

Risken med att synas – om organisatoriska konsekvenser av en förtroendekris i medierna

PERNILLA PETRELIUS KARLBERG,
MARIA GRAFSTRÖM & KAROLINA WINDELL

Kapitel 6, utdrag ur Risker och riskhantering i näringsliv och samhälle

Richard Wahlund (red.) 2016

ISBN: 978-91-86797-22-5

© Stockholm School of Economics Institute for Research och författaren, 2016



SSE INSTITUTE FOR RESEARCH

Risken med att synas – om organisatoriska konsekvenser av en förtroendekris i medierna¹

PERNILLA PETRELIUS KARLBERG, MARIA GRAFSTRÖM
& KAROLINA WINDELL

Inledning

En skugga faller över Röda Korsets ledning (DI 22/1, 2010)

Det ruttna i Röda Korset (ETC 22/1, 2010)

Djup förtroendekris för Röda Korset (Expressen 6/2, 2010)

Så lyder några av de rubriker som krönte artiklar om Röda Korset och dess kris under våren 2010. Spetsiga formuleringar avlöste varandra och i en uppsjö av nyhetsartiklar, insändare och krönikor kritiserades organisationen och dess frontfigurer. I medierna diskuterades det vikande förtroendet för Röda Korset och – inte minst – för styrelseordförande Bengt Westerberg, en rapportering som inom Röda Korsets tjänstemannaorganisation upplevdes som orättvis i sak. Inom organisationen såg man sig som öppen, god och demokratisk. Samtidigt som det i medierna slogs fast att man hade en förtroendekris inom Röda Korset var det svårt för de anställda i organisationen

¹ Justerad version av tidigare publicerat kapitel av samma författare (2012), med tillstånd av PwC.

att greppa hur denna kris hade kunnat uppstå och hur den mediala uppmärksamheten kunde bli så långvarig och ihållande.

Att synas är en av dagens organisationers största utmaningar. Å ena sidan råder ett krig om uppmärksamhet där alla kämpar om att nå ut med sitt budskap till sina intressenter. Å andra sidan föreligger en risk med att visa upp sig och få medial exponering eftersom man därmed också riskerar att utsättas för kritik. Vilka konsekvenser riskerar som en organisation vid en kritisk granskning i medierna?

I det här kapitlet undersöker vi vilka risker som synlighet i medierna, och i valet av mediehantering, kan innebära för en organisation. Som organisationsforskare är vi särskilt intresserade av vilka *organisatoriska* konsekvenser som följer på ett mediadrev och det är också det som är i fokus för vår studie. Fallet vi beskriver handlar om den negativa mediala exponeringen av Röda Korset och framför allt dess dåvarande ordförande Bengt Westerberg. Det handlar om hur förtroende skapas och förloras i medierna, och vilka risker det kan innebära för en organisations självbild.

Dagligen möter mediekonsumenter den här typen av braskande rubriker som vi inledde med. Rubriker som antingen hyllar eller fördömer organisationer och deras ledare. I medierna utmålas skurkar och hjältar, och journalister och debattörer bedömer vilka handlingar som kan anses vara rätt eller fel. Mediernas rapportering spelar därför en central roll såväl när det gäller att bygga förtroende för organisationer som att rasera det.

Vad som betraktas som förtroende och vilka aktiviteter som stärker förtroende är beroende av det sociala sammanhang och den logik som dominerar inom organisationen. Utifrån ett institutionellt perspektiv måste organisationers praktik alltid förstås kontextuellt. Institutionella logiker är ett sätt att förstå vad som reglerar och styr individers beteende (Friedland & Alford, 1991). De kan betraktas som system av meningsuppfattningar, regleringar, institutionaliserade normer och etablerade föreställningar om en viss praktik (Thornton & Ocasio, 1999). Vi kommer att visa att den logik som är förhärskande inom medierapporteringen skiljer sig från den som dominerar inom Röda Korset. Vi visar också hur dessa logiker påverkar synen på hur förtroende bör byggas.

Frågan är då om och i så fall hur dessa olika synsätt på vad som är för-

troendeskapande handlingssätt påverkar varandra. Forskning visar att mediernas skildringar av händelser, organisationer och personer påverkar hur allmänheten uppfattar sin egen verklighet (McCombs, 2004). Vi känner med andra ord att mediernas sätt att formulera nyhetsberättelser påverkar publikens bild av och förtroende för institutioner och makthavare i samhället. Däremot vet vi mindre om hur organisationernas uppfattning om sitt eget beteende påverkas när mediedrevet går. Förändras deras syn på vad som är legitima och önskvärda handlingar; synen på vad som är rätt och fel och på hur förtroende byggs?

Det här kapitlet handlar om hur en förtroendekris skapas i en organisation i samband med en mediekris samt huruvida medierna påverkar organisationens förhållningssätt till vad som är en legitim handling. I kapitlet analyseras vilka olika sätt att se på förtroendeskapande handlingar som finns representerade hos de olika aktörerna och även hur de förhåller sig till varandra.

En studie av Röda Korset – metod och empirival

Här studerar vi svenska Röda Korset under våren 2010, då organisationen utsattes för negativ medial publicitet, och vi gör det både med ett utifrån- och ett inifrånperspektiv. Vi analyserar dels mediernas rapportering där vi betraktar medierna som en form av externa kravställare på organisationen Röda Korset, dels analyserar vi hur organisationen hanterade den negativa mediala uppmärksamheten. Därigenom identifierar vi hur olika logiker konkurrerar om vägen för att bygga och upprätta förtroende.

