

Handelshögskolan i Stockholm

Huvudinriktning 1100 – Företagande, ledning och organisering

Examensuppsats 10 poäng

2006

Media och näringslivet

En studie om hur mediedrev bör hanteras enligt informationschefer och presschefer

Författare: Tomas Saliba

Handledare: Eko.dr. Mats Jutterström

Framläggning: 15 december 2006

Abstract

Media has power and impact. It is therefore important for managers to be able to handle media storms when they arise. If not, the brand can be affected negatively. It is managers who should learn to handle media storms because the managers constitute an important part of the external face of the company. Because it is managers who should learn to handle media storms it is interesting to study how media storms should be handled from a theoretical management-perspective. In this essay, institutional organization analysis has been chosen to analyze the advices from directors in media relations of how media storms should be handled. Directors in media relations are suited to answer the question of how media storms should be handled since it is their assignment to handle media storms.

A qualitative method was used and the interviews were open and unstructured. An inductive approach was chosen in this essay. The interviews varied in length. The shortest one was less than 30 minutes and the longest was over 2 hours. The directors in media relations were promised to see the compilation of the interviews in advance and were reserved the right to change whatever they disagreed upon.

According to the directors in media relations media storms should be handled by being open. By being open legitimacy is obtained since openness is a norm and legitimacy increases resources, stability and the ability to survive for organizations. Media storms should according to the interviewees not be handled with hypocrisy since this could aggravate the situation for companies and they could risk losing all credibility. However, depending on how environments change the answer of how media storms should be handled also changes.

Keywords: Media storm; management; directors in media relations; legitimacy; institutionalized rules; environments; hypocrisy; norms.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	5
1.1. Syfte	6
1.2. Forskningsfrågor.....	6
1.3. Avgränsning	6
1.4. Definition	7
1.5. Disposition	7
2. METOD	8
2.1. Kvalitativ metod	8
2.2. Intervjuteknik	8
2.3. Induktion	10
2.4. Objektivitet.....	10
2.5. Val av intervjuobjekt	10
2.6. Intervjuerna	11
2.7. Etiska aspekter.....	12
2.8. Bortfall av intervjuobjekt	12
2.9. Separat teoriavsnitt	12
2.10. Citat.....	13
3. EMPIRI.....	14
3.1. Avanza	14
3.2. Axfood	16
3.3. Electrolux	18
3.4. IF.....	20
3.5. Intersport	21
3.6. OKQ8.....	22
3.7. Vin & Sprit.....	23
3.8. Systembolaget.....	25
3.9. Nordea.....	27
3.10. Coop.....	28
4. TEORETISK REFERENSRAM.....	31
4.1. Legitimitet, normer och omgivningar	31
4.1.1. Legitimitet.....	31
4.1.2. Krav på organisationer	32
4.1.3. Förhållningssätt till omvärldens krav	32
4.1.4. Tekniska och institutionella omgivningar	33
4.1.5. Globalisering och ledarskap.....	34
4.1.6. Avlegitimering.....	34
4.1.7. Översättning	34
4.1.8. Adoptering	35
4.1.9. Tid och dominerande idéer.....	35
4.1.10. Mönster på senare år	35
4.1.11. Vid misslyckande att följa normer.....	36
4.2. Hyckleri	36
4.3. Kvantitet och kvalitet.....	38

5. ANALYS	39
5.1. Öppenhet, legitimitet, normer och omgivningar	39
5.1.1. Hur erhålles legitimitet?.....	40
5.1.2. Varför är öppenhet en norm?	40
5.1.3. Varför sträva efter legitimitet?	40
5.1.4. Krav som ställs på organisationer	41
5.1.5. Ökade krav på socialt ansvar	42
5.1.6. Varför har det uppstått ökade krav på socialt ansvar?.....	43
5.1.7. Sanktioner och förhållningssätt till omvärldens krav	44
5.1.8. Omgivningens betydelse	46
5.1.9. Varför är svaren identiska?	46
5.1.10 Globalisering och ledarskap.....	47
5.1.11. Hur förlorar man legitimitet?	48
5.1.12. Översättning av öppenhet.....	48
5.1.13. Varför säger företag att de är öppna?	49
5.1.14. Öppenhet som mode	49
5.1.15. Misslyckande att följa normer	50
5.1.16. Motstridigheter	52
5.2. Hyckleri.....	53
5.2.1. Kopplingar mellan hyckleri och de andra avsnitten.....	55
5.3. Kvantitet och kvalitet.....	56
5.4. Kopplingar.....	59
6. SLUTORD	61
6.1. Frågeställning	61
6.1.1. Hur bör mediedrev hanteras enligt informationschefer och presschefer?.....	61
6.1.2. I vad mån kan institutionell organisationsanalys användas för att förstå dessa råd?	61
6.2. Summering	61
6.3. Generaliserbarhet.....	63
6.4. Problem och dilemman	63
6.5. Författarens funderingar.....	65
6.6. Framtida studier.....	67
7. KÄLLFÖRTECKNING	68
APPENDIX.....	71

1. INLEDNING

Blixtar från kameror bländar ögonen, röster höjs, folk trängs, svettdroppar faller och litet eller inget utrymme alls ges till att göra sin Marlon "Gudfadern" Brando-aktiga röst hörd. I centrum står en frontfigur, hög chef, medelålders vit man med en stor kula på magen, en riktig slipsnisse, som panikslagen och paralyserad inte lyckas förmedla sitt budskap. Han stirrar bara med tom blick ner på golvet.

Chefen tänker hur han kunde hamna i smeten och hur han ska ta sig ur. Han försöker och försöker att få sin historia hörd, men är märkligt håglös. Drevet verkar inte vara intresserat av vad han har att säga, de har redan bestämt sig – han ska grillas. Chockerad och kraftlös maler drevet ned honom. Loppet är kört. Det är nästintill omöjligt att ändra den bild som media format och förmedlat. Och någon comeback blir det inte tal om. Chefen är för evigt stämplad som en stor förlorare. Det första intrycket kommer alltid att sitta kvar. Oavsett vad som görs efteråt så spelar det ingen roll. Domen har redan fallit. Och för hans företag kommer det inte att gå särskilt mycket bättre. Företagets namn har dragits ner i smutsen och varumärket är doppat i mörkaste olja. Väldigt få kommer att vilja göra affärer med dem i framtiden.

En journalist ensam har viss makt, men ett helt mediedrev kan fälla företag. Medierna har stor genomslagskraft och makt (Hadenius et al, 2003)¹. Den medelålders mannen borde med tanke på medias betydelse ha förberett sig och lärt sig hur mediedrev bör hanteras. När väl drevet fått upp farten är det för sent, men han kunde ha agerat innan dess. Kanske hade han haft kvar sin gamla post, kanske hade företagets varumärke och rykte inte dragits ned i smutsen.

"Alla med höga chefsposter måste kunna hantera ett mediedrev."

Detta säger Helen Lagergren, affärsområdeschef för Manpower Professional Executive i en intervju med Svenska Dagbladet (17 oktober, 2006). Och kanske finns det någon sanning i det hon säger. Med tanke på mediedrevs enorma intensitet, styrka och makt måste förberedelser göras in i minsta detalj. Medieträning är av yttersta vikt för dagens ledare då ledare är företagets ansikte utåt. Varenda liten detalj och vinkling av vad som sägs kan innebära enorma konsekvenser för företag då det är media som väljer vad som ska förmedlas till omgivningen. En liten vinkling av sanningen kan ge enorma implikationer. Miljontals människor tar del av media och vad media förmedlar.

Att personer på höga chefsposter måste kunna hantera ett mediedrev gör det intressant att studera hantering av mediedrev ur ett management-perspektiv. Inom management-inriktningen på Handelshögskolan i Stockholm har det funnits kurser i ledarskap med institutionell organisationsanalys som grund. Institutionell organisationsanalys blickar utåt i världen och ute är där media finns. I institutionell organisationsanalys diskuteras ledares hantering av omvärlden och media är en del av denna omvärld. Det finns således kopplingar mellan media, ledarskap och institutionell organisationsanalys.

Kopplingen mellan hantering av mediedrev och institutionell organisationsanalys är ett relativt outforskat område. Det finns väldigt lite litteratur inom detta område. Det bör därför finnas ett intresse för kopplingen mellan media och institutionell organisationsanalys.

¹ Media kallas t.o.m. ibland för den tredje statsmakten.

1.1. Syfte

Då media har stor makt och mediedrev kan leda till negativ publicitet som skadar företags rykte och i värsta fall undergången för ett företag bör mediedrev hanteras på rätt sätt. Experter bör kunna ge bäst svar på frågan om hur mediedrev bör hanteras och därför kommer dessa att bli frågade. Uppsatsen har som syfte att undersöka hur experter anser att mediedrev bör hanteras och hur det dessa säger kan kopplas till och analyseras utifrån institutionell organisationsanalys.

1.2. Forskningsfrågor

Således blir forskningsfrågorna:

*Hur bör mediedrev hanteras enligt informationschefer och presschefer?
I vad mån kan institutionell organisationsanalys användas för att förstå dessa råd?*

1.3. Avgränsning

Endast större företag² som bedriver ekonomisk aktivitet kommer att inkluderas i denna uppsats. Det finns ingen självklar definition av ”större” företag, men företaget skall vara tillräckligt stort för att ha en informationschef eller presschef.

Endast informationschefer och presschefer medverkar i denna uppsats³. Att just dessa yrken valts beror på att personer med dessa poster är de som bäst bör veta svaret över hur mediedrev bör hanteras eftersom det är deras uppgift att hantera mediedrev. Emellertid finns det experter som inte är informationschefer och presschefer. Skulle andra experter inkluderas i denna uppsats skulle den dock bli för omfattande.

Studien gäller enbart informationschefer/presschefer⁴ i Sverige.

² Ibland kommer företag att benämnas som organisationer i denna uppsats och i denna uppsats görs ingen åtskillnad mellan dessa eftersom uppsatsen endast handlar om företag som bedriver ekonomisk verksamhet snarare än välgörenhetsorganisationer.

³ Åtminstone var de informationschefer/presschefer när samtalen ägde rum. Vissa har bytt jobb sedan dess. Dock har alla hunnit godkänna sammanställningar av samtalen innan de bytt jobb.

⁴ Hädanefter kommer det, med undantag för kapitel 3 då intervjuobjekten presenteras och då de själva säger presschef i samtalen samt avsnitt 6.1. där forskningsfrågorna besvaras, endast att skrivas informationschefer. Detta är p.g.a. praktiska skäl. Att skriva informationschefer och presschefer varje gång tar större utrymme och tillför inget. Ingen egentlig skillnad finns mellan presschefer och informationschefer. Detta anser bl.a. Anders Edholm på Electrolux.

