheferna som har agerat fel,

har gjort det ur egen vilja, inte ur företagets riktlinjer och att de kommer att följa upp situationen. De räddade sitt arbetsgivarvarumärke med att ta ansvar, visa att de gör ändringar samt att ge ersättning till de som blev drabbade. (Nordangård, 2010)

6. Kvalitativa intervjuer

Den empiriska delen består av kvalitativa intervjuer med professionella som arbetar med kriskommunikation samt arbetsgivarvarumärke. Tillsammans har jag intervjuat tre personer som arbetar med dessa ämnen. Två om kriskommunikation samt arbetsgivarvarumärke via telefon och en om endast arbetsgivarvarumärke via e-post. Frågorna till intervjuerna finns som bilagor.

Valet av metoden baserar sig på teorin ur boken "*Handbok i kvalitativa metoder*" av Göran Ahrne och Peter Svensson, 2011. En kvalitativ metod innebär små, strategiska urval med sikte på kvalitativa data och teoretisk generalisering. I en kvalitativ undersökning är relationen mellan det förflutna, nuet och framtiden viktigt. I denna kvalitativa forskningen kommer intervjuobjekten att presenteras som respondenter. (Ahrne & Svensson, 2011, s. 12)

Fördelen med att en kvalitativ intervju är att man är mera flexibel när det gäller frågorna. Man kan komplettera frågorna med öppna frågor samt att fråga mellan frågor. Ordningen man ställer frågorna kan i kan även varieras beroende på vem som blir intervjuad. Genom en kvalitativ intervju så får man även ett bredare svar samt en djupare definition på frågorna som ställs. Genom att ställa ungefär samma frågor till olika respondenter kan man analysera svaren bättre för undersökningssyfte. Resultatet blir då mera pålitligt. (Ahrne & Svensson, 2011, s. 40)

Valet av de jag intervjuat baserar sig på Ahrnes och Svenssons teorier i boken *Handbok i kvalitativa metoder*, 2011. Utgående från forskningstemat har jag valt personerna som har blivit intervjuade. För att få ett mera säkert svar i mina forskningsfrågor har jag använt mig av strategin att välja ut personer som är så lika varandra som möjligt. (Ahrne & Svensson, 2011, s. 24)

Efter att data, i form av inspelade intervjuer, har samlats så transkriberas det. Att transkribera en inspelad intervju innebär att göra en utskrivna version av den. Detta utskrivna materialet utgör det empiriska materialet. (Ahrne & Svensson, 2011, s. 25)

6.1 Intervju 1: Elli Flén

Den första intervjun var en telefonintervju med Elli Flén. Hon har arbetat med kommunikation och media i snart 20 år. Vid sidan av hjälp med kriskommunikation erbjuder hon även coaching, medieträning och kommunikationsplanering. För tillfället arbetar hon för den svenska kommunikationsbyrån Westander som är specialiserad på kriskommunikation. Hennes arbetsuppgift är att överse den finska marknaden samt att bygga upp företaget i Finland. Intervjufrågorna finns som bilaga 1.



Bild 3 : Elli Flén (Flén, u.d.)

6.1.1 Elli Fléns syn på arbetsgivarvarumärke

Kopplingen mellan arbetsgivarvarumärke och företags varumärke till konsumenten har blivit allt mera nära, menar respondenten Elli Flén. Båda ska kännas bra och föra ett bra budskap. Elli Flén menar att på grund av arbetskraftkonkurrensen i Finland så bör företag satsa på sitt arbetsgivarvarumärke. Det räcker inte längre att endast driva ett företag som har konsumenter och marknad, utan man bör även se till att man syns på arbetsmarknaden. Tanken med arbetsgivarvarumärke börjar bli vanligare i företag på grund av arbetskraftsbrist. Företagen tävlar om kunniga och lojala arbetstagare. Flén har ingen statistik på om företag mäter sitt arbetsgivarvarumärke till hands.

Respondenten gav exempel på de positiva följderna som arbetsgivarvarumärke har. Det blir bland annat blir en bättre vi-anda. Individerna känner sig som en del av gemenskapen på arbetsplatsen, vilket leder till att de vill fara på jobb och trivs där. Öppenhetskulturen på arbetsplatsen blir också bättre. Den interna kommunikationen blir bättre vilket leder till att tröskeln att gå och prata med sina förmän blir lägre. Detta leder till att kommunikationen

mellan ledningen och de anställda blir bättre. Rekryteringsgraden blir också högre med hjälp av arbetsgivarvarumärke, allmänheten hör av deras nätverk hurudan arbetsplatsen är. Den största följderna av ett dåligt arbetsgivarvarumärke enligt Elli Flén är att de anställda inte trivs på sin arbetsplats. Att anställda inte trivs på arbetsplatsen leder i sin tur till fler uppsägningar samt lägre anställningsgrad.

Att arbetssökande beaktar företagets arbetsgivarvarumärke har enligt respondenten blivit vanligare. Individer vill ha ett meningsfullt arbete och känna att de gör nytta. Flén förklarar även att arbeten var man har möjligheten att avancera och utvecklas lockar sökanden. Individen vill kunna utvecklas och inte göra samma sak en längre tid. När en person söker arbete så spelar även företagets mission, vision och värderingar en roll. Människan vill känna sig god och att de arbetar på en arbetsplats som ger mening. Dock meddelar respondenten att hon inte har sett mätningar på detta, men detta är hennes uppfattning.

Enligt Flén har företag börjat satsa mera på intern kommunikation. Detta görs i större företag till exempel genom intranät och i mindre företag satsar man mera på diskussioner på arbetsplatsen. Denna kommunikation värdesätts, enligt respondenten, av de anställda. Företag inser även mera ofta att organisationskommunikation är något som behövs för att driva en bättre företagsverksamhet.

För att behålla lojala anställda, dvs. anställda som inte direkt byter jobb, så ska man enligt respondenten Elli Flén utveckla en positiv arbetsgemenskap. Etisk företagsverksamhet är någonting som allt fler, enligt respondenten, vill syssla med. Gemensamma värderingar och en klar vision rekommenderas även. Möjligheten att utvecklas som individ och avancera inom företaget är också något som anställda värdesätter och som får dem att stanna längre. Öppenhetskultur mellan ledningen och de anställda bör finnas.

6.1.2 Elli Fléns syn på kriskommunikation

Förebyggandet av kriser har enligt respondenten, Elli Flén, inte ännu blivit lika vanligt som det borde vara. Ett antal företag är över försiktiga när det gäller skandaler på sociala media i ett exempel som Flén gav. I detta exempel berättar hon om ett företag som inte ville ha sociala media eftersom de var rädda för negativa kommentarer samt recensioner. Detta ledde i sin tur till ingen synlighet, vilket skadade företaget.