Valet av Röda Korset grundar sig dels på att organisationen upplevt en kraftig negativt vinklad medieexponering, dels att Röda Korset verkar i en utpräglad vad vi kallar förtroendebransch. Organisationen är helt beroende av allmänhetens förtroende för att kunna bedriva sin verksamhet, samla in pengar och locka och behålla medlemmar. Dessutom är Röda Korset starkt präglad av ideella organisationers logik och särart (Wijkström & af Malmberg, 2005). Den ingår dessutom i en kategori organisationer som historiskt sett inte varit särskilt synliga i mediernas granskning och rapportering och

därmed möjligen inte är lika vana att utsättas för mediernas granskning.

Den empiriska berättelse som presenteras i kapitlet är dels baserad på observationer och intervjuer av chefer och tjänstemän inom svenska Röda Korset under perioden januari-oktober 2010², dels på en innehållsanalys av artiklar om Röda Korset och Bengt Westerbergs arvode (totalt 65) under samma period. Samtliga artiklar om Röda Korset och Bengt Westerberg i följande tidningar har inkluderats: Kvällstidningarna Aftonbladet och Expressen, den dagliga affärstidningen Dagens Industri (DI) samt morgontidningarna Dagens Nyheter (DN) och Svenska Dagbladet (SvD).

Nedan följer först en beskrivning av Röda Korset som organisation. Därefter redogörs för hur medierna rapporterade om och beskrev Bengt Westerbergs arvodering och hur publiciteten hanterades av organisationen. Därefter följer vår analys av mediernas och organisationens olika sätt att betrakta förtroende och deras olika värderingar av vad som är legitimitetsgrundande handlingar. Avslutningsvis för vi en diskussion om konsekvenser av mediernas rapportering för förtroendet för folkrörelser som modell för att bedriva verksamhet inom civilsamhället.

Svenska Röda Korset

Utifrån de frågor vi ställer är det centralt att förstå svenska Röda Korset som organisation och den rådande logiken i civilsamhället. Svenska Röda Korset utmärker sig genom att vara en ideell organisation och en del av det civila samhället med en mångårig folkrörelsetradition. Folkrörelsen har varit den förhärskande modellen för ideell verksamhet i Sverige sedan början av 1900-talet (Wijkström & Einarsson, 2006) Folkrörelsens kärna utgörs av dess medlemmar, som styr organisationen genom demokratiska processer. Medlemmarna finansierar en stor del av verksamheten genom sina medlemsavgifter (inte primärt genom gåvor) och medverkar ofta i organisationens arbete som aktiva medlemmar (inte som volontärer). Formen skiljer sig från traditionella välgörenhetsorganisationer eller insamlingsorganisationer av anglosaxiskt snitt utan särskild medlemsorganisation och utan annan verk-

² För en utförligare genomgång av studien se Petrelius Karlberg 2011

samhet (Wijkström, 2011). Enligt folkrörelsens logik är alltså medlemsinflytande och demokrati samt självständighet i förhållande till externa aktörer centrala komponenter.

Organisatoriskt vilar Röda Korset på två ben: Dels medlemsorganisationen som 2010 omfattade 200 000 medlemmar vilka är organiserade i kretsar spridda över hela landet, dels cirka 30 000 frivilliga som är knutna till organisationen. Därtill har Röda Korset en tjänstemannaorganisation med 450 anställda, varav merparten är placerade på huvudkontoret i Stockholm. Högste representant för medlemsorganisationen är ordföranden, som under tiden för studien var Bengt Westerberg, en i Sverige välkänd före detta politiker. Generalsekreteraren är chef för tjänstemannaorganisationen, och under studien innehölls posten av Christer Zettergren. Medlemsorganisationens högsta beslutande organ är riksstämman, som vanligtvis hålls en gång per år.

Det finns dock nyanser i folkrörelselogikens styrka i organisationen. Sedan några år tillbaka beskriver tjänstemännen hellre organisationen som ett humanitärt nätverk än som en folkrörelse. Ett annat exempel på att folkrörelselogiken står olika stark i olika delar av organisationen ges i Röda Korsets årsredovisning från 2010. Där skriver ordföranden och generalsekreteraren på var sin sida av ett uppslag till organisationen. Ordföranden, som är högste företrädare för medlemmarna, skriver om medlemmar, föreningar och frivilligt ledarskap. Han skriver också om förtroendestärkande insatser riktade mot den egna organisationen och dess medlemmar. Generalsekreteraren använder sig inte av samma terminologi. Hon³ skriver i stället om mottagare och insamlingar och hur organisationen ska bli bättre på att utföra sitt uppdrag. Hon beskriver organisationen som flexibel, modern och dynamisk. Vi tolkar det som att de vänder sig till delvis olika grupper, medlemmar respektive givare. Folkrörelse respektive välgörenhet.

³ Christer Zettergren avgick som generalsekreterare under 2010 och ersattes av Ulrika Årehed Kågström.

Konstruktionen av en förtroendekris

Den andra juni 2009 polisanmälades kommunikationsdirektören Johan af Donner av sin arbetsgivare Röda Korset. Under våren hade styrelsen, efter varningar från flera medarbetare, börjat misstänka att Johan af Donner med ont uppsåt hade vidimerat falska fakturor, som i själv verket dirigerade om Röda Korssets pengar ner i hans egna fickor. När informationen om bedrägeriet nådde utanför organisationen betraktades af Donner omedelbart som skyldig i media. Röda Korssets höst kom att präglas av mediernas uppmärksamhet och allmänhetens avsky för affären, som i högsta grad koplades ihop med Röda Korset och dess ledning. Frågor som ställdes var exempelvis: Varför hade Röda Korssets ledning inte upptäckt oegentligheterna tidigare? Hur goda vänner var man inom styrelsen? Höll man i själva verket af Donner om ryggen? Vilket förtroende kan man ha för en organisation som samlar in pengar till behövande och sedan låter sig luras på miljoner?