1.4. Definition

Vad ett mediedrev är kan verka uppenbart för vissa, men otydligt för andra. Vi delar upp ordet i två delar, nämligen media och drev.

I Nationalencyklopedin finns följande definition av *media*:

”Kanaler för förmedling av information och underhållning.”

När ordet *drev* slås upp hittas följande definition:

”Grupp människor eller hundar som driver villebråd mot jägare vid jakt.”

En möjlig tolkning av definitionerna och som legat till grund för uppsatsen är:

Att människor som representerar kanalerna för förmedling av information och underhållning bedriver jakt.

Detta är ingen universal definition, utan den definition det utgås ifrån i denna uppsats.

1.5. Disposition

I nästkommande kapitel kommer metodval som gjorts att diskuteras. Exempelvis diskuteras det kring varför kvalitativ metod har valts och varför det genomförts öppna intervjuer. I kapitlet efter presenteras informationschefernas svar på den första delfrågan. Efter detta följer ett kapitel med teorier från institutionell organisationsanalys. Teorierna som presenterats i teori-kapitlet har valts utifrån kopplingarna till det som sagts i intervjuerna. Att ett teori-kapitel följer efter empiri-kapitlet beror på att en induktiv ansats har valts. I analys-kapitlet kopplas och analyseras teorierna till det som sagts i intervjuerna. Efter detta följer ett kapitel som benämns slutord. Där besvaras de bägge frågeställningarna och en summering görs av analys-kapitlet. Efter detta förs en diskussion om hur mycket det går att generalisera utifrån resultaten i denna uppsats. Dessutom diskuteras problem och dilemman med vad som sagts i intervjuerna och kopplingarna till teorierna. I samma kapitel ges också lite utrymme åt författarens egna funderingar samt dennes råd till framtida studier. Efter kapitlet slutord följer ett kapitel med källor. Uppsatsen avslutas med appendix där intervjun med Ulf Bäckman från IF presenteras i sin helhet p.g.a. att denna avvek från de andra intervjuerna.

2. METOD

I följande kapitel kommer det att resoneras kring metodval som gjorts i uppsatsen. I avsnitt 2.1. kommer det att resoneras kring kvantitativ och kvalitativ metod och vilken som är lämpligast för uppsatsen. I avsnitt 2.2. diskuteras intervjutekniker samt varför ostrukturerade och öppna intervjuer⁵ genomförts. I 2.3. diskuteras deduktiv och induktiv ansats samt varför en induktiv ansats har valts i denna uppsats. I stycke 2.4. debatteras det kring hur objektiv rapportskrivaren kan vara och hur resultatet påverkas beroende på vem som är författare. I 2.5. diskuteras varför informationschefer valts att medverka i denna uppsats. Varför har inte människor som arbetat under dem fått medverka? Dessutom argumenteras det kring varför flera företag med en representant från varje valts istället för ett företag med många representanter. I 2.6. återges vad som sades till informationscheferna innan samtalen genomfördes för att få sig en bild av vad de har haft att förhålla sig till. Dessutom förekommer det information om själva samtalen. I stycke 2.7. presenteras etiska aspekter som det tagits ställning till. Ska informationscheferna få se vad som skrivits om dem och låta dem godkänna det? I 2.8. finns information om att ett samtal fallit bort och det förklaras varför detta har hänt. I 2.9. diskuteras det kring teoriavsnittet och varför det överhuvudtaget finns ett separat teoriavsnitt. I 2.10. förklaras det vilket system för citaten i denna uppsats som har använts.

2.1. Kvalitativ metod

Det finns två huvudformer av metoder inom samhällsvetenskaperna, nämligen kvalitativa och kvantitativa metoder. Det centrala vid kvalitativa metoder är att det kan skapas en djupare förståelse av det problemkomplex som studeras. Kunskapssyftet är i första hand *förstående*, inte *förklarande*. Kvantitativa metoder har som primärt kunskapssyfte att orsaksförklara de fenomen som är föremål för undersökningen (se bl.a. Andersen, 1998 och Trost, 2002).

När en viss typ av tekniker används fås en viss typ av data (Halvorsen, 1992. Refererad i Andersen, 1998).

En kvalitativ ansats valdes i denna uppsats. Orsaken till detta är att den kvantitativa är mer lämplig för att förklara ett fenomen, medan den kvalitativa är bättre lämpad om syftet är att öka förståelsen för ett fenomen (Andersen, 1998). I denna uppsats strävas det efter att ta reda på hur mediedrev bör hanteras enligt informationschefer. Intentionen är inte att förklara ett fenomen, utan att öka förståelsen för fenomenet (hantering av mediedrev).

2.2. Intervjuteknik

Enligt Andersen (1998) gäller följande:

⁵ Det förekommer olika benämningar på mötena med informationscheferna. Ibland kallas dessa intervjuer, men också samtal. Anledningen till detta är att författaren hellre ser mötena som samtal då de varit relativt öppna och diskussioner har förekommit, men att det ändå finns grunddrag av vad som kännetecknar en intervju, i detta fall att den ena bidrar med information och den andra ställer följdfrågor. Författaren ber om ursäkt för eventuell förvirring.

”Den kvalitativa intervjun kännetecknas av frågetekniker som är kvalitativa (utan fasta svars kategorier) och ostrukturerade.”

Andersen (1998) menar att standardiseringsgraden handlar om i vilken mån som de olika respondenterna utsätts för samma frågesituation. Standardiseringen omfattar också angivandet av svar, nämligen huruvida det är öppna eller slutna svarsmöjligheter.

Enligt Andersen (1998) handlar struktureringsgraden om i vilken utsträckning som ämnena för frågesituationen är bestämda på förhand eller är beroende av situationen.

Enligt Merriam (1994) är en strukturerad intervjuform bäst lämpad när det är många som medverkar i undersökningen eller när kvantifieringen av resultaten är viktiga. Det är endast 10 personer (11 personer om man inkluderar samtalet som inte inkluderats i denna uppsats, se 2.7.) som medverkar i denna uppsats och kvantifiering av resultaten är inte viktigt, utan snarare förståelsen för hur mediedrev bör hanteras enligt informationschefer. Intervjuerna var ostrukturerade.

I denna uppsats användes öppna svarsmöjligheter och öppna frågor. Standardiseringen var minimal i intervjuerna. Utgångspunkten låg kring frågan om hur mediedrev bör hanteras enligt informationschefer, men bortsett från detta liknade intervjuerna mer dialoger som skilde sig åt beroende på vad informationschefen i fråga hade att säga. Detta kan förmodligen ha påverkat svaren. Emellertid strävades det efter i denna uppsats att få veta hur informationschefer tycker att man ska agera och det vore att överskatta sin egen betydelse att hävda att ens egen medverkan i intervjuerna påverkat intervjuobjektens råd. Dessa är professionella människor som kan hantera journalister, studenter och andra grupper av människor.

Tanken med öppna intervjuer var att styra de medverkande informationscheferna så lite som möjligt. Genom att ha så få förutbestämda frågor som möjligt skulle förhoppningsvis styrning av samtalen från uppsatsens författare undvikas till stor del och samtalen skulle inte kännas så konstruerade som de skulle kunna kännas.

Den enda frågan som var förutbestämd var hur informationschefen ansåg att mediedrev bör hanteras. Följdfrågorna byggde på vad de sade. Tanken var att låta intervjuobjektet berätta sin historia och sin syn utifrån frågan.

Endast personliga intervjuer förekom. Det gjordes inga enkätundersökningar. Mina samtal med informationscheferna var informella samtal där frågan som låg till grund för intervjuerna var hur de ansåg att mediedrev bör hanteras.

Emellertid är valen jag gjort inte helt riskfria. Enligt Andersen (1998) innebär informella samtal, vars enda struktur är vissa ämnesområden som intervjuaren vill diskutera, risker. Det finns risk att intervjun inte resulterar i de data som intervjuaren har användning av och som ofta kan vara svåra att kodifiera, tolka, analysera och jämföra med andra data (Andersen, 1998).

Detta har också delvis inträffat. Delar av samtalen har strukits bort från denna uppsats, andra delar har tagit lång tid att få grepp om och koppla till teorier. Emellertid har tanken om samtal

snarare än intervjuer och undvikande av styrning varit så pass eftersträvansvärd att risker tagits för att uppnå detta.

2.3. Induktion

Om syftet med en studie är att producera kunskap om samhället, organisationer eller mänskligt beteende i allmänhet finns det i princip två alternativ: deduktion (bevisföringens väg) och induktion (upptäckstens väg). Deduktion och induktion anger tillvägagångssätt utifrån vilka det kan dras vetenskapliga slutsatser. Deduktiva slutsatser är när det utifrån generella principer dras slutsatser om enskilda händelser. Induktion är när man utifrån en enskild händelse sluter sig till en princip eller en generell lagbundenhet. Här utgår man alltså från empiri för att sluta sig till generell kunskap om teorin (Andersen, 1998).

En induktiv ansats har valts i denna uppsats. Detta hör samman med valet av öppna intervjuer. Farhågan med en deduktiv ansats i kombination med öppna intervjuer var att samtalen skulle styras av författaren (trots att denne säger att inga frågor är planerade i förväg) eftersom författaren har speciella teorier i åtanke och försöker styra samtalen dit. Nackdelen har varit att genom att inte ha teorier i åtanke har intervjuerna ibland gått mot en riktning som inte varit helt eftersträvansvärd då man kommit ifrån ämnet ibland. Emellertid har jag som författare ansett att fördelarna överväger nackdelarna (se 2.2.).

2.4. Objektivitet

Preferenser, förmågor och personliga värderingar påverkar vilket forskningsområde man väljer och även metod (Mårtensson 2001). Det innebär alltså att forskaren inte kan undgå att påverka slutprodukten. Mina erfarenheter och värderingar påverkar uppsatsen. Därför bör det påpekas att det som skrivs inte på något sätt utgör en objektiv sanning, utan mer en persons tolkning av vad denne anser vara verkligheten.

Jag som författare har påverkat slutprodukten vad gäller många aspekter: metod, forskningsområde, forskningsfråga, teorier osv. Hade en annan författare skrivit denna uppsats hade slutprodukten sett annorlunda ut. Kanske hade andra metoder och teorier valts, kanske hade annorlunda tolkningar gjorts osv.