De företag som har krisplaner är oftast de som arbetar med mera riskfyllda arbeten, till exempel byggplatser. De har riskbedömningar, säkerhetsplaner samt tydliga arbetsinstruktioner. Dessa tre element är enligt respondenten nyckelelement när det gäller att förebygga kriser. När det gäller försiktighet på sociala media säger Flén att företag inte har blivit mera försiktiga med vad de publicerar och de flesta företagen har ingen dubbel kontroll innan inlägg publiceras. Hon önskar att flera företag skulle bygga upp och satsa på deras kriskommunikationsplaner.

När ett företag befinner sig i en krissituation så finns det några saker enligt respondenten som är viktigast. Företag ska ej peka ut vem det är i företaget som har gjort fel. Avdelningen/företaget ska ta ansvaret och visa att från och med nu ska de arbeta i förebyggande syfte att det inte händer på nytt. Företagen ska inte heller sopa kriser under mattan medan de ännu är små, utan direkt handskas med dem. Det största misstaget företag kan göra är att inte ta krisen seriöst från början, vilket kan leda till en även större kris. Dock påpekar Flén att man inte direkt behöver ha en presskonferens angående en lite kris, utan istället komma ut med ett meddelande via en kanal som är passande till målgruppen med en kort förklaring.

Enligt Flén ska företagen veta på förhand vilken kanal som ska användas för att nå ut till målgruppen. Detta ska redan planeras när man gör marknadsföringsplanering. Till exempel om man har en kris angående rollatorer till åldringar ska man inte rikta sitt budskap till sociala media, utan välja lokaltidningen istället. I en kris var de arbetsrättsliga värderingarna har blivit skadade så kan det enligt respondenten löna sig att ha ett chat-room via internet var man kan ställa frågor till företaget och direkt få svar. Ifall rekryteringen går långsamt så kan man kontakta individer som har tidigare ansökt till företaget för att erbjuda arbete. Ungdomar i lågbetalda jobb utan kvalifikationer finns i de flesta fallen på sociala media. Facebook används inte lika kraftigt av ungdomar längre medan Instagram används mer. Att ge ut ett pressmeddelande rekommenderas alltid, men speciellt till ungdomar så ska det backas upp med någonting i medieformat till exempel ett videoklipp på Instagram.

Att kommunicera till sina egna anställda angående hur man hanterar krisen samt vad företaget ska göra för sina egna anställda uppskattas mycket. Elli Flén gav ett exempel, ett företag som har samarbetsförhandlingar kan inte säga upp alla anställda på en avdelning utan förklaring och sedan anställa nya till en annan. De bör enligt Flén förklara varför de gör som

de gör samt visa att de verkligen försöker behålla de anställda i företaget. De ska ge dem alla förutsättningar att få anställning i samma företag eller ge bra rekommendationer till andra.

6.2 Intervju 2: Anna Sorainen

Den andra intervjun 8.10.2019, också per telefon, var tillsammans med Anna Sorainen. Sorainen är grundaren för företaget Ground som är baserat i Åbo. Hon har skrivit boken ”*SORI - Johtaja ja julkisuus kriisissä*”, som handlar om kriskommunikation. Anna Sorainen har 25 års erfarenhet med kommunikation. Utöver detta har hon bland annat varit Kimi Räikkönens medieansvarig samt jobbat för Olympiakommittén som kommunikationsansvarig. Intervjufrågorna finns som bilaga 2.



Bild 4 : Anna Sorainen (Ground, u.d.)

6.2.1 Anna Sorainens syn på arbetsgivarvarumärke

Anna Sorainen börjar med att säga de anställda är den viktigaste gruppen av ambassadörer för företaget. Hon inte har statistik över hur många företag det är som satsar på arbetsgivarvarumärke, dock har det blivit mycket vanligare under de senaste 15 åren hon har arbetat med ämnet. Hon uppger att allt fler företag gör image analyser för att veta vad allmänheten tycker om företaget som potentiell arbetsplats. I dessa analyser undersöks det vad som förknippas med företaget. Sällan undersöks det endast om arbetsgivarvarumärke, det kopplas oftast med företagets allmänna varumärke. Respondenten säger dock att hon inte tror att det finns många företag som mäter sitt arbetsgivarvarumärke regelbundet. Speciellt företag (och kommuner) som behöver anställa i stor utsträckning satsar på arbetsgivarvarumärke. Vissa marknader har enligt Sorainen en stor tävling om kunniga

arbetstagare. De har inte valet att inte satsa på deras arbetsgivarvarumärke. De måste tänka på hur de lockar till sig kunniga sökande. Sorainen informerade att all uppmärksamhet spelar roll på ett företags brand samt arbetsgivarvarumärke. Till exempel betald marknadsföring, sociala media och även vad de egna anställda säger om företaget.

Enligt undersökningar så är unga mera måna om att söka arbete till företag som driver ansvarsfull företagsverksamhet, påpekar Sorainen. Hon fortsätter att förklara att desto yngre anställd desto oftare vill hen ha ett meningsfullt arbete. Att göra gott för samhället genom sitt arbete men med möjligtvis sämre lön har blivit ett vanligare fenomen. Imagen som företaget har spelar en stor roll hos en arbetssökande som ska göra ett val mellan företag. Om brandet har blivit skadat och fått negativ uppmärksamhet kan det, enligt Sorainen, mycket väl skada mängden arbetsansökande.

Det som enligt respondenten ska stå ut i företagets arbetsgivarvarumärke kampanjer, är faktorer som de vill att ska vara de samma hos dem de letar. Ett exempel av Sorainen är att ett internationellt företag ska rikta deras arbetsansökningskampanjer åt en målgrupp som gillar att resa, pratar många språk osv. Allmänheten ser, högst antagligen, inte skillnaderna mellan vad som är riktat till konsumenter och vad som är riktat till potentiella anställda. Hur man på bästa sätt kan påverka sitt arbetsgivarvarumärke är genom rekryteringskampanjer. I dessa kampanjer rekommenderar respondenten att man ska ta upp hur man arbetar i företaget och hurudan ledningsstil man har. Till kampanjer kan man även presentera anställda på företag som berättar varför de trivs på sin arbetsplats. Vad Sorainen uppmanar sina kunder att tänka på är att de som man vill att ska söka arbete till ens företag inte endast ser rekryteringskampanjer, utan även den ”vanliga” tjänste/produkt marknadsföringen bör även finnas på plats.