Inom Röda Korset upplevde många av medarbetarna det som ren förföljelse av organisationen och menade att kritiken var orättvis eftersom organisationen faktiskt hade upptäckt af Donners bedrägeri och dessutom polisanmält det. Det var väl ändå de som hade blivit bedragna? I mitten av januari 2010 skulle häktesförhandlingarna mot af Donner inledas, och inom organisationen hoppades man därmed att det rättsliga efterspelet skulle få gå sin gilla gång och att det mediala intresset skulle lägga sig.

Styrelseordförändens arvode

Så blev det nu inte. Under våren 2010 fortsatte de negativa rubrikerna om Röda Korset, men kom då i stället att riktas mot dess styrelseordförande Bengt Westerberg och hans arvode. Den 16 januari meddelade Roger Akelius att han donerade 100 miljoner kronor till organisationen SOS Barnbyar. En av anledningarna till att Akelius valde just den organisationen var enligt honom att SOS Barnbyar inte betalade ut ersättning till styrelsen. Westerberg kommenterade i en intervju detta uttalande av Akelius och argumenterade för att styrelseledamöter visst skulle ha lön om de arbetade heltid

(E24.se 19/1). I samma artikel gav Akelius svar på tal och menade bl a att:

Chefen för Röda Korset har dubbla lönen mot chefen för SOS Barnbyar. Det är mer hederligt om Röda Korset annonserar med texten: Om 10 000 personer vardera SMS:ar hundra kronor så kan vi betala arvodet till Bengt Westerberg. (Robert Akelius)

Akelius kritik fick genomslag i alla större media och Westerberg tvingades försvara sitt arvode och Röda Korsets ersättningspolicy. I artiklar med rubriker som ”Westerberg kostar Röda Korset 100 miljoner kronor” (Realtid.se 19/1), ”Styrelserna borde jobba utan arvode” (SvD 19/1) och ”En skugga faller över Röda Korsets ledning” (DI, 22/1) kritiserades Westerbergs oförmåga att försvara sitt arvode. Någon vecka senare publicerades dessutom artiklar om Westerbergs andra inkomstkällor med rubriker som ”Lönande extraknäck – Röda Korsets ordförande får heltidslön men drar samtidigt in mer på sidouppdrag” (DN, 31/1) och ”Westerberg extraknäck för en miljon” (Expressen, 31/1).

Under den period då Westerbergs arvode kritiserades i medierna var 30 procent av alla artiklar åsiktsorienterade – ledare, krönikor, debattartiklar eller insändare. ”Röda Korset får inte mina pengar” skrev exempelvis krönikören Johanne Hildebrandt (Aftonbladet, 24/1). Även privatpersoner hakade på Akelius kritik, och i en insändare i DN uppmanades Westerberg att avstå från halva sin årslön. Andra insändare från tidigare och nuvarande medarbetare kritiserade kulturen inom Röda Korset. Under samma period skrev Expressen återigen om af Donners lyxliv, i en artikel där Westerbergs arvode omnämndes och dessa händelser tillsammans ansågs ha orsakat en ”alarmerande situation” och en ”djup förtroendekris för organisationen” (6/2). När två styrelseledamöter i samma veva lämnade sina uppdrag berodde det enligt Westerberg på tidsbrist, men journalisterna kopplade ihop det med hur de senaste skandalerna hade hanterats (SvD och DN 7/2).

Röda Korsets kommunikationsstrategi fungerar inte

I ett första skede bedömde tjänstemännen inom Röda Korset att skriv-erierna om Westerbergs arvode skulle blåsa över. Akelius jämförelse och resonemang uppfattades som orimligt, felaktigt och rent av dumt. Beslutet om arvodet hade fattats stadgeenligt och i enlighet med de demokratiska processer som är grunden i en folkrörelse. Därtill hade organisationen en uttalad policy om att betala bättre löner än många andra insamlingsorganisationer för att kunna konkurrera om den bästa kompetensen. Enligt tjänstemännen skiljer sig Röda Korsets verksamhet och organisation markant från SOS Barnbyars. Den senare är en ren insamlingsorganisation, medan folkrörelsen Röda Korset har en stor svensk verksamhet etablerad i hela landet. De interna diskussioner som inledningsvis fördes på Röda Korset kan sammanfattas med att ”folk väl ändå måste förstå dessa skillnader”.

Men mediestormen lade sig inte, och ledningen fann snart att läget var så allvarligt att det var nödvändigt att informera styrelsen. En rapport sattes samman. Generalsekreterare Christer Zettergren skrev att ”många tjänstemän upplever nu att kritiken mot ordförandens arvode är så stor att det är svårt att utföra arbetet.” Han drog också slutsatsen att strategin att låta verksamheten vara i fokus för all extern kommunikation inte fungerade:

Tidigare har alltid diskussionerna och nivån på arvodet tystnat genom att vi kommunicerat vår verksamhet. Nu räcker det inte med att belysa verksamheten för att återskapa förtroendet för organisationen. (Rapport till Centralstyrelsen för svenska Röda Korset den 3 februari 2010.)