Det är just min påverkan som författare som jag försökt undvika till så stor utsträckning som det går vad gäller det empiriska materialet. Om forskaren påverkar rapporten via de frågor som tas med och inte tas med bör det innebära att ju färre frågor och desto mer informationschefen styr samtalet, desto mindre subjektivt och påverkat blir resultatet på den första delfrågan av den som skriver uppsatsen.

2.5. Val av intervjuobjekt

Företagen som valts är, precis som angivits i avgränsningsstycket i föregående kapitel, storföretag som bedriver ekonomisk verksamhet. Eftersom det skulle vara praktiskt svårt att få med alla personer inom dessa företag och höra deras åsikter har endast informationschefer intervjuats inom respektive företag. Anledningen till att så högt uppsatta människor valts beror på att det är de som har störst insikt i vilken mediestrategi de valt. Det gjordes ett

slumpmässigt urval av företag. Det fanns inga speciella faktorer som avgjorde vilka företag som valdes. Det enda kravet var att de var tillräckligt stora för att ha en informationschef.

Totalt intervjuades 10 stycken informationschefer från totalt 10 stycken företag. Alternativet hade exempelvis varit att intervjua 10 personer från samma företag och göra en fallstudie. Anledningen till att detta inte gjordes var ett intresse från författarens att få generella insikter och jämföra det människor med liknande poster säger snarare än att veta hur ett enskilt företag agerat.

2.6. Intervjuerna

Innan samtalen har informationscheferna inom de olika företagen kontaktats och blivit ombedda att delta i studien. De har informerats om att uppsatsen ska handla om hur mediedrev bör hanteras enligt informationschefer samt att samtalen endast skulle bygga på den huvudfrågan. Det fanns inga andra frågor som var planerade i förväg fick de veta och att beroende på vad de hade att säga skulle intervjun gå mot en viss riktning.

Samtalen varierade i längd beroende på hur mycket tid informationschefen hade och vad denne hade att förtälja. Den kortaste intervjun pågick i mindre än 30 minuter (Claes Hemberg på Avanza) och den längsta pågick i över 2 timmar (Kenneth Wall på Axfood).

De hade olika saker att berätta beroende på att de själva fick styra samtalen, den enda i förväg bestämda frågan var återigen som påpekats tidigare hur de ansåg att mediedrev bör hanteras. Ibland resonerades det kring detta, men ibland handlade det informationscheferna sade om något helt annat och vissa delar fick därför klippas bort från uppsatsen.

En telefonintervju gjordes (Ida Gustafsson på Intersport). Detta berodde på det stora avståndet till Stockholm. Risken med telefonintervju är att inte tillräckligt med personlig kontakt fås. Emellertid har råden i intervjun inte avvikit nämnvärt jämfört med de andra intervjuerna och detta bör indikera att det inte påverkade intervjun i någon större utsträckning att den genomfördes via telefon.

Ingen bandspelare användes under intervjuerna. Detta har inte ansetts vara nödvändigt eftersom informationscheferna efteråt fått chansen att ändra det de menar inte stämmer (se 2.7.). Anledningen till motviljan att använda bandspelare var farhågan om att informationscheferna skulle bli mer försiktiga. Visserligen är informationschefer vana att hantera människor som spelar in det de säger (bl.a. gör media detta), men förhoppningen var att få informationscheferna att vara mer ärliga och avspända.

Detta verkar också ha blivit så. I flera intervjuer sades mycket i förtroende och hade en bandspelare funnits i närheten hade de förmodligen varit mer restriktiva. Detta visade sig inte minst när delar av intervjuerna fick strykas bort eftersom de kände att varit för ärliga och att vissa saker inte borde ha sagts. Det handlade bl.a. om konkurrenser och personliga åsikter som inte kunde förknippas med företagen.

Informationscheferna erbjöds också möjligheten att vara anonyma (se 2.7.) och detta har förmodligen ökat deras frispråkighet då det informationscheferna säger inte skulle kunna drabba dem personligen.

2.7. Etiska aspekter

Informationscheferna informerades om att de hade rätt att vara anonyma och att denna rätt skulle kunna tillämpas före och efter intervjuerna. Anledningen till detta är att de har en så central position inom sina företag och kan riskera karriären för det de säger. Ingen valde att vara anonym utan kände att de (efter vissa korrigeringar i några av intervjuerna, se nedan) kunde stå för det som skrivits.

Informationscheferna blev också lovade att få granska det som skrivits om dem i denna uppsats innan den skulle publiceras och se om det förekommer felaktigheter. Skulle felaktigheter förekomma skulle dessa ändras enligt informationschefernas önskemål. Detta är mycket viktigt eftersom det är bästa sättet att undvika felaktigheter i uppsatsen. I egenskap av chefer och offentliga personer måste de räkna med att deras ord får stor verkan och det är extra viktigt att det som de påstås ha sagt också är det de sagt.

Efter intervjuerna har sammanställningar skickats av vad som sagts och informationscheferna har granskat, korrigerat och godkänt sammanställningarna. Vissa sammanställningar blev korrigerade, andra förblev oförändrade. Exempel på intervjuer som inte korrigerats och som godkänts i sin helhet är bl.a. intervjun med Björn Rydberg på Systembolaget och intervjun med Boo Ehlin på Nordea. Bl.a. intervjun med Margareta Nyström på Vin & Sprit korrigerades i efterhand. Exempel på vad som strukits bort från sammanställningen av samtalet är att företag strävar efter att maximera vinster och att de tänker i ekonomiska termer. Detta menade Nyström att hon inte sagt och att jag missuppfattat henne. Ida Gustafsson på Intersport hade också synpunkter på sammanställningen av samtalet med henne. Hon ville att jag skulle stryka bort påståendet att det märks när ovana personer möter media t.ex. genom att de är stela eller tråkiga samt säger olämpliga saker. Detta var något som Gustafsson inte sagt enligt henne själv. I de flesta intervjuer handlade det dock oftast om små förtydliganden, väldigt få missuppfattningar förekom. I intervjun med Anders Edholm på Electrolux skrev jag i originalsammanställningen att det är sällan man har en dialog med media. Edholm tillade att det var sällan man har en dialog med media *om deras arbetssätt*.

2.8. Bortfall av intervjuobjekt

Under uppsatsens gång har fokus delvis skiftats och vissa detaljer har ändrats. Först gjordes ingen avgränsning till endast informationschefer, utan det gällde experter om media generellt. En journalist deltog ursprungligen i studien (och möten med högskolepersonal hade ordnats), emellertid ströks samtalet med journalisten bort från slutversionen av denna uppsats. Detta berodde på att jag ansåg att det skulle bli för omfattande med olika yrkesgrupper och att djupare kunskap skulle kunna fås om en speciell yrkesgrupp valdes. Emellertid är det intressant att höra vad media (journalisterna) själva säger om hur mediedrev bör hanteras. Detta föreslås därför som område till framtida forskning i kapitel 6. Det bör också påpekas att den intervjuade journalisten inte hunnit godkänna sammanställning av intervjun och därför finns denna ej med i appendix.

2.9. Separat teoriavsnitt

Det har för tydlighetens skull gjorts ett separat teoriavsnitt. Övergången från intervjuerna i empirin hade varit mer smidig utan ett teoriavsnitt, emellertid ger det en större tydlighet över

vilka teorier som har valts via ett separat teoriavsnitt. Dessutom kan teorierna förklaras mer i ett separat avsnitt. Hade de endast förekommit i analysen hade det blivit mindre utrymme att förklara teorierna eftersom analys bygger på att analysera och inte förklara ett särskilt område inom forskningen.

Trost (2002) menar att risken med att ha ett separat teorikapitel är att kapitlet kommer att hänga i luften om kopplingen till teorin inte görs ordentligt i anslutning till resultat och diskussion. Detta har försökt att undvikas genom att knyta an till teorierna i analysen så gott det går.

2.10. Citat

Alla citat i uppsatsen är markerade med fet och kursiv stil samt citationstecken, såväl citat som är hämtade från tryckta källor som från intervjuerna. Att exempelvis vissa meningar lyfts fram som citat i empirin beror inte på att intervjuobjekten haft speciella önskemål om detta, utan beror på att författaren ansett att det ser trevligare ut och mer läsvänligt med variation. De meningar i bl.a. teorikapitlet och empirikapitlet som ansetts vara intressanta av författaren har lyfts fram som citat.

3. EMPIRI

I följande kapitel kommer resultatet från samtalen med informationscheferna att presenteras. Det som skrivs bygger enbart på informationschefernas åsikter. Samtalen kretsade kring frågan om hur de som informationschefer anser att mediedrev bör hanteras, men inkluderade andra aspekter beroende på vad de medverkande ville förmedla. Det som publiceras i detta kapitel har godkänts av informationscheferna. Intervjuerna presenteras i slumpmässig ordning och har inget att göra med vilka datum samtalen ägde rum (för datum, se källförteckningen). Samtalet med Ulf Bäckman från IF finns i sin helhet i appendix. Just det samtalet valdes eftersom det avvek kraftigt från de andra genom att det enbart byggde på ett (verkligt) fall och att det till stor del behandlar det politiska livet. Under de andra intervjuerna betonade informationscheferna att de var politiskt fristående och inte blandade sig i politiken om det inte direkt berörde deras verksamhet.

Allt material som finns i empirin återkommer inte i analysen. Detta beror på att författaren, trots att det ibland inte har med syfte och frågeställning att göra, tyckt att det varit intressant att visa vad informationscheferna säger och ge en bredare förståelse för deras arbete och perspektiv. Detta i sig anses vara intressant eftersom genom att förstå deras situation ges en större möjlighet att förstå var resonemangen kommer ifrån.

3.1. Avanza

Informationschefen på Avanza, Claes Hemberg, menar att mediedrev är inget självklart och kan ses på olika sätt. Tidningarna skriver vad som är intressant för läsarna.

Men Hemberg menar att allt beror på hur man definierar drev:

”Är det 10 medier, 30 medier eller 100 medier...?”

Enligt Hemberg skulle en definition av drev kunna vara: *en hastigt ökad granskning av ett område*. Men media gör rätt i att ifrågasätta. Journalisterna utgår ju ifrån vad läsarna är intresserade av. Hemberg fortsätter:

”Men allt beror på hur situationen ser ut när man bemöter mediedrev samt hur man ser på drev. Ser man det som ett nödvändigt ont eller något som finns till för att granska och informera läsare...?”

Vad gäller frågan om hur man ska hantera dreven så ska man ge svar på tal när man står emot ett drev. Om man gjort fel ska man erkänna och göra det bästa av situationen. Man ska berätta allt som finns att berätta. Om man gjort fel ska man säga det. Man måste erkänna fel, annars kommer drevet aldrig att upphöra utan man drar bara ut på det.