Ur ett bra arbetsgivarvarumärke så vill flera, enligt Sorainen, arbeta på företaget. Fastän lönenivån är lägre än på andra företag i branschen så lockar det ändå. Att företag marknadsför deras ansvarfulla sätt att arbeta lockar också arbetssökande. Andra positiva följder som kommer från att ha ett bra arbetsgivarvarumärke är att folk hör att andra trivs där. Företaget förknippas även med professionellt ledarskap, modern arbetsmiljö (flexibla arbetstider, möjlighet att arbeta hemma) och att ledningen uppmärksammar alla de anställda. Enligt respondenten finns det flera negativa handlingar som leder till ett försämrat arbetsgivarvarumärke. Några exempel som hon gav var att om allmänheten hör att företaget har en dålig ledarskapsstil, anställda inte trivs, instabil företagsverksamhet samt att företaget

inte har goda värderingar. Sorainen påpekar även att dessa handlingar inte bara ger ett dåligt arbetsgivarvarumärke, utan även ett försämrat varumärke riktat åt konsumenterna samt sämre omsättning och finansiell vinst. En annan stor del som är en konsekvens till en negativ image är att man har det svårare att bilda samarbeten med andra företag, Sorainen ger exemplet att de bästa leverantörerna och konsulterna blir det svårare att arbeta med ifall man har en dålig image.

Intern organisationskommunikation blir enligt Anna Sorainen mer och mer viktig. När Sorainen började arbeta med dessa frågor, ca. 15–20 år sedan var intern kommunikation i företag inte lika vanligt som det är idag. Då måste Sorainen förklara till ledare av företag vad intern kommunikation innebar och varför det behövs. En internkommunikationsstrategi är någonting som Sorainen skulle önska att alla företag skulle ha. Denna strategi skulle man bygga upp utgående från storleken på företaget, företagskulturen samt branschen. De flesta företag har interna kommunikationsstrategier, men det innebär inte att kommunikationen är så bra den borde vara. Respondenten påpekar att människor byter jobb mer än innan och därför bör man uppdatera sin kommunikationsstrategi med jämna mellanrum så den förblir användbar. Internkommunikation behövs för att bygga upp företagskulturen.

6.2.2 Anna Sorainens syn på kriskommunikation

Anna Sorainen gav ett exempel angående ett företag som hamnade i en kris vilken läcks ut till allmänheten. I arbetet med att städa upp efter skandalen så ser allmänheten, högst antagligen, inte skillnaden mellan vad som tillhör arbetsgivarvarumärke biten och vad som tillhör vanligt varumärkes krishantering. Dessa två bitarna smälter enligt Sorainen ihop eftersom värderingarna i båda ska vara så gott som samma samt att målgruppen oftast är den samma. I fall krisen är en som händer på arbetsplatsen och har att göra med en arbetsrättslig situation så rubbar det mest bara arbetsgivarvarumärket. Där spelar den interna kommunikationen en nyckelroll i krisarbetet. Den tidigare nämnda strategiska internkommunikationsplanen ska även innefatta intern krishantering. En kommunikationsplan är viktig i krishanteringssituationer. Sorainen påpekar att om planen finns så vet företagets ledare hur man ska agera och vilka kanaler som ska användas. Att proaktivt arbeta för att undvika en kris, stöds även av en strategisk kommunikationsplan.

Att öva på svårare situationer internt i ett företag är en investering för företagen. Enligt Sorainen så blir det vanligare och vanligare att satsa på prevention av kriser genom att

analysera misstag. Detta hänger även, enligt Sorainen, ihop med hur bra företaget drivs. Företagen behöver få alla delar att fungera för att undgå krissituationer och detta börjar fler och fler företag inse. Sorainen säger att de flesta kriserna som har internt med de anställda att göra kunde förebyggas ifall man hade förberett sig bättre genom att laga krisplaner, interna kommunikationsplaner samt riskanalyser. Företagen bör tänka på vilka händelseförlopp som kan ske inom företaget. Till riskanalyserna ska man inte bara ha vilka risker som kan förekomma, utan även vilka konsekvenser dessa kriser kan ha. Som exempel ger Sorainen hur krisen kan påverka en individs ekonomi och vilka andra följder målgruppen får.

Det man kan arbeta på internt i företaget för att undvika kriser är att känna sin image och veta sina egna värderingar. Hit hör även till var företaget står i samhällsfrågor och om de anställda vet vilka dessa är. Företaget ska, enligt respondenten, även veta vad de säljer, vad konsumenter tänker på när de ser produkten, hur tjänsterna utförs samt hur öppen företagsverksamhet de driver. Vad som finns undan ytan i företagen bör uppmärksammas av ledningen. Ifall det, enligt Sorainen, är någonting som kan drabba företaget negativt och är någonting man inte vill att ska komma till allmänheten så ska det lösas innan det bli till en krissituation. För att analysera dessa element ska man göra en utförlig riskundersökning. När man väl har hittat de saker som man inte vill att ska komma fram så bör man lösa dem direkt. Räcker inte med att identifiera dem, utan Sorainen påpekar att man bör så fort som möjligt göra en action plan var man planerar hur man ska lösa dessa problem.

På grund av social media, vilket är enligt Anna Sorainen den tredje allmänna sektorn, så har företag börjat lägga mera tid att bevaka dem. Hon påpekar även att på grund av sociala media så finns det fler kriser och de sprids fortare. Hon refererar ur sin egen bok SORI att i företags riskanalyser så förekommer det skilda avsnitt om sociala media. Sorainen säger att på grund av hur öppen kulturen är nuförtiden så förekommer det mindre ämnen som är tabu lagda. Företag eller privatpersoner är inte längre rädda om att tala om upprörande ämnen, utan det har blivit vardag. Sociala media har även påverkat företag på det sättet att de bör vara mera transparenta och alla ska ha tillgång till informationen. Detta gör man även för att förebygga kriser.

Inte ingenting ska komma som överraskningar, säger Sorainen. Vad man säger och hur man kommunicerar ska vara planerat i kommunikationsplanen, både internt och externt. Vilka värderingar företaget har samt vad de står för bör finnas uppskrivet. På detta sätt undviker

man krissituationer som har med opassande uttalanden att göra. Respondenten menar att detta är inget svårt. Det tar dock tid, planering och det krävs för företagen att vara transparenta och ärliga med sina intressenter.

Ifall företagen lyckas med deras krishantering kan de omvandla det till en positiv sak. Krisen, som från början identifieras som någonting negativt, kan man med god kommunikation och god vilja vända till någonting positivt. För att lyckas med detta bör man, enligt Sorainen göra krisarbetet transparent, ärligt, delta i diskussioner, berätta om vad som kommer i framtiden att göras annorlunda och vilka saker som kommer att förändras. Med ett krisarbete som befattar de föregående nämnda faktorer så tolkas företaget av intressenterna som ett uppriktigt företag.