Det som inledningsvis upplevdes som en kritik som var inkorrekt i sak utvecklades till en upplevelse av att organisationen befann sig i en förtroendekris. Olika strategiska alternativ diskuterades inom Röda Korsets ledning. Man drog slutsatsen att det inte skulle lösa några problem om ordföranden avgick eller fick sänkt arvode. I stället förespråkade ledningen att man skulle behålla status quo och låta företrädare för centralstyrelsen kommunicera i medierna i stället för Bengt Westerberg själv. Ingen skulle offentligt behöva försvara sin egen ersättning.

I krisrapporten konstaterades vidare att det inte går att kommunicera sig ur krisen. Det är skillnad på att vara övertygad om att man har rätt och att få rätt i allmänhetens ögon, skrev Zetterberg. Han avslutade rapporten med att summera: I början av året hade 2200 medlemmar hört av sig för att avsluta sitt medlemskap och ytterligare omkring 400 hade skrivit brev och riktat kritik mot ledningen. Därtill hade andelen som brukade betala via inbetalningskortet som skickas ut med Röda Korsets egen tidning, Henry, sjunkit från 52 % till 45 % under januari månad (ibid.).

Inom Röda Korset var man närmast lamslagen av kritiken i medierna och den aktivitet som följde på den. Särskilt hårt var trycket på presstjänst, reception och enheten medlemsservice. De mest hotfulla breven och samtalen polisanmäldes. Men även andra delar av organisationen påverkades av mediestormen. Flera högt uppsatta medarbetare som inte hade med kommunikationsarbetet att göra beskrev hur deras eget arbete stannade upp eftersom ledningen, inklusive ordförande, generalsekreterare och vice generalsekreterare, var helt uppslukad av affären: ”Det gick helt enkelt inte att få access”, berättade en av medarbetarna. Slutligen beslutades att rådslag skulle hållas så att medlemmarna fick yttra sig om arvodesfrågan. Därefter skulle en extra riksstämma i maj fatta beslut om ordförandens ersättning. I och med att detta kommunicerades ut hoppades man inom organisationen på lite lugn och ro.

Nya kritiska rubriker

Det blev dock varken så mycket lugnare eller roligare efter att beslutet om extra riksstämma hade meddelats. I medierna rapporterades om hur man inom Röda Korset försökte reparera organisationens skadade förtroende, vilket gav journalisterna möjligheten att återigen upprepa berättelsen om Westerbergs arvode. Medierna rapporterade också om andras höga arvodering inom Röda Korset. Akelius blandade sig i diskussionen igen och skrev att Westerberg var en belastning för organisationen. Aftonbladet granskade kostnader för organisationers konferenser och beskrev Röda Korsets kursgård som en spritklubb. Föga förvånande återfanns den skarpaste kritiken

mot Westerbergs arvode och Röda Korsets agerande i samma fråga i kvällstidningarna. Morgontidningarna DN och SvD hakade på, men med något försiktigare rubriker och nyhetsvinklar. DI avvek från de övriga genom att publicera nyheter med en mer neutral och ibland t o m positiv nyhetsvinkel för Röda Korset.

Westerberg fick möjlighet att förklara sin syn på saken i en intervju med Aftonbladet, och han skrev också på eget initiativ en debattartikel i DN (28/2). I april publicerade Aftonbladet återigen kritiska artiklar om Westerbergs ersättningar.

Inom tjänstemannaorganisationen var man frustrerad över situationen. Inom Röda Korset hade man målsättningen att vara professionell och ”bäst” inom välgörenhetsbranschen utan att förlora den ideella organisationens särart. Men som en av kommunikatorerna uttryckte det, hur kan vi försvara våra lönesättningar med att vi är mer professionella när vi har låtit oss bli grundlurade av en bedragare i ledningen? Hur professionellt är det? I samtal med chefer och tjänstemän blev det också tydligt att frågan om ersättningen var infekterad sedan tidigare.

Det fanns en policy om att Röda Korset skulle erbjuda konkurrensmässiga löner, men samtidigt fanns det internt personer som ansåg att det var problematiskt att försvara höga ersättningar i en ideell organisation i medierna: ”Medierna har anammat regeln att i en ideell organisation jobbar man för lite eller inga pengar”, menade en tjänsteman. Enligt samma person definierar medierna Röda Korset som en ideell organisation men tar inte hänsyn till att det också är en självbestämmande medlemsorganisation. Tjänstemännen på kommunikationsavdelningen frångår därmed den traditionella medlemsstyrda folkrörelselogiken och visar acceptans för mediernas definition av vad för slags organisation Röda Korset är eller bör vara.

Under krisen rådde en ömsesidig brist på förtroende mellan kommunikationsavdelningen och ledningen, och inte minst mellan Westerberg och kommunikationsavdelningen. Intervjuerna vittnar om att de inte arbetade tillsammans och att informationen mellan dem var bristfällig under hanteringen av mediernas rapportering av Westerbergs arvode. Situationen för kommunikationsavdelningen var också extrem i så mening att den person som hade ansvaret för att hantera den här formen av kris, f d kommunika-

tionschefen af Donner, satt häktad. Ansvars- och arbetsfördelningarna liksom organiseringen bland kommunikatörerna var oklar. Mest frustrerande var att verksamheten inte syntes i medierapporteringen. Ingen journalist var intresserad av den. En medarbetare från kommunikationsavdelningen sammanfattade de senaste månadernas händelser och dess konsekvenser för Röda Korset så här:

Vi togs på sängen. Under många år var vi bäst och störst. Vi hade ingen för att det skulle komma någonting annat. Vi tror att vi ska kunna förklara oss och så ska folk säga a-ha då ska vi stödja er. Vi har missat de små symbolfrågorna som har tio år på nacken. Och det är ju uppenbart att journalister inte har intresse av att ta reda på hur det egentligen ligger till. Och det är sorgligt. Det finns ett uppdämt behov av att få trycka till vår väna, snälla organisation som vill så väl. (Medarbetare på Röda Korset)

Presskonferensen

Den 8 maj var det så dags för extra riksmöte i Folkets Hus vid Norra Bantorget i Stockholm. Mötet pågick i timmar, och först fram emot eftermiddagen hölls en presskonferens. Valberedningens ordförande Stig Andersson inledde och meddelade att organisationen röstade för att ha en arbetande ordförande som skulle avlönas i nivå med en svensk riksdagsledamot. Därmed sänktes Westerbergs månadsarvode från 68 000 till 55 000 kr. Andersson betonade organisationens folkrörelsetradition och var noga med att poängtera att 89 % av medlemmarna direkt eller indirekt hade deltagit i beslutet om ordförandens uppdrag och arvodering, vilket enligt Andersson gav beslutet tydlig demokratisk förankring och legitimitet. Han presenterade samtidigt också den nya generalsekreteraren Ulrika Årehed Kågström (den tidigare generalsekreteraren Christer Zettergren hade valt att avgå för ett nytt uppdrag inom Migrationsverket) och de två nyinvalda styrelseledamöterna Elisabet Perttu och Bo Hermansson.

Därefter tog Bengt Westerberg vid, fällde inledningsvis några kommentarer om den intensiva pressbevakningen och menade att det hade varit roligare att få den uppmärksamheten för verksamheten: "Särskilt säger jag detta

till Aftonbladet för jag ser att ni är här och ni har skrivit mycket negativt”. Han förklarade sig vidare nöjd med beslutet och framför allt med att det nu fanns en logisk princip för organisationen att hålla sig till. De närvarande journalisterna och fotograferna ställde alla samma frågor om ersättning till Årehed Kågström och Westerberg. När presskonferensen var över pustade Röda Korsets representanter ut. Nu skulle det väl ändå vara över? Nästa dag rapporterade medierna om att Westerbergs ersättning sänkts, men man skrev samtidigt att den fortfarande var hög. I anslutning till exempelvis Expressens (9/5) artikel fanns även kritiska läsarkommentarer:

Jag skickade ett sms som kostade 50 kr en gång till Röda Korset. Efter dessa skandaler så är det slutsäknt./Kantha

Westerberg avstår gärna 13 000 kr i månaden. Svenska folket avstårmer än gärna Bengt Westerberg./Hurven

Senare samma månad publicerade Aftonbladet (20/5) en artikel med rubriken ”Röda Korsets bluff”, där journalisten hävdade att Westerbergs lön inte alls hade sänkts så som meddelats utan att den i själva verket höjts. Lönebråken inom Röda Korsets slutade med bingo för Bengt Westerberg. Utåt har organisationen trummat in att arvudet har sänkts – men i själva verket höjs ersättningen som ordförande med 7 000 kr i månaden. Reportern Richard Aschberg på Aftonbladet rapporterade också att han blivit kontaktad av Röda Korsets egna medlemmar, som undrade om arvudet verkligen hade sänkts.

Ordföranden ställer inte upp till omval

I slutet av maj föll domen mot Johan af Donner. I samband med att medierna skrev om det stundande fängelsestraffet kom Westerbergs arvode återigen upp. I artikeln ”Tusentals flyr Röda Korset” (Aftonbladet, 27/5) bemötte Westerberg kritiken och hoppades att de som samlade in pengar kunde hantera glåpord och orättvisa anklagelser genom att stå upp för att de hade en

arbetande ordförande som de betalade med egna medlemsavgifter.

Enligt Röda Korsets nya kommunikationsdirektör utgjorde Westerberg våren 2010 en belastning för organisationen på grund av den negativa klangen i mediebevakningen. Inom Röda Korset beslutade man därför att gå ut med ett pressmeddelande så snart det blev klart att Westerberg inte skulle ställa upp för omval. I tjänstemannastrukturen inom organisationen gick man därmed emot sina egna rutiner från tidigare: Att information till allmänheten skulle gå ut först när valberedningens demokratiska arbete avslutats. Anledningen till detta var enligt kommunikationschefen att Röda Korset här kunde vara tvunget att ta avstånd från Westerberg eftersom det inte kunde vinna mot medierna – skadan kunde endast minimeras.

Den 22 oktober kommunicerade man således från Röda Korset i ett pressmeddelande att Bengt Westerberg bestämt sig för att inte ställa upp för omval. DI, DN och SvD publicerade informationen i notiser. Aftonbladet och Expressen slog upp händelsen större. Aftonbladet lyfte i stället fram att ”var femte har lämnat Röda Korset efter skandalerna” och fortsatte: ”Nu tar Bengt Westerberg konsekvenserna och lämnar sin post.” På frågan om tänkbar efterträdare i en av våra intervjuer skämtade en medarbetare uppgett om att hon hoppades att nästa styrelseordförande skulle bli ”en ’riking’ som inte behöver något arvode”. På så sätt hoppades hon att organisationen skulle slippa hantera denna besvärliga fråga, och eventuella mediedrev om den, i fortsättningen.