Det vanligaste misstaget företag gör är att de försöker att styra drevet. Men drevet eller journalistiken har en egen motor, de följer inte företagets tankevärld. Därför menar Hemberg

att man ska koncentrera sig på att (1) vara tillgänglig, (2) läsa på ordentligt och (3) berätta, förklara och förklara...

Hemberg menar att för att hantera mediedrev måste man förstå att alla mediedrev är övergående, de existerar inte för alltid. Man måste också förstå vad journalisterna vill skriva om och se det från deras perspektiv. Man kan inte utgå ifrån ens eget perspektiv, utan man måste se det från medias sida. När man bemöter ett drev ska man aldrig bara berätta det man måste, utan man ska berätta allt. Om man bara berättar lite mer hela tiden drar man ut på det och journalister upplever också att man döljer något och fortsätter att granska. Man ska berätta allt offentligt så det inte blir fler presskonferenser. Han fortsätter och kommer in på Bo Ringholm:

”Man ska absolut inte göra som Bosse Ringholm⁶!”

Det gäller att överbrygga förtroendeklyftan mellan avsändaren och medierna. Avsändaren måste sträva efter att svara på frågorna, men också överbrygga och skapa ett ömsesidigt förtroende för fakta och perspektiv. Det gäller att se nyttan med drevet. Hemberg konstaterar:

”Ja, det finns nyttiga drev!”

Många avsändare utgår ifrån vad som är fördelaktigt för en själv, men man ska inte värdera informationen.

Att hushålla information är inte bra och är ett av de största misstagen man kan göra när man bemöter mediedrev. I en pressad situation kan du riskera att säga fel och även osanningar, bara för att du är pressad.

Försök inte att styra, utan sikta på att skapa förtroende. Att förstå journalisterna är extremt viktigt betonar Hemberg återigen. Journalisternas agenda är aldrig fel utifrån deras eget perspektiv. Utan de har ofta en annan agenda än företaget. Och det måste alla utanför medierna såväl intervjuade som läsare acceptera.

Hemberg menar att det är självklart att enskilda journalister kan ha egna agendor och att det påverkar utfallet:

”Så ska det inte vara, men visst finns subjektiv journalistik. Det är bara att acceptera och förhålla sig till: tala med dem extra noggrant, förklara i detalj och verkligen ge dem HELA bilden.”

⁶ Bo Ringholm, som var finansminister under tiden 1999-2004, framträdde i en uppmärksammas presskonferens som handlade om konflikten med generaldirektören för Riksrevisionsverket, Inga-Britt Ahlenius. Ringholm gjorde ingen succé och journalisterna hänskrattade när Ringholm pratade då de ansåg att han talade osanning när han hävdade att det inte fanns någon konflikt och att anledningen till att Ahlenius inte skulle förlänga sin period som generaldirektör berodde på att hon ville det och inte på att Ringholm tyckte illa om henne.

(Ordet "hela" valde Hemberg att skriva med versaler när han korrigerade sammanställningen av intervjun).

3.2. Axfood

Informationschefen på Axfood, Kenneth Wall, menar att vid hantering av mediedrev är det viktigt att på ett tidigt stadium ha klart för sig vad som kan hända och att träna organisationen för värsta tänkbara scenario vad gäller media. Det är inte bara viktigt att informationschefen själv vet hur media fungerar, utan nyckelpersoner (exempelvis kvalitetschefen) måste också utbildas i hur media fungerar så att man kan lära sig vad man har att förvänta sig och hur man ska hantera obehagliga situationer.

Oftast är det ingen objektiv sanning som kommer fram i media, journalisten har till uppgift att ge storyn en vinkel för att tydliggöra nyheten. I värsta fall är det som rapporteras helt felaktigt:

"Det gäller då att "bryta nacken" av den felaktiga rapporteringen så tidigt som möjligt."

Bästa sättet att hantera media är genom att vara öppen och ärlig, ha få talesmän och upprepa samma budskap. Man ska komma ut för att bemöta felaktigheter. I de fall då man agerat fel ska man berätta att man gjort fel och berätta vad man ska göra för att komma till rätta med problemet, enligt Wall.

När alla förväntar sig att man ska göra en "pudel" men man vet att man gjort rätt men inte kan ge hela bakgrunden till media av någon anledning, så kan det ibland vara värt att hålla tyst. Wall förklarar:

"Varje situation är unik och ska bedömas var för sig."

Han fortsätter:

"Hur mycket är känt, hur mycket är inte känt? Det är frågor som man bör ställa sig innan man går ut och talar med media. Ibland kan man vinna på att hålla tyst. Ibland kan man be PR-konsulter om råd, men deras mall stämmer inte alltid. Utan det gäller att anpassa sig till den situation man befinner sig i."

Media har stor makt och detta beror på att de fortfarande har en stor trovärdighet hos allmänheten. Vad tidningarna väljer att ta ställning för påverkar läsaren. Endast delar av helheten kommer fram och det kan bli snedvridet. Informationschefens uppgift är att ge en helhetsbild, tycker Wall.

Tidningar nämns mycket i intervjun och Wall menar att de är väldigt viktiga eftersom TV oftast följer tidningars och nyhetsbyråers rapportering. Wall anser att det finns väldigt lite

undersökande TV-journalistik (t.ex. Kalla Fakta, Plus och Uppdrag Granskning). Så tidningar har väldigt stor makt. Men det finns andra aspekter:

”Dock är det tuffare att möta ett kamerateam än en tidningsjournalist. TV har också större genomslagskraft. Känslomässiga argument gör sig bättre till i TV.”

Om man gör motsatsen till det normala, dvs. om man istället för att vara öppen och finnas tillgänglig för media väljer att undvika dem och ej bemöta dem så triggar man journalisterna. Och detta leder till vissa konsekvenser, menar Wall:

”De utgår då ifrån att man har en hund begravd och börjar undersöka ännu mer. Detta drar då ut på problemet och sakfrågan blir ointressant. Företaget ifrågasätts utifrån spekulationer och frågan pumpas upp ännu mer.”

Kriser startas av sakfrågor. Om man inte hanterar kriserna så blir de mediekriser. Sakfrågan är orsaken till kris, men lyckas man inte hantera media rätt så hamnar sakfrågan i skymundan och blir ointressant, enligt Wall.

Man ska försöka att korta ned livstiden på kriser så mycket som möjligt. Om en kris inträffar så ska man hantera den och media snabbt. Det gäller att inse att man är inne i en kris, annars kan det resultera i badwill om det tar för lång tid att hantera krisen.

Man måste förstå medias sätt att jobba när man hanterar dem. Om man vet vad de är ute efter så ger man dem det så de också kan hjälpa dig. Det handlar om samverkan, man kan inte existera utan varandra. Wall betonar:

”Det är viktigt att känna till medias agenda!”

Olika normer råder under olika tider. Man ska försöka att vara konsekvent samtidigt som man tar del av moden. Wall fortsätter:

”Dessa behöver ju inte exkludera varandra. Man ska ha ett fundament och bara göra små avsteg. Men detta innebär inte att man inte alls ska följa moden. Om det gynnar affärerna ska man följa moden så gott det går. Men det är en balansgång. Man kan inte isolera sig från tiden man lever i. Därför är det inte helt lyckat att vara helt konsekvent. Men att å andra sidan bara följa moden för att sälja mer är inte heller bra på lång sikt eftersom man uppfattas som hycklare. Man kan faktiskt ta sig fram utan att hyckla.”

Wall definierar hycklare som lögnare. Det är farligt att hyckla eftersom man kan mista sin trovärdighet. Men Wall betonar att det inte bara är inom media man följer moden, utan det gäller många branscher. Det blir ett följa John-beteende där alla gör samma saker och väldigt få vågar gå emot strömmen (även om det ibland kan finnas stora vinster i att gå emot

strömmen). I Sverige blir det extra tydligt när man imiterar andra eftersom Sverige är så litet och alla kan se alla. Många trender kommer från USA.

På Axfood försöker man att vara försiktiga. Hellre lovar man för lite än att hyckla och bli avslöjade. Man är väldigt restriktiva med att ta ställning eftersom man tar en risk då man tar ställning. Om man avviker från den positionen finns ju risken att man uppfattas som hycklare. Man ska lova så lite som möjligt men försöka så mycket som möjligt.

Om det inträffar en kris ska man ha en förutbestämd plan, en lista på funktioner i företaget (nyckelpersoner) som ska samlas i möte. Gruppen avskärmar sig från den dagliga verksamheten då och ägnar sig åt krisen. Man ska ta in så mycket information som möjligt och utgå ifrån att det man hört initialt med största sannolikhet till delar är fel. Det är viktigt att inte ha VD i krisgruppen. Detta är den interna delen.

Den externa biten handlar om vilken tidpunkt man ska gå ut. Om det inträffat en stor kris ska man hålla presskonferens i kombination med pressmeddelanden. Man berättar om det man vet och spekulerar inte. Presskonferenser är bra att ha eftersom de lugnar media. Det gör att fram till presskonferensen, om den är inom rimlig tid, så sitter media och avvaktar istället för att ständigt vara på en. Det är viktigt att ge all media samma budskap. Om man inte vet något ska man istället säga att man återkommer senare. Man ska ha struktur i det hela. Även om man sprider information via olika kanaler ska man sprida samma information.

Man ska anpassa budskapet efter målgruppen. Men det är mycket viktigt att de budskap man sprider inte går emot varandra.

3.3. Electrolux

Anders Edholm är presschef på Electrolux. Som presschef agerar man varje dag, även om det väldigt ofta sker i det tysta, enligt Edholm. Kriser kommer sällan helt oväntat, utan man vet innan att det kommer att storma, t.ex. vid nedläggning av fabrik. Där kan man ibland förutse att det blir strejker. När man väl är inne i en situation som kräver snabbt agerande så gäller det att hela tiden vara på tårna och anpassa sig. Man ändrar taktik varje dag beroende på situationen. Man kan inte stå still hela tiden.

Som presschef formulerar man budskap och levererar dessa till media. Budskapet beror på målgrupp (bl.a. aktieägare och allmänheten), även om det är väldigt sällan någon händelse berör flera parter. Utan oftast är det en intressent som berörs av vad som har hänt.

Budskapet formuleras inte efter vad intressenterna vill höra, utan vad man vill säga. Annars kan trovärdighetsproblem uppstå om man hela tiden ändrar sig. Edholm förklarar:

”Man måste vara konsekvent, trovärdig och sanningsenlig.”