De felen man kan göra i krisarbetet enligt Sorainen är att man inte identifierar krisen i tid och att man inte vet vilka som blir drabbade. Ett av det största felet man gör är att man inte kommunicerar med de anställda samt intressenterna. Det kommer endast negativa följder ifall man förnekar krisen. Om man har hört att något har hänt bör man undersöka hela krisen och sedan ta ansvar. Om ledningen börjar panikera så visar de inkompetens till medarbetarna samt intressenterna, de bör vara lugna och fördela uppgifterna samt fråga om hjälp ifall det finns för mycket arbete. Att panikera leder även lättare till lögner. Att inte kunna be om förlåtelse till de som är drabbade är också ett fel.

Som exempel på hur Sorainen skulle rekommendera att ett företag hanterar en krissituation som involverar unga i ett lågbetalt arbete. Krisen uppstod via en dokumentär om fusk med arbetsrätterna. Den största vikten i krisarbetet ligger i att betala skadestånd. Hon påpekar även att ifall en kris i denna grand händer så måste ledningen reagera samt styrelsen måste vara involverad. I dessa fall krävs det att det finns en färdiggjord kommunikationsplan, annars kommer krisarbetet inte lyckas. Det första som ska göras är att de i krishanteringsgruppen bör göra en överblick av situationen. Denna rapport ska ges till ledningen. Samtidigt ska man implementera den aktiva krisplanen, vilket innebär att någon från ledningsgruppen (den mest pålitliga, ansvarsfulla osv.) ska komma ut med ett uttalande. Man ska direkt vara beredda på att föra en diskussion med allmänheten om krisen. Det samma gäller den egna personalen. Man bör informera dem så fort som möjligt om situationen samt fråga dem vad de vet och uppmuntra att de delar med sig sin information. Vad Sorainen säger att är viktigt när krisen gäller en arbetsrättslig situation, är att göra en medarbetarundersökning. Sorainen motiverar detta med att säga att man lättare vet hur

alvarlig krisen är ifall man vet vad de egna anställda tycker. Denna medarbetarundersökning bör vara anonym för att få de bästa svaren.

6.3 Intervju 3: Helena Ingvarsson om arbetsgivarvarumärke

Helena Ingvarsson blev intervjuad per e-post. Vi valde att diskutera via e-post, eftersom hon är bosatt i Sverige och hade inte tillräckligt med tid för en omfattande telefonintervju. Av henne ställdes det frågor angående arbetsgivarvarumärke, vilket är hennes expertisområde. Ingvarsson är en konsult och kulturbygggarcoach som hjälper företag att bli en mera trivsamt arbetsplats. Intervjufrågorna finns på bilaga 3.

Helena Ingvarsson menar att det finns stora skillnader mellan företag när det gäller hur mycket de satsar på sitt arbetsgivarvarumärke. Vissa företag satsar ingenting på detta för de har inte förstått hur viktigt det är och andra företag lägger en stor del av sin budget. Respondenten säger att de som jobbar på sitt arbetsgivarvarumärke mäter det garanterat och det kan göras på olika sätt. Inga exempel på hur det görs tas upp.

Respondenten refererar till Universums undersökning var de har analyserat vilka arbetsplatser i Sverige som svenska studenter tycker att är attraktiva. Bland de 10 bästa arbetsplatserna i Sverige, 2019, hittas bland annat; Spotify, Ikea, Google, H&M & Klarna. (Universum, 2019) Utgående från detta dokument berättar Ingvarsson att det är kärnvärderingarna som unga letar efter på arbetsplatser. Detta innebär bland annat ledare som stöder den personliga utvecklingen, en säker anställning, en bra balans mellan arbetslivet och fritiden, utmanande arbete, flexibla arbetstider samt möjligheter att avancera i arbetet och i löneskalan. Den unga generationen är mer livsstils- och värderingsstyrd än någonsin tidigare och i dagens transparenta informationssamhälle krävs ett helt annat förhållningssätt till kunder och medarbetare.

Helena Ingvarsson säger att följderna av ett dåligt arbetsgivarvarumärke är att man får hög personalomsättning, svårt att få goda sökande till de utannonserade jobben och ökade sjukskrivningar, helt enkelt mer kostnader för företaget. Vid ett bra arbetsgivarvarumärke så skickar människor mer spontana arbetsansökningar, det är lägre personalomsättning och medarbetarna blir goda ambassadörer för företaget. Det är den bästa och mest genuina marknadsföringen. När folk trivs och mår bra blir det lägre sjukskrivningstal, de jobbar mer effektivt vilket ökar företagets lönsamhet.

Enligt Ingvarsson så hör arbetsgivarvarumärke och företagets varumärke tätt ihop. Det är ett måste om ett företag vill lyckas. Varumärket riktar sig till kunderna och arbetsgivarvarumärke riktar sig till de anställda eller blivande medarbetare. Respondenten förklarar att det handlar om att utveckla sina medarbetare, vara lyhörd för deras ambitioner och engagemang om man vill lyfta och behålla dem. Ett gott ledarskap är också viktigt. Att ledningen är intresserad av sina medarbetare och jobbar med kulturfrågor, arbetsglädje och kompetensutveckling uppskattas av de anställda.

7. Analys och slutsatser

I de följande kapitlen kommer forskningsfrågorna bli besvarade utgående från teorierna och det insamlade materialet. Resultaten för forskningsfrågorna kommer att presenteras skilt i kapitlen nedan. I slutet av kapitlen ger jag min åsikt angående frågorna.

7.1 Hur använda kriskommunikation för att behålla ett bra arbetsgivarvarumärke

Både teorin och respondenterna för intervjun betonade att tanken med ett bra arbetsgivarvarumärke börjar bli mera populärt. Detta beror på arbetskraftbristen som råder i Finland för tillfället. Båda, teorin och respondenterna, visar också på att individer vill nuförtiden, mer än innan, ha ett betydelsefullt arbete. Med arbetsgivarvarumärke ska man förmedla sin vision, mission samt värderingar till sina anställda samt potentiella anställda.