Förtroendekonstruktioner i och omkring Röda Korset

Mediernas rapportering om en förtroendekris för Röda Korset tog fart i och med att kommunikationschefen Johan af Donner visat sig vara en bedragare som förskingrat miljoner. Ungefär samtidigt som rättegången mot honom inleddes började en andra våg av krisrapportering om Röda Korset, den här gången om styrelseordförandens arvode. Att det bevisligen funnits en girig direktör i ledningen har säkerligen spelat in för den fortsatta rapporteringen om styrelseordföranden. Men vi menar att just arvodesfrågan har stort

symbolvärde för hur förtroende byggs eller raseras enligt olika logiker. Arvodesfrågan utgör grunden för den kritiska rapporteringen, och det är den som är utgångspunkt för organisationens reaktion på och hantering av den negativa publiciteten.

Här förklarar vi händelseutvecklingen utifrån att Röda Korset respektive medierna styrs av olika logiker om vad som utgör legitima handlingar för en ideell organisation och vad som påverkar en organisations förtroende. Inom folkrörelsen styrs man av en annan logik för vad som är legitimt handlande än i den logik som anfördes av medierna. Frågan komplicerades för Röda Korset genom att det även inom organisationens tjänstemannadel fanns acceptans för den logik som medierna anförde. De har olika sätt att se på organisationen som Röda Korset är eller borde vara, och därmed för vilka handlingar som är legitima och gångbara.

Mediernas rapportering utmanar folkrörelselogiken

Våra resultat visar att samtliga studerade media har ett gemensamt ställningstagande i fråga om arvodering i välgörenhetsorganisationer (observera att detta inte definieras som medlemsbaserade folkrörelseorganisationer). Styrelseordförandens ersättning bedöms av medierna själva och olika aktörer i dem som moraliskt förkastlig. Deras inställning är att Westerberg har för mycket betalt, och det är kärnan i hela rapporteringen.

Medierna bedriver sin rapportering med avseende på sin publik. I det här fallet framstår det som att de i första hand ser sin publik som givare till Röda Korset, inte som exempelvis medlemmar i folkrörelsedelen av organisationens verksamhet. Medierna tar därmed på sig rollen som ställföreträdande givare, vilket får konsekvenser för vilka frågor som ställs (eller inte ställs) och vilka vinklingar som görs: ”Röda Korset får inte mina pengar”, skriver exempelvis Hildebrandt i sin krönika i Expressen. Det är givarna som ska ha valuta för sina skänkta pengar. Inte heller gör man större skillnad på medlemmarnas inbetalade föreningsavgifter respektive insamlade medel. En hög ersättning, särskilt i jämförelse med andra ideella organisationer

som arbetar med insamlingar, blir då provocerande. Det ses som en illegitim handling i medierna.

Givarnas perspektiv är väl förenligt med en professionell välgörenhets- eller insamlingsorganisation där människor arbetar frivilligt som volontärer, en stor del av verksamheten finansieras genom gåvor från allmänheten och organisationsstrukturen bygger på hierarkier med beslutsordning uppifrån och ner, inte på medlemsdemokrati. På så sätt kommer mediernas rapportering att stärka den logiken för hur förtroende ska byggas, på bekostnad av folkrörelselogikens sätt att bygga förtroende.

När ledningen för Röda Korset konfronteras med mediekrisen väljer man att göra det på ett sätt som bygger legitimitet ur folkrörelselogikens och föreningsmedlemmarnas perspektiv – man går tillbaka till den demokratiska processen och utlyser en extra riksstämma. Enligt denna logik för att bygga förtroende är det medlemmarna som tillsammans inom ramen för medlemsorganisationen diskuterar sig fram till en lösning till frågan om ordförandeskapet och därefter fattar ett beslut på demokratisk väg, vilket man sedan informerar media om. Det kan tolkas som att folkrörelselogiken alltså förhåller sig internt och att man därmed inte ser något moraliskt problem med Westerbergs arvodering.

Westerberg själv instämmer i att han fått mycket positiv respons från medlemmar och tjänstemän, och även om han också fått många negativa mail uppskattar han att 75 % av dem är skrivna av ”icke-röda-korsare”. Det han tydligen inte frågar sig är hur de som inte är medlemmar resonerar. Han har fått sitt uppdrag av medlemmarna, och han är en stark bärare av folkrörelselogiken. Medierna är däremot ointresserade av folkrörelsens mekanismer, både som förklaring till eller försvar av nivån på ordförandens arvode. Det bedöms helt enkelt inte som relevant ur deras perspektiv. Medierna väljer bort medlemsperspektivet och ägnar knappt något utrymme åt medlemmarnas roll och inflytande. Dessa medlemmar och deras kontroll- och styrningsstrukturer som står i centrum i organisationen förblir osynliga i mediernas rapportering.

På presskonferensen blir det tydligt att Röda Korset och mediernas perspektiv utgår från olika logiker, vilket innebär att de har olika förväntningar på hur Röda Korset ska agera för att vara legitimt. Då skickar folkrörelseor-

organisationen fram en av sina viktigaste funktionärer, valberedningens ordförande, som under 20 minuter berättar om processen och resultatet. Han utstrålar stolthet över det man i god demokratisk ordning har kommit fram till. Hela 89 % av organisationens medlemmar har deltagit i diskussionen. Av dem har 69 % röstat för en modell med en arbetande, arvoderad styrelseordförande. Enligt folkrörelselogiken har processen stark demokratisk legitimitet. I och med att detta är klart är också frågan om arvoderingen legitimt förankrad, och förtroendet torde vara återställt – eller i alla fall på god väg dit.