Rent konkret går det till på följande sätt vid någon olycklig händelse, t.ex. nedläggning av fabrik: Edholm tar kontakt med de berörda parterna, bl.a. fabrikschefen och fackets kontaktperson. Sedan diskuterar man vad som hänt. Det man diskuterar är dels produktionsfrågor, men också kommunikationsfrågor. Vad gäller kommunikation framställer

man planer. Planerna handlar om hur man ska hantera pressen, men även hur man ska tala med arbetstagarna och de lokala politikerna. Man försöker utarbeta något sorts manus så att man vet hur man ska kommunicera.

Som presschef måste man visa genuin sympati för människor, t.ex. vad gäller nedläggning av fabrik. Nedläggning av fabrik är den sista utvägen och inget man strävar efter, enligt Edholm.

Som presschef måste man vara tillgänglig. Detta är en viktig roll. Man arbetar dygnet runt, året runt (bortsett från när man är på semester då man ordnar en ersättare). Som presschef ska man hålla sig till fakta och berätta hur man gör och hur man tänker göra.

Genom att Electrolux lyckats undvika stora skandaler så har man ingen erfarenhet av intensiva mediedrev:

”Men rent hypotetiskt skulle man vid en större katastrof ta reda på varför den inträffat och vem som orsakat den. Man tar reda på fakta och spelar med öppna kort. Man ska aldrig försöka att dölja eftersom det kan skada ens egen trovärdighet. Istället ska man städa upp så snabbt som möjligt.”

När något inträffar går man själv ut till berörda myndigheter och informerar dessa om vad som inträffat. Däremot är det sällan man går ut till media. Utan när man går till myndigheter så blir ens rapport av vad som hänt en offentlig handling. Vad gäller att kontakta media beror det på vad frågan gäller och hur allvarlig den är, samt hur många människor som berörs. Men man går inte frivilligt ut och berättar om varenda sämre sak som inträffat i företaget, utan man går till media i undantagsfall och själva erkänner. Om t.ex. 9 av 10 spisar exploderar och man är medveten om detta. Då går man ut och informerar innan media själva börjar skriva om det.

Man ska inte säga att det är en engångsföreteelse eftersom man då låser in sig själv. För om det händer igen så försvinner all trovärdighet.

Det är väldigt sällan man har en dialog med media om deras arbetssätt. Edholm menar att det finns en orsak till detta:

”Media har sin egen agenda och är intresserade av de kommersiella aspekterna, nämligen att sälja så många tidningar som möjligt.”

Men enligt Edholm betyder inte detta att Electrolux inte ska yttra sig eftersom man själv har lika mycket intresse av att berätta sin version. Media vinklar bilden och skriver en artikel där man dels förklarar hur man ser på det som hänt och dels anpassar innehållet så att det säljer.

Budskapet är olika beroende på målgrupp, enligt Edholm. Man formulerar det så att det når sin målgrupp. Men det är som tidigare påpekats sällan ett budskap går till flera grupper, utan oftast är endast en målgrupp aktuell för en händelse. Men budskapet som man skickar till media exempelvis måste överensstämma med det man skickar till arbetstagarna. Så det interna budskapet måste vara förenligt med det externa budskapet.

Electrolux har ett socialt ansvar och detta tar man. Man har exempelvis en egen code-of-conduct. Detta är en produkt av tiden och ett mer formellt sätt att arbeta med frågor som berör CSR. Det är ett sätt att formulera moral och etik. Men man ägnade sig redan tidigare åt sådana frågor innan de blev populära, men på ett mer informellt sätt. Idag ställs det ökade krav bl.a. på miljöfrågor och socialt ansvar.

Man har alltid intresserat sig för miljö och arbetsplatsförhållanden, även när det inte varit på modet. Man var exempelvis de första som tillverkade miljövänliga kylskåp utan freon. Men det innebär inte att man inte kan lyssna på samhället och se vad de efterfrågar. Just vad gäller kylskåp utan freon så var det efter att Greenpeace och konsumenter efterfrågat detta.

Electrolux förändras, precis som resten av samhället. Man befinner sig i en konkurrensutsatt bransch och man har en story att berätta.

3.4. IF

Intervjun med Ulf Bäckman, informationschef på IF, finns i sin helhet i appendix.

Bäckman valde att berätta om hans erfarenhet av mediedrev istället för att ge råd. Han menar att genom att se på fallet kan man finna bra exempel på hur man bör och inte bör hantera mediedrev. Bäckmans erfarenhet av mediedrev var under den planerade fusionen mellan svenska Telia och norska Telenor.

När man uttalar sig i media ska man tala med en röst och inte ge olika besked. Om man inte gör det kan det vara förödande. Detta gjordes inte under Telia-Telenor affären. Man ska också undvika läckor och ha en proaktiv agenda. Nyckelpersoner ska vara samlade och prata ihop sig.

Vid hantering av mediedrev behövs en agenda och proaktiva aktiviteter. Dessutom behövs tydliga och entydiga budskap från en samstämd ledning samt allierade som säger att det man gör är bra och stöttar en utåt. Om man inte gör detta blir man överkörd. Mediedrev kan mala ner en.

Man ska vara öppen och tillgänglig, men man måste också spela med i motpartens fula spel. Man kan t.ex. prata off the record och säga som det verkligen är. Ett exempel på när någon pratat off the record är när dåvarande näringsminister Björn Rosengren⁷ uttalade sig i Aktuellt-studion. Han sade att Norge var den sista Sovjetstaten. Han var dock inte medveten om att kamerorna var på.

Bäckman pratar också om vikten av öppenhet. Bäckman har sin definition av vad öppenhet är:

”Att vara öppen innebär att inte ljuga.”

Bäckman anser att han borde ha agerat annorlunda och varit mer proaktiv när han själv upplevde mediedrev. Detta var under Telia-Telenor affären. Men Bäckman lastar inte sig själv

⁷ Björn Rosengren var näringsminister under perioden 1998-2002.

för det som hände. Under intervjun pekar Bäckman på svårigheten att hantera politiker och politik. Enligt honom ställdes han under Telia-Telenor affären mot ett politiskt system som älskade konflikter.

Gång på gång under intervjun pratar Bäckman om den hetsiga stämningen som uppstod under Telia-Telenor affären och hur jobbigt det var. Det politiska systemet är svårt att hantera enligt Bäckman.

3.5. Intersport

Informationschefen på Intersport, Ida Gustafsson, menar att när mediedrev uppstår skall man försöka att vara proaktiv och förekommande. Vet man att det är något som inträffat som kommer att skapa diskussion skall man helst ligga ett steg före och hinna ut före media.

Man skall inte alltid gå ut och erkänna sina misstag, det beror helt och hållet på situationen. Men vanligtvis bör man ta initiativ. Man bör gå ut t.ex. om det sker förändringar i ledningen eller vad gäller produkter samt säkerhetsfel i produkterna och de visar sig vara farliga. När man inte skall gå ut är svårare att exemplifiera, tycker Gustafsson.

Det vore bra om flera personer kunde gå ut från företagets sida och möta media, men oftast är det en person som gör det. Och detta beror på att denna är specialtränad och är van att hantera media.

När en kris inträffar samlas alltid ledningsgruppen och går igenom vad som hänt. Alla där har olika uppgifter och Gustafsson är ansvarig för information och kommunikation. Men innan man går ut ska man alltid ha möte först för att veta vad som hänt. Det finns en anledning till detta:

”Man kan aldrig gå ut och informera om saker man inte själv är påläst om.”

Mediedrev uppstår eftersom det finns ett nyhetsvärde i det som inträffat eller att allmänheten har ett intresse i det. Det är en kombination av vad företaget gjort och hur media framställer det som inträffat som gör att det uppstår mediedrev. Media kan skapa nyheter som egentligen inte är nyheter.

Det man ska göra i förebyggande syfte för att hindra att ett drev uppstår är att vara ärlig och alltid tala sanning. Detta innebär dock inte att man ska berätta om vad som helst:

”Man behöver inte säga allt, men det man säger skall vara sant.”

Men mediedrev är också delvis något som uppstått p.g.a. interna problem. Man förebygger det internt genom att se till att ha en bra fungerande intern kommunikation. Annars finns risken att media kan ta med sådant som de anställda missuppfattat och felaktigt informerat media om. Men det är viktigt att inte belägga de anställda med munkavle, tycker Gustafsson.

Man ska aldrig hyckla. Det är inte bra att hyckla. Dock finns det situationer där det kan vara svårt att vara konsekvent och det man gör och säger går emot varandra. Allt är inte svart eller vitt, det finns en gråskala och det är nästan omöjligt att vara helt konsekvent. Men man ska försöka att vara det så mycket som möjligt och det gäller att välja bästa lösning även om det aldrig finns en perfekt lösning. Men det viktiga är att inte bryta mot lagar och att inte kränka de mänskliga rättigheterna.

Företag kan inte isolera sig från samhället. De är konkurrensutsatta och för att kunna sälja sina produkter måste de anpassa sig efter marknaden och dess värderingar. Företag ska försöka att ha en egen profil, men värderingarna måste överensstämma med samhället i övrigt. Det är marknaden som dikterar reglerna. Det går visserligen att gå sin egen väg, men det är svårt. För detta krävs en modig ledning.

3.6. OKQ8

Informationschefen på OKQ8, Cecilia Wikström, menar att när ett mediedrev uppstår ska man alltid vara öppen, finnas tillgänglig och tala sanning. När man står inför ett mediedrev ska man alltid säga sanningen.

Man ska alltid ha största möjliga öppenhet. Om man är skyldig ska man göra en pudel. Många gör inte det, t.ex. politiker.

Man kan komma undan genom att ljuga, men risken är att man åker fast då man ljugar och om man gör det så raseras allt. Så det är en stor risk man tar. Wikström börjar berätta om ett välkänt företag i Sverige:

”Ta t.ex. Skandia. Lögnhalsarna förstörde hela Skandias goda rykte på nolltid⁸. När man ljugar och hycklar så är det en liten sannolikhet att man åker fast. Men ju större fråga, desto större risk.”

Men man kan aldrig komma undan om drevet går. Det finns flera politiker som är exempel på detta, t.ex. Mona Sahlin och tobleroneaffären⁹. Lögnen i sig fällde henne, menar Wikström. Om Sahlin hade erkänt så hade det aldrig blivit någon stor sak av det hela. Så hon kunde ha hanterat drevet på ett bättre sätt genom att tala sanning.

Man ska försöka att ha en hög moral och inte ljuga. Det gäller i första hand att följa lagar och regler, men man ska även försöka att göra bra saker även om man inte måste.

Man ska vara konsekvent när man möter mediedrev och inte bara följa moden.