Ifall ett företag skulle hamna i en kris som har med arbetsplatsen att göra, ska krisarbetet enligt teorin och det insamlade materialet se ut på följande sätt (punkterna är inte i viktighetsordning eller kronologiskordning):

- Peka inte ut vem i företaget som har orsakat krisen. Avdelningen/ledningen (beror på företagets storlek) ska ta ansvaret. Ifall ledningen skulle till exempel ha gett bättre arbetsinstruktioner skulle krisen inte ha skett. Därför kan man inte skylla på en enskild anställd i det sammanhanget.
- Kommunicera med de egna anställda och låt dem veta vad som händer. En anställd vill veta hur en kris kommer att påverka ens egna liv samt ekonomi. Ge förklaringar till varför vissa beslut har tagits och visa att ledningen bryr sig om de anställda och vill behålla dem kvar. Redovisa åtgärderna som har eller kommer att göras för att

lindra situationen för de anställda. De egna anställda vill även veta hur andra inom företaget förhåller sig till krisen och vilka deras åsikter är. Som exempel ur teorin ger Larsson, 2001, att detta kan ske genom insändare av anställda i personalbladet. Ifall man håller god kommunikation med sina anställda så får arbetsplatsen en känsla av gemensam respekt. Respekt är en av de delarna som Great Place To Work mäter i deras undersökningar.

- Identifiera krisen i tid och se vilka som har blivit påverkade. Fastän krisen inte verkar vara någon stor kris så ska man oavsett starta krisarbetet, dvs. inte sopa något under mattan. Denna punkt är inte endast för kriser som har med arbetsplatsen att göra, utan för krisarbete överlag.
- Var transparent och ge hela sanningen, både till de egna anställda och allmänheten. Genom att vara transparant kan man klargöra rykten, vilket man såg i McDonalds skandal. Intressenter samt andra som är företagspartners med företaget som hamnar i en skandal bör få veta vad som sker med dem. Detta på grund av att en kris i stor grad kan även påverka deras företagsverksamhet.
- Följ företagets värderingar. Värderingarna är någonting som ska vara på det klara redan när man gör sin affärsplan. Dessa värderingar ska man informera sina arbetstagare om samt driva företagsverksamhet som stöder dessa. Ifall företaget hamnar i en kris bör de påminna deras anställda vad deras värderingar är. Ledningen ska också hålla sig till värderingarna när man sköter krisarbetet, dvs. de anställda ska inte känna att företaget inte håller sig till det de säger sig vara.
- Ledningen ska bestå av de i företaget som har mest erfarenhet. Ledarna för krissituationen ska bestå av de som har kompetenser i kommunikation. Dessa ska vara förbestämda. Detta visar de anställda samt andra att man kan lita på dem. Ifall företaget är mindre kan man skaffa hjälp från konsulter inom kommunikation. Detta visar också att fastän man inte är tillräckligt kompetent att sköta krisen själv så bryr man sig tillräckligt ifall man frågar hjälp.
- Ifall följderna av en kris är att anställda mister löner eller andra arbetsplatsförmåner ska företaget betala skadestånd. Genom att göra detta så ger man inte bara tillbaka det som de anställda har arbetat för, utan man visar även till alla intressenter (bland annat företag man är i samarbete med, egna anställda samt allmänheten) att man bryr

sig om sina egna och tar hand om dem. Detta ger också en bild till både de som är anställda i företaget samt till allmänheten att företaget handskas med problemet **rättvist**.

Det finns ännu tre andra sätt man kan hantera en kris på. Bortförklaring, förnekande och att minska händelsens anstötthet. I de intervjuerna som gjordes så nämndes dessa tre sätt inte. Enligt de intervjuer som gjordes så ska man, istället för att bortförklara en kris, ta ansvar direkt och inte låta den växa, vilket bortförklaring kan leda till. Förnekande av en kris verkar i sig vara smart att göra när den är falsk. Dock som togs upp i det ena exemplet, om ålderdomshemmet med de påstådda hygienbristerna, så valde ledningen att inte förneka krisen och ge den mera uppmärksamhet eftersom den var en del av en större samhällsdebatt.

Vad jag personligen skulle säga att de viktigaste punkterna med kriskommunikation i en situation som har med arbetsplatsen att göra är att alla frågor som finns skulle bli besvarade. Detta hör ihop med att företagen ska vara transparenta till deras egna anställda. Enligt mig så är den bästa ambassadören för ett företag de egna anställda. Hur skulle en anställd kunna förespråka om sin arbetsplats till sitt nätverk ifall information om krissituationer döljs? Som en rekommendation från mig, utgående från all den information jag samlat, så borde det hållas informationstillfällen i krissituationer för att hålla de egna anställda uppdaterade. Ifall det inte ännu finns tillräckligt med information för att hålla ett tillfälle skulle det räcka med e-mails eller kommunikation i andra form av media.

7.2 Hur ska företag internt proaktivt arbeta för att undvika kriser?

Resultaten från teorin och de insamlade svaren kommer att presenteras skilt. Sedan dras kopplingarna ihop och slutsatserna. Nedan presenteras de viktigaste tyngdpunkterna, enligt teorin, som man bör hålla i beaktande för att undvika en kris. Till slutet kommer jag att ta upp de punkter som enligt min åsikt, efter att undersökningen har gjorts, är de viktigaste i det proaktiva krisarbetet.

Proaktivt krisarbete enligt teorin:

- Krisplan som innehåller resurs, -och ansvarsfördelning. Innehåller även intressenterna, kanaler och i vilka fall planen ska användas.
- Analysera tidigare kriser och se på riskerna som finns. Genom övningar och seminarier angående tidigare kriser arbetar man för att undgå situationerna.

- Slå fast värderingarna som företaget har. Genom att de anställda vet vilka principer och riktlinjer företaget följer kan man undgå kriser. Sträv till att se individerna i företaget, inte endast grupper. Se till att de anställda har chansen att dagligen visa sina kompetenser, **ha ditt arbetsgivarvarumärke på det klara och visa vad ni står för.**
- Göra analys hur anställda förhåller sig till arbetsplatsen. Se hur nöjda de egna anställda är. Håll koll på den interna stämningen. Utgående från analyserna ser man vad som bör åtgärdas internt i företaget.
- **Det proaktiva arbetet bör göras kontinuerligt.** Företag anställer nya, nya produkter/tjänster lanseras och världen utanför ändras. Ansvarspersonerna bör även uppdateras. Se därför till att fortsätta med det proaktiva arbetet.

Utgående från intervjuerna jag hade med Elli Flén, Anna Sorainen samt Helena Ingvarsson har jag lyft fram de viktigaste sakerna de påpekade angående det proaktiva krisarbetet.