Men ur givarnas perspektiv gör medierna nyhetsbedömningen att organisationens interna processer och synpunkter inte är det väsentliga. Medierna företräder givarnas perspektiv och utifrån detta synsätt är Bengt Westerberg fortfarande välarvoderad och det finns fortfarande inga skäl till varför han ska vara det. Att hans arvode har sänkts tolkas dessutom av medierna som en indikation på att organisationen har lyssnat på kritiken, och därmed också – implicit – accepterat deras perspektiv på vad som är acceptabel arvodering. Eftersom de inte är intresserade av folkrörelsen och dess processer är de inte heller särskilt imponerade av att lyssna på valberedningens ordförande. De personer och positioner som är intressanta för mediernas bevakning är organisationens högsta ledare, ordförande och generalsekreterare, som står som garant för verksamheten gentemot omvärlden. Förtroendet hos den bredare allmänheten är därmed inte återställt. Röda Korset har försökt återuppbygga det skadade förtroendet utifrån en logik som inte finner gehör hos medierna. I och med detta når inte heller Röda Korsets budskap ut.

Av detta fall framgår att Röda Korset framställs på ett sätt som man på många håll inom organisationen sannolikt inte är van vid och inte heller känner igen sig i. Dessutom är det många relationer och interaktioner mellan olika aktörer som tillsammans formar bilden av organisationen, något organisationen har svårt att påverka och svårt att härleda till de olika organisationernas logiker och förtroenderegimer. Tydligt i rapporteringen är att medierna i sina analyser inte aktivt intresserar sig för vilken sorts organisation Röda Korset är. Man utgår outtalat ifrån att det är en samlingsorganisation som agerar i en välgörenhetstradition. Att många inom organisationen i stället betraktar sig som en klassisk svensk folkrörelse ser vi däremot som helt

avgörande för att förstå hur man inom organisationen förhåller sig till såväl sakfrågan som mediernas kritik. Men detta framgår aldrig tydligt i mediernas granskning, och skillnaden i synsätt är antagligen också åtminstone en viktig anledning till en del av krockarna mellan organisationen och media.

Medierna som katalysator för en organisation i förändring

Som vi skrev inledningsvis utmanas dock folkrörelselogiken i viss mån inom vissa delar av Röda Korset. Mediernas rapportering, med sitt ensidiga perspektiv på organisationen, kommer att fungera som katalysator för att belysa den konflikt som råder mellan olika uppfattningar om vilken slags organisation Röda Korset är eller bör vara.

Kommunikatörerna upplever att medierna inte ”köper” Röda Korsets argument om medlemsfinansierade arvoden eller demokratiska processer, allt det som speglar folkrörelselogiken. I stället för att framhärda med argument grundade i folkrörelselogiken förespråkar kommunikatörerna en anpassning till mediernas världsbild, utifrån föreställningen att detta är den verklighet som gäller. Det är också den nye kommunikationsdirektören som föreslår att pressmeddelandet om att Westerberg inte ställer upp till omval ska kommuniceras ut så fort det är klart som ett sätt för organisationen att distansera sig från ordföranden. Det är också en medarbetare på kommunikationsavdelningen som hoppas på att nästa ordförande ska bli ”en riking som inte behöver något arvode”, d v s en altruistisk företrädare för en välgörenhetsorganisation, så att kommunikatörerna slipper hantera den besvärliga krock som uppstår i samband med folkrörelselogikens möte med medierna.

Kommunikatörerna framstår därmed inom organisationen som bärare av idén om att det är viktigt att anpassa sig till medierna för att få arbetsro och även legitimitet. Utifrån deras perspektiv kan man förstå medierna som ett slags legitim kontrollfunktion i samhället, som organisationen måste anpassa sig till även om man inte håller med i sak. De menar att ersättningskritiken är orättvis och i sak inkorrekt, men nu är det så medierna har formulerat verkligheten och då bör organisationen anpassa sig till det. Som kommu-

nikationschefen formulerar det: ”det går inte att vinna mot medierna”, det enda man kan göra är att fokusera på ”*damage control*”, d v s att reducera de negativa effekterna. Enligt folkrörelselogiken är det upp till medlemmarna att besluta hur de vill driva, leda och styra sin organisation. Som Röda Korsets medlemmar återkommer till är det inte Aftonbladet utan medlemmarna som ska avsätta ordföranden.

Medierna ges alltså olika roller beroende på vilket perspektiv man betraktar Röda Korsets organisation ur. Enligt den traditionella välgörenhetsorganisationens logik är medierna en extern aktör som bevakar och granskar och därigenom i viss mån också bidrar till att kontrollera att allt går rätt till. Medierna utgör i den organisationsformen en del av den externa styrningsstrukturen på allmänhetens och givarnas uppdrag. Enligt folkrörelselogiken däremot har medierna ingen som helst legitim kontrollfunktion när det gäller organisationens interna angelägenheter; möjligen fyller de funktionen att rapportera medlemsorganisationens beslut, beskriva organisationens verksamhet och vara en arena för opinionsbildning i viktiga frågor. Våra resultat visar att medierna tydligt betonar eller utgår ifrån den ena logiken på bekostnad av den andra. Medierapporteringen osynliggör medlemsperspektivet (folkrörelselogiken) samtidigt som den framhäver givarperspektivet, något som verkar påverka organisationen genom att blottlägga och intensifiera meningsskillnader mellan tjänstemännen inom organisationen.