Wikström menar att man ska kommunicera på olika sätt beroende på vem man kommunicerar med. Det gäller att formulera budskapet till den man talar med. Det ska finnas ett

⁸ Historien är komplicerad, men vi tar den enkla versionen. 2003 uppstod ett starkt mediedrev som pressade Skandia. Topparna hade gett sig själva väldigt förmånliga avtal. Alldeles för förmånliga enligt de flesta. Och detta skapade en storm. Resultatet några år senare blev dels friande domar dels fängelse för topparna.

⁹ Mona Sahlin har under flera perioder haft olika ministerposter. 1995 anklagades hon för att med att tjänstekreditkortet bl.a. ha köpt chokladen Toblerone. Detta ledde till stor uppmärksamhet, inte minst hos media.

grundbudskap, men man anpassar budskapet efter målgrupp. Det ska dock vara samma fakta som ska ligga i grunden, fast man förmedlar det på olika sätt.

OKQ8 kombinerar ett engagemang för miljön med affärsverksamhet och Wikström menar att det inte finns separata sfärer där man som privatperson är en människa när man är hemma och en helt annan när man är på företaget, utan det man lär sig hemma tar man med sig till jobbet. Idag har samhället ökat sitt engagemang i punkter som rör miljön samt socialt ansvarstagande.

3.7. Vin & Sprit

Man ska försöka att koncentrera mediekontakterna till få personer så att företaget kan ge samma enhetliga bild, enligt informationschefen på Vin & Sprit, Margareta Nyström.

Hur man hanterar media beror på kulturen inom företaget. På Vin & Sprit har man en öppen kultur och försöker därför att vara öppna och tillgängliga.

Det man säger ska vara sant så att man kan stå för det. Man måste inte säga allt, men det man säger ska vara sant. Annars blir man förr eller senare ertappad och företagets rykte förstörs.

Man ska inte gå ut till media i alla situationer och informera om stora kriser som inträffat inom företaget innan media själva får reda på det. Allt beror på vilken situation man är i:

”Gäller det exempelvis farliga produkter så går man självfallet ut i media och informerar så att produkterna kan dras tillbaka.”

Nyström menar dock att man inte bara har kontakt med media utan exempelvis också med butikerna som säljer den aktuella produkten. Men återigen, allt är kontextberoende. Man går inte ut i media för småsaker och inte heller vad gäller interna konflikter som man snarare försöker hantera med facket. Nyström förklarar:

”Interna konflikter är inget som angår samhället.”

Hur man hanterar interna läckor beror på situationen. Men om någon redan gått ut och läckt till media så tjänar man på att gå ut själv efter det och ta initiativet, enligt Nyström.

Man ska berätta om vad som hänt och hur man ska undvika att ett liknande problem uppstår i framtiden. Man ska visa vilka åtgärder man avser att vidta och hur man ska hantera problemet, menar Nyström.

Om ett mediedrev redan uppstått så blir det svårt att vända. Det man kan göra är att redogöra sin egen ståndpunkt och upprepa det man säger samt att vara tydlig. Man kan aldrig överrösta media. Om media hävdar en viss sak och tar en viss ställning så är det svårt att vända på det. Men det går att vända, men det är näst intill omöjligt om alla inom media kör på samma spår. Alla medier vill dock ha en egen vinkling och försöker hitta något, hur litet och oviktigt det än

är, att skriva om som andra kollegor missat att skriva om. Då kan det hända att man kommer in på andra problem som företaget har och drevet dör inte ut och istället tar ny fart.

Det är svårt att förmedla en motsatt bild än media, det går bara att nyansera bilden.

Man kan visserligen gå ut på sin egen hemsida och informera allmänheten, men det ger inte lika stor genomslagskraft som media. Detsamma gäller reklamkampanjer.

Innan en kris inträffar ska man försöka att minimera riskerna för kriser genom förebyggande jobb. Man får sätta sig ned och diskutera vilka risker som finns, anser Nyström.

Man ska absolut inte hyckla. Det man säger ska man också göra. Om man hycklar genomskådas detta förr eller senare. Ibland säger man något och agerar efteråt och ibland agerar man först och säger något efteråt. Allt beror på situationen. Om något redan inträffat och det skrivs om detta i media ska man berätta om vad som hänt, vilka åtgärder man ska vidta så det inte händer igen. Då pratar man först.

Även om journalister och allmänheten till viss mån tenderar att glömma det förflutna så finns det risker i att falla tillbaka i gammalt dåligt mönster p.g.a. grävande journalister.

Nyström anser att det är viktigt med media och media kan därför inte ignoreras. Varje företag vill ha en positiv bild av sig själv ute hos allmänheten och därför finns det ett intresse av media. Man ska finnas till hands när media vänder sig till företaget. Man ska finnas tillgänglig.

Hur man hanterar en situation är av stor betydelse. Om man försöker slingra sig eller lägga på locket då kan det gå snett. Det finns åtskilliga exempel på det, exempelvis Mona Sahlin-affären.

Förutom att tala med media så ska man själv vända sig till sina intressenter och ha direkt kontakt med dessa eftersom media inte alltid förmedlar en korrekt bild. Dessutom springer inte media ens egna ärenden, utan de har en egen agenda. Men man vänder sig endast till exempelvis leverantörer om krisen i företaget är av stor betydelse och man tror att media kommer att skriva om det.

Nyström tycker att media har stor makt och får alltid sista ordet.

Man kan aldrig ha en egen kompis i media som man försöker få att skriva vissa saker eftersom detta förr eller senare kommer att avslöjas och då får företaget ännu sämre rykte. Dock ska man försöka att vara trevlig och professionell när man hanterar media eftersom man annars riskerar att få dem emot en.

Det finns inga objektiva journalister, enligt Nyström. Alla har sin egen bakgrund och förutfattade meningar. Man kan påverka media lite, men inte i någon större grad. Men det lilla man kan påverka ska man också försöka att göra just genom att vara öppen och trevlig mot media.

Man försöker att vara proaktiva och offensiva när det gäller positiva nyheter men även vid stora skandaler. Då går man helst själv ut så att man kan ta udden av drevet.

Kunskaperna har fått genom erfarenhet snarare än från böcker. Öppenhet är mycket viktigt i dagens samhälle.

Företag har många roller i samhället. Man vill få rätt personer till företaget och därför är det viktigt att folk uppfattar en på ett visst sätt.

Mycket handlar om kommunikation. Det gäller inte endast att ha vissa värden, utan också att kommunicera dem så att folk vet det. Bästa sättet att kommunicera värdena är genom ens handlingar. Vad man gör är viktigare än vad man säger eftersom det man säger och inte har tacksägelse för alltid genomskådas förr eller senare.

3.8. Systembolaget

Grunden för krishantering är ej medial, anser presschefen på Systembolaget, Björn Rydberg.

När kriser inträffar gäller det att visa vilja att åtgärda problemet och att i realiteten också vidtaga åtgärder, dvs. inte bara prata om det utan också agera. Rydberg har sin syn på vad en kris är:

”Kris definieras som ett existentiellt hot mot företaget där man tappat kontroll.”

Man ska säga som det är till media även om det som sägs kan vara skadligt för en själv. Man måste vara offensiv och gå själv ut och berätta innan media upptäcker vad som hänt. Det är bättre att Systembolaget själva går ut och berättar än att man kan läsa om något som hänt i Aftonbladet. Det allvarligaste är dock om man mörkar eller ljugar. Det gäller hela tiden att försöka ligga steget före pressen.

Kunskapen har fått genom erfarenhet. Det är obehagligt att informera media, men sanningen kommer alltid fram. Rydberg fortsätter:

”Det gäller att vara sanningens budbärare. Det blir värre om man inte berättar.”

Det sämsta är som sagt att mörka eller ljuga. När detta upptäcks har man förbrukat sitt förtroendekapital.

Det räcker inte med att hävda att man vidtagit åtgärder, utan man måste också göra det. Systembolaget överlevde mutskandalen¹⁰ därför att man vidtog åtgärder (det var man själva som avslöjade allt och informerade media). Sanningen kommer alltid fram återigen.

Man ska absolut inte hyckla.

För att återupprätta förtroendet ska man säga som det är.

¹⁰ Systembolaget hade en muthistoria i början av 2003. Man valde att avskeda de som låg bakom och man gick även på eget initiativ ut i media innan de hade fått reda på vad som hänt. ***”Det hade ändå kommit ut senare”***, enligt Rydberg.

Men att man går ut i media och själva berättar betyder inte att man är en självplågare, enligt Rydberg. Man går inte ut och berättar varenda lite grej, utan enbart de större eftersom dessa alltid kommer ut.

Man går själv ut i media p.g.a. ekonomiska skäl. Varumärket kan skadas annars och detta drabbar företaget.

Media har en väldigt stor betydelse. Media flyger i flock. Det finns en viss dramaturgi där exempelvis först DN skriver något i en artikel som sedan Dagens Eko snappar upp och därefter tar TV 4 efter. Enligt Rydberg är inte media det enda viktiga:

”Men media är inte så stort som man ibland kan förvillas att tro. När man är i stormens öga är det lätt att tro att hela världen styrs av media. Men detta är aldrig så enkelt. När man åkte ut till landet visade det sig att inte alla hade hört eller berörts av vad som hänt.”

Man måste vara proaktiv. Man ska vara öppen men inte för öppen, anser Rydberg:

”Man ska tala sanning, men man behöver inte berätta hela sanningen så länge som det man säger är sant.”

Man ska försöka att finnas tillgänglig och ha ett begränsat antal talesmän. Alla på Systembolaget ska inte uttala sig. Eftersom allt snurrar så fort så har inte alla personer fullständig information. Det finns risker i att en person utgör företagets ansikte utåt, men risken är större om människor som inte har all information talar.

Det man gör rent konkret när en kris inträffar är att samla krisgruppen (bestående av höga chefer men VD försöker man att hålla utanför även om detta varierar beroende på situationen) i krisrummet. Alla berörda från olika avdelningar samlas (exempelvis marknadsföringsavdelningen, jurister osv.). Man går igenom vad som hänt i rummet innan media informeras. Detta innebär dock inte att man har hur mycket tid som helst. Media kan få uppgifterna före man går ut med dem och detta bör man försöka att undvika. Men samtidigt ska man inte gå ut i media innan man vet vad som har hänt. Man har alltid en timme på sig. Efteråt går man ut i media och talar om vad man vet, vad man inte vet och vad man tänker göra.

Man kan inte tysta interna läckor eftersom de har grundlagsskydd att yttra sig, enligt Rydberg. Men man ska dock försöka att undvika läckor eftersom de oftast inte har all information. Men även om det förekommer interna läckor ändrar man inte strategi.