Proaktivt krisarbete enligt undersökningen

- Driv etisk företagsverksamhet. Företag bör känna sin image och veta sina värderingar. Man ska veta var företaget står i samhällsfrågor.
- Se till att arbetsplatsen stöder den personliga utvecklingen. Arbetsplatsen ska även vara värderingsstyrd och utmanande.
- Den interna kommunikationen ska vara på plats. Den strategiska planen ska även innehålla krishantering och vilka kanaler som ska användas. I planen ska det redovisas vilka som blir påverkade och hur man löser det. Denna ska uppdateras med jämna mellanrum, eftersom företaget samt samhället utvecklas kontinuerligt.
- **Gör riskbedömningar, säkerhetsplaner samt arbetsinstruktioner.** Öva på svårare situationer och analysera tidigare misstag.
- **Bevaka sociala media och identifiera kriser i tid.** Reagera även till det mindre (tex. negativa kommentarer) innan det blir en större kris. Sopa inte kriser under mattan.

När man jämför teorin samt det insamlade materialet kan man se vissa likheter. Båda betonar att företag bör ha en omfattande *krisplan* för att effektivt kunna undvika kriser. Enligt min undersökning så bör krisplanen innehålla; resurs, -och ansvarsfördelning, riskbedömningar, säkerhetsplaner, arbetsinstruktioner, kanaler och målgrupp. När planen väl är färdig så ska

den testas. Alla de med ansvar bör ha läst krisplanen och vara bekanta med den. Vad både teorin och respondenterna påpekar är att planen ska uppdateras tillsammans med den strategiska kommunikationsplanen regelbundet.

När man ser på kriser som har specifikt med arbetsplatsen att göra så finns det vissa saker från det insamlade materialet som man bör ha i beaktande. Att anställda vet vilka värderingar företaget har och vad företaget vill åstadkomma visar till de anställda att det finns mål och riktlinjer. Genom att regelbundet analysera hur de anställda förhåller sig till kampanjer/produkter kan man se hur de anställda förhåller sig till företaget. Det är också viktigt att göra arbetsplatsundersökningar. Genom dem kan man se hur anställda trivs, vad de skulle önska att ha mer/mindre av och hur de upplever ledningen sköter sitt arbete.

Både teorin och intervjuerna visar att företag ska bygga upp öppenhetkultur på arbetsplatsen. Det vill säga att det ska vara lätt att ta kontakt med ledningen för att framföra sina bekymmer. Öppenhetkultur leder till att de anställda känner att de kan diskutera om saker, att ledningen vill veta var de anställda står i frågor samt att de anställda vet vad ledningen vill med företaget, dvs. vilka mål som finns och hur man ska nå dem.

Ett av de viktigaste och bästa sätten enligt mig att proaktivt undvika kriser som har med arbetsplatsen att göra är att konstant se till att de egna anställda mår bra och trivs på arbetsplatsen. Detta kan göras i form av arbetsplatsundersökningar eller diskussioner i smågrupp. Diskussioner på interpersonell nivå, till exempel tillsammans med sin förman, är någonting som alla företag i större storlek enligt mig borde ha. På detta sätt kan man i en lugn miljö diskutera om hur man personligt vill utvecklas och vilket stöd man vill ha från företagets sida.

Vad jag även tycker att är viktigt, speciellt på mera riskfyllda arbetsplatser, är att ha tydliga arbetsinstruktioner, säkerhetsplaner samt övervakning. Detta visar även till de anställda att företaget vill undvika olyckor. Ifall en kris skulle ske, fastän det skulle finnas säkerhetsplaner osv, kan man påvisa att det fanns instruktioner och att olyckan endast hände av ett mänskligt misstag. Dessa tycker jag att borde lagas enligt vilka riskfyllda scenarion som tidigare skett och var det möjligtvis skulle ske en till olycka. Detta binder också ihop med organisationslärande.

7.3 Skillnaderna mellan teorin och det insamlade materialet

Det insamlade materialet betonade mera den etiska aspekten av företagsverksamhet överlag. Till det etiska hör även image, värderingar och samhällsfrågor. Intervjuerna betonade även den mera personliga aspekten av arbetsplatsen. Där kom det mera fram att arbetsplatser skall vara personligt utmanande och man ska bli sedd som en person, inte bara en spelpjäs i den stora bilden. Intern kommunikation kom också mer upp under intervjuerna. Här kom det fram att företagen skall ha en strategisk plan hur kommunikationen skall skötas och vilka kanaler som ska användas. Dock betonades det att alla planer som företagen gör ska uppdateras regelbundet och det ska finnas kännedom om dem.

Det inte fanns i de teoretiska källorna som jag använde vad hur viktigt det är att ha säkerhetsplaner, arbetsinstruktioner och riskbedömningar. Detta var någonting som kom fram först när intervjuerna gjordes. Dock kan detta kopplas ihop med teorin om att öva på svårare situationer och lära sig av sina misstag.

Vad det insamlade materialet betonade, som inte fanns i mitt teoretiska material, var att man kan söka hjälp av konsulter. I intervjuerna kom det fram att man kan både ta hjälp till att skapa krisplanen och den interna kommunikationsplanen från början och sedan söka hjälp ifall en kris skulle ske. Detta rekommenderades av de som blev intervjuade och det kan bero på att de respondenterna inom kriskommunikation är konsulter och erbjuder dessa tjänster. I det teoretiska materialet fanns det mest riktlinjer för företag och organisationer hur de skall agera i en kris. I det teorin betonades även hur viktigt det är att ha ansvarsgrupper som arbetar med dessa frågor medan respondenterna sade att det är viktigt att man har förberett sig väl för en krissituation men denna förberedelse kan göras av konsulter. I det teoretiska materialet kom det även fram att företag ska ha talespersoner som är "ansiktet" för företaget under krisen. I intervjuerna kom det fram att en kunnig konsult kan också ta denna roll.

Begreppen arbetsgivarvarumärke, intern kommunikation och krisplan är enligt respondenterna någonting som blir konstant mer populärt. De nämner att fler företag börjar fundera på dessa frågor, vilket teorin inte nämner. I teorin finns det ingen betoning på hur vanligt det är för företag att ha kriskommunikationsplaner och ett systematiskt sätt att arbeta kring kriser och arbetsgivarvarumärke.

8. Kritisk granskning

Det jag vill lyfta fram i den kritiska granskningen av mitt arbete är sådant som jag skulle kunna ha gjort annorlunda, utmaningarna samt andra kritiska kommentarer. Dessa kommentarer skulle ha kunnat ge mervärde till mitt arbete och de kunde ha påverkat det slutliga resultatet.