Mediepåverkan och organisationskonsekvenser

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att medierna har makten att formulera och konstruera en förtroendekris i en organisation. Vår studie har visat att medierna och Röda Korset styrs av olika logiker som föreskriver vad som är ett legitimt beteende för en ideell organisation och vad som därmed bidrar till att skapa förtroende för organisationen. Detta möte innebär till viss del en motsättning i hur förtroende för och legitimitetsskapande handlingar inom en organisation kan förstås. En organisationsanalys av händelserna i Röda Korset ger vid handen att den traditionella folkrörelsemodellen,

där förtroende i huvudsak byggs genom medlemmarna och deras strukturer och principer för att leda och kontrollera sin organisation, utmanas. I stället är det en ny organisationsmodell – insamlingsorganisationen av klassiskt välgörenhetssnitt – som börjar göra sig hörd och också tycks vinna legitimitet. Den blir i det aktuella fallet med Röda Korset förstärkt av medierapporteringen, utan att medierna nödvändigtvis är medvetna om processen.

Vidare kan vi sluta oss till att i fallet Röda Korset påverkar mediernas konstruktioner av förtroendekris för en organisation delar av denna organisations självuppfattning. Särskilt bland kommunikatorerna vill man se en anpassning till mediernas beskrivning av verkligheten och därmed en distansering av den dominerande folkrörelselogiken. Ytterligare en konsekvens av mötet med medierna är de ökade krav som ställs på organisationens kommunikation, kompetens och erfarenhet av att förstå och kunna agera i enlighet med medielogiken. Det ser vi som ett exempel på ytterligare professionalisering av de ideella organisationerna.

Vi menar, att fallet med mediernas krisrapportering om organisationen svenska Röda Korset i ett större perspektiv bör förstås som ett exempel på och resultat av en samhällsutveckling, där förtroende konstrueras – byggs och upprätthålls – annorlunda än tidigare. Det sker i vår mening i flera steg och sammanvävda processer. För det första har medierna fått allt större utrymme och inflytande sedan tidigt 1900-tal. Under det senaste decenniet har dessutom fler och högre röster höjts för att öka den externa transparensen i samhällets olika institutioner och organisationer. Det gäller såväl i medierna och den allmänna opinionen som i regleringar av privata företag, myndigheter och andra organisationer.

Extern öppenhet om och genomskinlighet hos interna processer blir i sig viktiga komponenter i legitimitetsbygget. Organisationer måste ständigt övertyga allmänhet, målgrupper och marknader om att man är värd deras förtroende. I en sådan samhällsanda passar slutna organisationsformer illa in. Därmed utmanas också den klassiska folkrörelsemodellen som sätt att organisera verksamhet inom civilsamhället. Man kan fråga sig om det i en sådan utveckling är möjligt att bygga förtroende för verksamheter och organisationer utan att erkänna och anpassa sig till mediernas och deras rapportering som kontrollfunktion.

Organisationer ur civilsamhället blir allt mer synliga i samhället, och därmed har också mediernas uppmärksamhet ökat. Det är sannolikt, menar vi, att mediernas uppmärksamhet på och granskning av civilsamhällets organisationer kommer att fortsätta öka i takt med att den utvecklingen fortsätter. Fallet Röda Korset ger intrycket att medierna granskar Röda Korset med sina vanliga linser på, d v s att de inte tar hänsyn till organisationens tidigare särställning i Sverige som folkrörelse utan snarare behandlar den som en välgörenhetsbaserad insamlingsorganisation. Medierna ställer krav som präglas av ekonomisering och krav på transparens och professionalism, krav som inte är helt lätta att uppfylla för den traditionella folkrörelseorganisationen som snarare är ganska sluten och förlitar sig på medlemmarna och deras tillit för att driva verksamheten. Är folkrörelsemodellen rentav en oframkomlig väg för en organisation som vill bygga förtroende i medierna i dag? Vilken risk tar dessa organisationer om de inte anpassar sig till mediernas krav och förväntningar?

Fallet Röda Korset, som vi har diskuterat ovan, öppnar för en rad frågor för vidare forskning och analys. Här har det också tjänat som exempel på konsekvenser som kan uppstå när alltmer medialiserade organisationer som verkar i vad vi beskriver som en ”förtroendebransch” ska bygga alternativt upprätthålla förtroende.

Referenser

- Friedland, R. & Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. I W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (232-263) Chicago: The University of Chicago Press.
- McCombs, M. (2004). *Setting the agenda*. Cambridge: Polity Press.
- Petrelus Karlberg, P. (2011). *Medialiseringen av ideella organisationer – en studie av Röda Korset*. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No 2011:9.
- Petrelus Karlsson, P., Grafström, M. & Windell, K. (2012). Konstruktioner av en förtroendekris. I Reuter, M., Wijkström, F. & Kristensson Uggla, B. (Red.), *Vem i hela världen kan man lita på? Förtroende i teori och praktik*. Stockholm: Studentlitteratur och PwC.

Rapport till Centralstyrelsen för svenska Röda Korset den 3 februari 2010.

Röda Korsets årsredovisning 2010.

Thornton, P. H. & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.

Wijkström, F. & af Malmberg, M. (2005). Mening och mångfald. Ledning och organisering av idéburen verksamhet. I Amnå, E. (Red.) *Civilsamhället. Några forskningsfrågor*. Stockholm: Gidlunds Förlag.

Wijkström, F. (2011). Charity Speak and Business Talk. The On-Going (Re)-hybridization of Civil Society. I Wijkström, F. & Zimmer, A. (Red.). *Nordic Civil Society at a Cross-Roads. The Transformation of the Popular Movement Tradition*. Baden-Baden: Nomos.

Wijkström, F. & Einarsson, T. (2006). *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Stockholm: EFI Förlag.