Om media redan börjat skriva om en innan man gått ut och informerat dem så kan man endast påverka det som skrivs och sägs i början. När väl en mediebild av företaget har formats är det väldigt svårt att ändra på den bilden. Det kan t.o.m. ske att osanningar skrivs om en och upprepas då en mediebild formas. Om media redan skrivit om företaget innan man går ut och informerar så ska man säga vad man vill och kommer att göra.

När man informerar media är det inte säkert att media får ut just företagets bild, menar Rydberg. Media förmedlar sin egen bild till dess konsumenter. Därför gäller det att direkt själva gå ut till olika sorters opinionsbildare, intressenter (bl.a. leverantörer) osv. Man har ett register på flera hundra personer som man vänder sig till och informerar när något allvarligt inträffat.

Man ska leva som man lär, dvs. man ska agera som man säger sig agera. Det som sägs ska verkställas i handling. Man skapar förtroende genom att tala sanning.

3.9. Nordea

Det är inte bra att hyckla, enligt informationschefen på Nordea, Boo Ehlin. Man måste vara konsekvent. Det som man gör och säger i arbetslivet ska man även kunna stå för i privatlivet. Man kan inte agera olika, utan det man säger i yrkeslivet bör man kunna applicera i privatlivet. Det går inte att separera privatliv och arbetsliv.

Det handlar både om vad man säger (dvs. kommunicerar, bl.a. via media) och vad företaget gör. I dagens samhälle måste man vara mycket bra på att kommunicera. Man ska kunna förmedla en svår sak på ett enkelt sätt. Kommunikation blir viktigare och viktigare:

”Varje chef är en informationschef. Om man är en chef förväntar sig omgivningen att man informerar dem om vad som händer.”

Det är lika viktigt att kunna kommunicera och hantera media som att prestera bra i den ekonomiska verksamheten. Kommunikation är inte bara viktigt i kris utan i alla lägen. Man måste vara kommunikativ. Det gäller att ta initiativ idag. Man måste kunna argumentera för sin produkt. Det räcker inte med att bara säga att ens egen produkt är bäst, utan man måste kunna argumentera.

Ehlin menar att som kommunikatör måste man också vara väldigt bra på att berätta historier. Man ska vara pedagogisk. Extern kommunikation är extremt viktigt, men det är lika viktigt med intern kommunikation.

Men det håller inte att endast vara en skicklig kommunikatör och vara polerad. Ens egna handlingar måste stämma överens med hur man agerar. Media idag är mycket mer kritiska och skickliga, de genomskådar hycklare förr eller senare.

Man ska vara konsekvent, öppen och ärlig. Det är extremt viktigt att vara helt ärlig, speciellt i kriser. Man ska berätta om problemet, berätta vad man ska göra för att lösa problemet, lösa problemet och följa upp. Samhället har ökad tillgång till information idag och sett ur den aspekten har allmänheten större inflytande idag. Man bör dock inte glömma bort att det finns andra sätt att få information förutom via media. Man kan t.ex. ha direktkontakt med kunder. Man ska ha bra samarbete med media, men man kan inte utgå ifrån att media agerar som ens egen budbärare, utan de har egna intressen.

Idag ska man vara proaktiv snarare än reaktiv. Detta gäller hela näringslivet rent allmänt. Som konsumentföretag har man extra fokus på sig. Man ska vara påläst, tydlig och stå för det man

säger. Man ska aldrig ljuga. Man lurar sig själv om man tror att media är lättlurade, enligt Ehlin.

Man måste följa samhällets normer. Man är aldrig bättre än sin svagaste länk

Vad gäller hyckleri så kan man återigen aldrig snacka sig till något. Fiktiva grejer räcker inte, utan det gäller att prestera. Man måste leverera, menar Ehlin:

”Titta bara på när IT-bubblan sprack och hur det gick för bl.a. Framfab. Man ska aldrig överlova. Grunden måste ligga i ens egna handlingar, ens eget agerande.”

Idag konkurrerar man om utrymmet i media. Det gäller att gå ut i förväg innan media upptäcker problem inom organisationen. Man får goodwill som är ovärderlig. Man ska alltid gå ut. Det finns inga små grejer, utan allt som rör kunder bör de också få veta. Det finns ju även andra intressenter som kan drabbas, t.ex. kundernas eller leverantörernas kunder. Det gäller att berätta vad som hänt, vad man gjort för att lösa problemet och vilka åtgärder man tänker vidta för att det inte ska upprepas.

Man kan även ha direktkontakt med kunder istället för via media eftersom media inte går att styra och kanske inte vill kommunicera företagets budskap. Men då ska man vara beredd att berätta för alla det man berättat för de man kontaktat direkt. Man måste kunna stå för det.

Media har blivit viktigare och vill man föra ut sitt budskap måste man ställa upp och vara tillgänglig. Man måste veta hur man ska kommunicera och även gilla att kommunicera.

I och med att media fått större utrymme så blir det viktigare och viktigare att kunna kommunicera. Men detta minskar inte betydelsen av att agera korrekt eftersom man utsätts för större granskning idag och fler har tillgång till information och får veta vad man gjort om man agerat på ett förkastligt sätt rent moraliskt. Man kan säga att det blivit viktigare att både kommunicera korrekt och agera korrekt. Det håller aldrig i längden om man ska hyckla. Media glömmer dessutom inte, de kommer ihåg. Idag finns det en hårdare press på företag. Det gäller att vara mer öppen, tycker Ehlin.

3.10. Coop

Informationschefen på Coop, Magnus Frisk, menar att hur man hanterar media beror på situationen. Coop ägs av medlemmarna vilket innebär stort krav på öppenhet. Media har också krav på öppenhet. Man ska själv berätta om några oegentligheter inträffat före media får nys om det. Man ska tillämpa en proaktiv strategi. Orsaken till detta är Frisk tydlig med:

”Öppenhet lönar sig!”

Man ska ge sin syn även om det är något negativt som inträffat, enligt Frisk.

På informationsavdelningen vill man att saker ska gå i rätt ordning. Frågorna ska förankras internt och kommuniceras internt innan man går ut externt. Men tyvärr blir det inte alltid så.

Det finns aspekter man inte vill vara alltför öppen med, t.ex. affärshemligheter. Men det gäller att utvärdera olika situationer från fall till fall, hävdar Frisk.

Det finns olika sorters öppenhet man strävar efter: öppenhet när det gäller påverkan och öppenhet vad gäller information.

Frisk menar att man aldrig ska hyckla:

”Det håller inte i längden och man blir avslöjad.”

Man hycklar inte på Coop, det man säger reflekterar hur man agerar, menar Frisk. Men det är inte alltid så lätt att agera som man skulle vilja, enligt Frisk. Det finns olika aspekter att ta hänsyn till: ekonomiska, miljö och samhällsaspekter bl.a. De frågor som rör miljö, demokrati och sociala aspekter har blivit viktigare och samhället intresserar sig mer och mer för sådana frågor. Den som sticker ut hakan för mycket och säger sig stå för något riskerar kritik och extra kritisk granskning. Men kritik är bra, eftersom missförhållanden kan upptäckas vilket kan leda till att man åtgärdar dem. Känner man inte till missförhållanden så kan man aldrig åtgärda dem, säger Frisk.

Det är viktigt att stanna upp och titta på vad som hänt, hur det ser ut. Man ska inte enbart förlita sig på medias bild. Ibland kan media ha gett en fel bild.

Man får aldrig ljuga. Allt är inte perfekt och allt är inte enkelt. Det ställs olika sorters krav som ibland är motstridiga, exempelvis ekonomiska hänsyn kontra miljöhänsyn. Det går inte att lösa allt på ett perfekt sätt, men man väljer bästa lösningen.

Frisk berättar om ett nyligen uppmärksammat fall där stenar, spikar och glas hittades i köttfärs från Lithells (som ju Coop samarbetar med). Vad gäller fallet Lithells när saker som inte borde finnas i köttfärsen hittades agerade Coop på följande sätt: man tog kontakt med fabriken och frågade vad som hade hänt. Sedan utredde man det. Aftonbladet fick dock reda på det innan Coop själva hann gå ut och informera allmänheten. Coop frågade de inblandade på Lithells vad som hänt. Men man gjorde det man alltid ska göra när något olyckligt inträffar: man erkänner problemet man har, tar ansvar och säga vilka åtgärder man kommer att vidta. Coop krävde ytterligare åtgärder från Lithells för att undvika att det som skett aldrig sker igen. Man gick och varnade allmänheten via pressmeddelande trots att det endast rörde sig om några få paket på miljonen. Man ska vara proaktiv återigen, enligt Frisk.

En person ska helst svara på frågor. Men det beror på vad frågan handlar om. Handlar det exempelvis om en farlig produkt är det avdelningen för produktsäkerhet som ska agera tillsammans med informationsavdelningen. Man sitter i möten och diskuterar med leverantören vad som hänt. Först för man en intern diskussion, sedan går man ut till externa intressenter. Den avdelning som kan frågan bäst ska uttala sig. Informationsavdelningen är mer till för att ge stöd och råd om vilka kommunikationsstrategier man ska tillämpa.

Media har stor makt. Och ett stort ansvar. De spelar en viktig roll. Många medier är bra, men inte alla och inte alltid. Ibland sker det orättvisa vinklingar. Man ska hjälpa medier och försöka att hitta nyanser. Ett öppet samarbete är mycket bra. Mycket handlar om vård av varumärket. Detta sker genom hur butikerna är, reklam och media. Coop bevakas mycket p.g.a. dess ställning som publikt företag, tror Frisk.

Man ska vara konsekvent med sitt budskap oavsett trend, men man ska låta sig påverkas av det som sker i samtiden och inte helt isolera sig så att man lär sig och förbättras.

Man ska ha respekt för media. De har ett viktigt uppdrag som granskande källor. Media är en viktig kanal. Det går inte att skilja extern och intern kommunikation, annars finns en stor risk för hyckleri, enligt Frisk.

4. TEORETISK REFERENSRAM

I följande kapitel kommer teorier att presenteras som senare i analysen skall kopplas till vad som sagts i intervjuerna. Kapitlet är uppdelat i tre delar: 4.1. – legitimitet, normer och omgivningar, 4.2. - hyckleri och 4.3. – kvantitet och kvalitet.