Relevant teori om ämnet kriskommunikation var svår att hitta. Dessutom hade de flesta böckerna jag lånat om kriskommunikation och strategisk kommunikation blivit skrivna av samma författare och var relativt gamla. Det ledde till att teoriinnehållet blev någorlunda ensidigt. Den största delen teori om arbetsgivarvarumärke kom från samma bok, vilket i sin tur även ledde till att innehållet blev ensidigt.

Det var svårt att hitta personer som ville ställa upp i intervjun. Jag kontaktade flera och fick bara några svar, därför kan undersökningen bli ensidig. I de två intervjuerna som gjordes per telefon hade respondenterna ungefär samma bakgrund samt arbetserfarenhet vilket också ledde till ensidigt material. En av intervjuerna gjordes på finska, vilket inte är mitt modersmål, så det var svårare att ställa följdfrågor och delta i diskussionen. Även att analysera den intervjun blev svårare eftersom jag inte kan terminologin på finska, så någonting kan ha blivit borta. Den tredje intervjun, vilken gjordes per e-post var också endast en yttlig intervju. Det är svårt att komma på djupet av frågorna när man bara skriver i text. Det blir också svårare att skapa en diskussion om ämnet och komma med följdfrågor.

Det jag önskar att jag hade gjort annorlunda är att intervjuerna skulle ha gjorts i ett tidigare skede. Ifall jag skulle ha varit tidigare ute så skulle jag möjligtvis ha fått träffa respondenterna personligen, vilket skulle ha gett mera värde till arbetet. Jag önskar även att jag skulle ha tagit emot mera handledning och hjälp av handledarna samt av andra studerande i utbildningsprogrammet under arbetsseminarier.

9. Avslutning

Syftet med detta examensarbete var att få fram de viktigaste delarna för att sköta krisarbetet bra och behålla ett gott arbetsgivarvarumärke samt hur företag ska proaktivt agera för att inte hamna i kriser. Det har presenterats teorier kring ämnena arbetsgivarvarumärke, internkommunikation och kriskommunikation, även ett case om hur en krissituation som har

med arbetsplatsen utspelade sig. Som stöd och reflektionsmaterial mot teorin presenterades det material från intervjuer med kunniga personer inom ämnet.

Resultaten kan användas som riktlinjer för hur företag ska agera under kriser och hur man undviker kriser. Jag finner att detta arbete svarar på frågeställningarna. Dessa svar finner jag också att vara pålitliga, eftersom det finns många olika källor.

Det gläder mig att jag hade möjligheten att intervjua två inflytelserika kvinnor som är kriskommunikationsbranschen. Dessa två hade stor arbetserfarenhet och det märktes att de kunde sina ämnen mycket väl. Intervjun kändes inte som en börda för dem, vilket var mycket positivt.

Avslutningsvis vill jag nämna att detta arbete har varit någonting som intresserar mig mycket. Jag känner att jag har lärt mig mycket nytt medan jag arbetade på detta. Jag kommer till exempel i framtiden vara mera noggrann när jag väljer arbetsplats. Ifall min framtida arbetsplats skulle hamna i kris skulle jag både från ledningens synvinkel veta hur arbetet skall fortskridas, samt hur man som anställd borde bli behandlad.

Källförteckning

- Aftonbladet. (den 24 5 2010). *Sveriges Annonserer - McDonald's annonser också yttrandefrihet*. Hämtat från [aftonbladet.se](https://www.aftonbladet.se):
<https://www.aftonbladet.se/debatt/a/8w5Oe1/mcdonalds-annonser-ocksa-yttrandefrihet> den 15 9 2019
- Ahrne, G., & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber.
- Beamery. (u.d.). *beamery.com*. Hämtat från Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resources: <https://beamery.com/blog/employer-branding> den 12 9 2019
- Biswas, M. K. (den 30 4 2012). *ResearchGate*. Hämtat från EMPLOYER BRANDING::
https://www.researchgate.net/publication/307599173_Employer_Branding_A_Human_Resource_Strategy den 23 10 2019
- Cubucku, C. (den 17 3 2018). *Why Employer Branding Is So Important*. Hämtat från [entrepreneur.com](https://www.entrepreneur.com): <https://www.entrepreneur.com/article/310546> den 16 9 2019
- Dahlén, M., & Lange, F. (2009). *Optimal marknadskommunikation*. Stockholm: Liber Ab.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2011). *Strategisk Kommunikation - Forskning och praktik* (Vol. I). Lund: Studentlitteratur AB.
- Falkheimer, J., Heide, M., & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Liber Ab.
- Flén, E. (u.d.). *En PR-konsult som får er att synas*. Hämtat från [elliflen.fi](https://www.elliflen.fi):
<https://www.elliflen.fi/sv/> den 20 11 2019
- Great Place To Work. (2019). *Työelämä parane edelleen – tässä ovat Suomen parhaat työpaikat 2019*. Hämtat från [greatplacetowork.fi](https://www.greatplacetowork.fi):
<https://www.greatplacetowork.fi/blogit/suomen-parhaat-tyopaikat-2019> den 17 10 2019
- Ground. (u.d.). *Me - Viestintätoimisto Ground*. Hämtat från [ground.fi](https://www.ground.fi):
<https://www.ground.fi/me/> den 20 11 2019
- Ilta-Sanomat. (den 6 11 2018). *Jari Sillanpää käytti rajusti huumeita epäillyn hyväksikäytön aikaan – selitti kesän 2017 lisäkiloja limuilla ja karkeilla*. Hämtat från [is.fi](https://www.is.fi): <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000006310319.html> den 20 11 2019
- Kwallin, A. (den 11 1 2018). <https://annakwallin.blogg.se>. Hämtat från *Kriskommunikation*:
<https://annakwallin.blogg.se/2018/november/kriskommunikation-2.html> den 12 9 2019
- Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsverenskap* (Vol. II). Studentlitteratur.
- McDonalds. (2019). *OM OSS*. Hämtat från [mcdonalds.com](https://www.mcdonalds.com):
<https://www.mcdonalds.com/se/sv-se/om-oss.html> den 2019 9 12
- Nilsson, M. (den 15 9 2010). *"Vi har varit för spretiga"*. Hämtat från [dagensmedia.se](https://www.dagensmedia.se):
<https://www.dagensmedia.se/marknadsforing/strategi-analys/vi-har- varit-for-spretiga-6212395>
- Nordangård, O. (den 17 5 2010). *svt.se*. Hämtat från McDonalds mötte kritiken:
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/mcdonalds-motte-kritiken> den 12 9 2019
- Parment, A., Dyhre, A., & Lutz, H. R. (2017). *Employer Branding: Så bygger arbetsgivare starka varumärken* (Vol. I). Lund: Studentlitteratur AB.
- PR-byrå. (u.d.). *PR-byrå.se*. Hämtat från Exempel på kriskommunikation: <http://xn--pr-byr-nua.se/exempel-pa-kriskommunikation/> den 12 9 2019

- Svenska Yle. (den 26 12 2014). *Tsunamin 2004*. Hämtat från svenska.yle.fi:
<https://svenska.yle.fi/artikel/2014/12/26/tio-ar-sedan-tsunamin-i-asien-den-20-11-2019>
- Svenska Yle. (den 12 23 2017). *Många miljoner i mutor – två Fifahöjdare dömda för korruption*. Hämtat från svenska.yle.fi:
<https://svenska.yle.fi/artikel/2017/12/23/manga-miljoner-i-mutor-tva-fifahojdare-domda-for-korruption-den-20-11-2019>
- SVT (Producent). (2010). *Dokument inifrån - Mcfusk & Co, "Dagens ungdomar är lata och bortskämda!"* [Film]. Hämtat från
<https://www.youtube.com/watch?v=jGfUrdjVNwk> den 12 9 2019
- SVT. (den 16 7 2017). *Över 60 personer gripna i hästköttskandalen*. Hämtat från svt.se:
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/over-60-personer-gripna-i-hastkottskandalen>
den 20 11 2019
- Talent Tree. (u.d.). *Laatujärjestelmät*. Hämtat från talenttree.fi:
<https://talenttree.fi/aihe/laatujarjestelma/> den 19 11 2019
- The Great Place to Work. (2019). *greatplacetowork.com*. Hämtat från Trust Model-Great Place to Work: <https://www.greatplacetowork.com/trust-model> den 23 10 2019
- Tung, E. T. (2017). *Negative Publicity Turns Potential Employees Away*. Hämtat från IT chronicles: <https://www.itchronicles.com/human-resources/negative-publicity/>
den 16 10 2019
- Uggla, H. (2018). *Employer branding - utmaningar och tendenser*. Stockholm: Sanoma Utbildning.
- Universum. (2019). *Thank you for downloading the Swedish Student survey!* Hämtat från universumglobal.com/se: <https://universumglobal.com/se/foretagsbarometern-2019-2/thank-you-for-downloading/> den 19 11 2019
- Westander. (den 10 9 2019). *westander.se*. Hämtat från Pr-handboken 2020:
https://www.westander.se/wp-content/uploads/2019/08/pr-handboken-2020-uppslag-2019-07-12_mindre.pdf
- Yrkeshögskolan Novia. (2019). *KRISPLAN FÖR YRKESHÖGSKOLAN NOVIA*. Hämtat från intra.novia.fi: <https://intra.novia.fi/kvalitetssystem/policy-/krisplan/> den 18 11 2019

Bilder:

<i>Bild 1: Hur arbetsgivarvarumörket mäts (The Great Place to Work, 2019).....</i>	6
<i>Bild 2: Bannerreklam från kampanjen "Ställ dina frågor direkt till McDonalds" (Aftonbladet, 2010)</i>	22
<i>Bild 3 : Elli Flén (Flén, u.d.).....</i>	24
<i>Bild 4 : Anna Sorainen (Ground, u.d.)</i>	27

Figurer:

<i>Figur 1: Kopplingen mellan produkt varumärke & arbetsgivarvarumärke (Biswas, 2012)</i>	7
---	---

Bilaga 1

Frågor till Elli Flén 7.10.2019 kl 13.00

1. Hur mycket satsar företag på employer branding? Mäter de sitt employer brand?
2. När individer letar arbete, är det vanligt att de tar employer branding i beaktande?
3. Vilka följder har ett bra/dåligt employer brand?
4. Vilka är de största skillnaderna mellan företagets employer brand och varumärket?
5. Hur mycket satsar företag på intern organisationskommunikation?
6. Hur bibehåller man lojala anställda?
7. Har förebyggandet av kriser samt krisplaner blivit vanligare än tidigare p.g.a. dagens mediekultur? Hur?
8. Vad kan man arbeta på internt för att undgå krissituationer?
9. Vilka åtgärder behövs för att bibehålla ett bra employer brand i krissituationer?
10. Vilka är de största och vanligaste fallgroparna företag faller i under krisarbetet?
11. Fallfråga: Företag X är ett företag som rekryterar främst ungdomar (16-22 år). Det har visat sig att de har ändrat anställdas arbetstider, tvingat arbetarna att arbeta som sjuka och har skickats på obetalda raster. Vad ska företaget göra i det här fallet? Vilka kanaler ska de använda?

Bilaga 2

Intervjufrågor på finska: Anna Sorainen 8.10.2019 kl 13.00

1. Kuinka paljon yritykset panostavat heidän työnantajakuvaansa? Miten he mittaavat työnantajakuvan?
2. Kuin ihmiset hakevat töitä, onko tavallista, että he huomioivat työnantajan tuotemerkin?
3. Mitkä seuraukset hyvässä/huonossa työnantajankuvassa?
4. Mitkä ovat isommat erot työnantajankuvassa ja yrityksen tuotemerkissä?
5. Kuinka paljon yritykset panostavat organisaatiokommunikaatioon?
6. Kuinka pidetään uskollisia työntekijöitä yrityksessä?
7. Onko kriisisuunnitelmat nykyään tavallisempia kuin ennen? (päivän mediakulttuuri j.ne)
8. Mitä voidaan proaktiivisesti tehdä sisäisesti yrityksessä välttääkseen kriisiä?
9. Jos kriisi syntyy, mitä voidaan tehdä ylläpitääkseen positiivisen hyvän työnantajankuvan?
10. Mitkä ovat isoimmat ja yleisimmät virheitä yritykset tekevät kriisikommunikaation parissa.
11. Case kysymys: Yritys X ovat yritys, jotka rekrytoivat enimmäkseen nuoria (16-22 v.) ihmisiä. On tullut esille, että he ovat muokanneet työntekijöiden työtunteja, pakottaneet työntekijöitä tekemään töitä kipeinä ja heitä on lähetetty palkattomille tauoille. Millä tavalla yritys pitäisi tässä tapauksessa toimia? Mitä kanavat heidän tulisi käyttää?

Bilaga 3

E-post intervjufrågor: Helena Ivasson 8.10.2019

1. Hur mycket satsar företag på employer branding? Är det vanligt att företag mäter sitt employer brand?
2. När individer letar arbete, är det vanligt att de tar företagets employer brand i beaktande?
3. Vilka följder har ett bra/dåligt employer brand?
4. Vilka är de största skillnaderna mellan företagets employer brand samt varumärket?
5. Hur bibehåller man lojala anställda? Vad värdesätts?