I den första delen i detta kapitel kommer bl.a. legitimitetsbegreppet att tas upp. Vi får en förklaring till vad som händer om man följer normerna, dvs. varför man ska följa normer. I avsnittet efter kommer krav på organisationer att nämnas. Vilka sorters krav ställs det på organisationer? I avsnittet efter diskuteras förhållningssätt till omvärldens krav. Är organisationer passiva aktörer eller kan de reagera på omvärldens krav? Sedan diskuteras olika sorters omgivningar, det finns tekniska och institutionella omgivningar. I avsnittet efter tas globalisering och ledarskap upp. Sedan diskuteras avlegitimering och hur legitimitet kan gå förlorad. Efter detta nämns översättning av recept¹¹ och varför de kan översättas olika. Sedan diskuteras adoptering av recept och varför organisationer adopterar. I avsnittet efter detta nämns tidsaspekten och dominerande idéer. Sedan tas mönster på senare år och individualisering upp. Avslutningsvis tas det upp vad organisationer kan göra om de misslyckas med att följa normerna.

I den andra delen tas teorier upp om hyckleri. Vilka former av hyckleri finns det? Varför hycklas det?

I den tredje delen diskuteras kvantitet och kvalitet. Vad har störst fäste?

Vissa delar i detta kapitel tar större plats än andra. Detta beror på att empirin ser ut på ett visst sätt och detta kapitel har anpassats efter empirin. Det finns alternativa modeller. Exempelvis kan vissa avsnitt eller delar helt strykas bort och ge plats åt större djup för de andra. Detta i sig är eftersträvansvärt men empirin har många aspekter som inte kan täckas in i ett fåtal avsnitt och sambandet mellan dessa skulle bli svårare att tyda om vissa avsnitt eller delar helt ströks bort till förmån för de andra. Dock har vissa delar ansetts vara viktigare än andra (främst 4.1.) och de har därför fått större plats. De olika avsnitten i 4.1. kunde ha delats upp i olika delar istället för att hamna under kategorin ”legitimitet, normer och omgivningar”. Emellertid finns det kopplingar och mönster mellan dessa som gör det mer lämpligt att placera dessa under samma kategori. Vilka mönster som finns kommer att utkristalliseras under resans gång.

4.1. Legitimitet, normer och omgivningar

4.1.1. Legitimitet

För att erhålla legitimitet måste samhällets normer och de institutionaliserade regler som finns följas (Meyer & Rowan, 1977).

¹¹ Inom institutionell organisationsanalys förekommer diverse begrepp. Bl.a. Røvik varierar sitt ordförråd mycket och skriver koncept, recept, idéer osv. Dessa betyder dock i grunden samma sak och tolkas som det för att inte skapa förvirring i denna uppsats. Detta gäller även begrepp som kommer ifrån andra författare, dvs. de ska ses som lika i denna uppsats.

Dessa regler behöver inte finnas i tryckt form, utan kan även vara sådana som folk tar förgivet (Starbuck, 1976. Refererad i Meyer & Rowan, 1977). Meyer & Rowan som i sin tur hänvisar till Berger & Luckmann (1967) har följande definition av institutionaliserade regler:

”Institutionalized rules are classifications built into society as reciprocated typifications or interpretations.”

Meyer & Rowan förklarar att institutionaliserade regler fungerar som myter som organisationer införlivar och genom att organisationer införlivar dessa erhålles legitimitet och därigenom resurser, stabilitet och ökad chans till överlevnad. De menar att:

”Institutionalization involves the processes by which social processes, obligations, or actualities come to take on a rulelike status in social thought and action.”

Betydelsen av legitimitet betonas av Parsons (1956) som refereras i Røvik (2000). Parsons menar att moderna organisationer kan ha svårt att överleva enbart genom att vara effektiva i teknisk-ekonomisk mening. De behöver även legitimitet. De måste inkorporera och utåt signalera anknytning till värden och normer som råder i den miljö där de verkar för att framstå som legitima.

Organisationers legitimitet beror bl.a. på förmågan att bygga in de institutionaliserade föreställningarna i omgivningen som gäller vid varje tidpunkt (Parsons, 1956; Meyer & Rowan, 1977. Refererade i Røvik, 2000). Normerna för hur moderna organisationer bör se ut och för vad de bör syssla med förändras (Røvik, 2000).

4.1.2. Krav på organisationer

Brunsson (1990) har liknande åsikt som Parsons. Han menar att det inte bara är viktigt med organisationers produkter för att kunna få stöd utifrån. Organisationer utvärderas inte enbart utifrån sina produkter. Det finns också starka normer för hur organisationers inre liv ska se ut. Brunsson förklarar:

”Organisationer måste visa att de är rationella, effektiva, demokratiska och så vidare, kort sagt att de omfattar och förverkligar allmänna samhällsliga värderingar, att de är en del av det moderna projektet om rationalitet, framsteg och rättvisa.”

4.1.3. Förhållningssätt till omvärldens krav

Oliver (1991) har ett annorlunda perspektiv jämfört med exempelvis Meyer & Rowan. Istället för att se organisationen som passiv anpassare till omvärldens krav menar Oliver att organisationer aktivt agerar för att möta omvärldens krav. Oliver menar att det finns handlingsalternativ när organisationer möter institutionella krav: acceptera (bl.a. genom att hålla med), kompromissa (exempelvis genom förhandlingar och balansering), undvika

(genom att t.ex. fly), trotsa (t.ex. genom att utmana och visa på bättre alternativ) och manipulera (t.ex. genom lobbying).

4.1.4. Tekniska och institutionella omgivningar

Omgivningens betydelse och att anpassa sig till denna diskuteras av Blomquist et al (2002). Där hävdas det att aktörers möjligheter att agera påverkas av omgivningens idéer. Aktörer är invädda i en institutionell struktur som möjliggör, men som också hindrar handlande (Blomquist et al, 2002). Omgivningens betydelse och inflytande över organisationerna tas även upp av Meyer & Scott (1983) och Scott (1992). Där hävdas det att omgivningen påverkar organisationer. Omgivningar är dock inte stabila. De flesta observerare menar att omgivningar blir mer komplexa och osäkra över tid (Scott, 1992).

Det finns olika sorters omgivningar. Det finns institutionella och tekniska omgivningar (se bl.a. Scott, 1992). Institutionella omgivningar påverkar organisatorisk struktur och beteende. Tekniska omgivningar ställer krav på de teknisk-ekonomiska aspekterna (Meyer & Scott, 1983). Organisationer som agerar i institutionella omgivningar kommer förmodligen att särkoppla deras normativa struktur från deras operationella struktur (Meyer & Rowan, 1977; Meyer & Scott & Deal, 1978, refererade i Scott, 1992). Scott (1992) menar att ju otydligare produkt och ju svårare att mäta denna desto större sannolikhet att man hamnar i en mer institutionell omgivning och möter mer institutionella krav. Institutionella omgivningar är dock ej stabila.

Meyer & Scott (1983) menar att olika sorters företag hamnar olika på skalan på institutionella och tekniska omgivningar. De illustrerar detta via en bild som delvis återges här med ett urval av de exempel som nämns i Meyer & Scott.

		Institutionella omgivningar	
		Starkare	Svagare
Tekniska omgivningar	Starkare	Banker Sjukhus	Läkemedelsföretag Produktionsföretag
	Svagare	Skolor	Restauranger

4.1.5. Globalisering och ledarskap

Globalisering har inneburit att organisationer tvingats bekanta sig med nya omgivningar.

Globaliseringen¹² har påverkat organisationer och deras vardag (Meyer, 2002). Meyer hävdar att det fokuseras mer på ledaren och ledande, men det blir mindre och mindre fokus på ledarskap betraktat från ett byråkratiskt synsätt.

Meyer menar att nya marknader öppnas i och med globaliseringen och detta innebär ökad komplexitet. Därför ställs det högre krav på ledarskapet. Tidigare var man hyfsat skyddad av de nationella gränserna, men nu agerar man i en mer komplex omvärld där olika krav ställs från olika institutioner.

4.1.6. Avlegitimering

Hittills har diskussion i detta kapitel förts angående erhållande av legitimitet. Men legitimitet kan också gå förlorad.

Ett recept avlegitimeras om det associeras till verksamheter eller personer med dåligt rykte. På samma sätt legitimeras ett recept om det kan knytas an till aktörer som ses som legitima (Rövik, 2000).

4.1.7. Översättning

Recept och idéer som sprids bl.a. via globaliseringen implementeras ibland inte direkt i sin helhet, utan de omformas.

Brunsson & Jacobsson (2000) skriver om standarder och att ju abstraktare de är desto sannolikare att de sprids och att standarder inte nödvändigtvis behöver betyda att organisationer blir mer lika. Detta beror på att om de är abstrakta kan de tolkas på olika sätt.

Det Brunsson & Jacobsson skriver ligger i linje med det Rövik (2000) hävdar. Rövik diskuterar översättning. Hans översättningsteori skall delvis ses som kritik mot författare som debatterat för att globalisering kommer att leda till homogenisering (exempelvis DiMaggio & Powell), vilket Rövik inte helt håller med om. Rövik menar att organisationer inte nödvändigtvis blir likadana p.g.a. globaliseringen. Han menar att då organisationer skiljer sig åt och då omgivningen samt förutsättningarna är annorlunda för olika organisationer innebär detta att recept inte implementeras direkt. Recept förblir ej oförändrade när de införs i organisationer, utan de översätts och omformas. De bearbetas. Rövik menar att det bildas en hybrid. Det bildas lokala varianter av institutionaliserade superstandarder.

En möjlig förklaring till att recept översätts är att recept är immateriella idéer. Att de är immateriella ger utrymme åt tolkningar och olika tillämpningar.

¹² Globalisering definieras av Albrow (1990), refererad i Rövik (2000), som: *"... all those processes by which the peoples of the world are incorporated into a single society, a global society."*

Recept kan spridas över hela världen. Organisationsrecept på resa är inte saker, utan idéer som måste tolkas och förtydligas. När recepten reser in i organisationer konkretiseras dessa. Ett institutionaliserat recept förstås här som en socialt skapad konvention för vad som är ”rätt” organiserande. De involverade aktörerna uppfattar inte nödvändigtvis konventionen som en socialt skapad produkt, utan som ett regelliknande faktum (Rövik, 2000).

4.1.8. Adoptering

I avsnitt 4.1.7. diskuterades vad som sker när recept förs in i organisationer. Emellertid diskuterades det inte kring varför recept adopteras.

Brunsson (1990) menar att följa moden är viktigt för att väcka respekt hos intressenter. Forssell (1999) hävdar att vissa moden institutionaliseras och blir legitima. Forssell hänvisar till Rövik (1996).

Forssell menar att mode är ett sätt att sticka ut från mängden. Rövik (2000) har en alternativ förklaring. Han menar att en möjlig förklaring till att organisationer väljer att adoptera populära idéer och koncept är för att förvalta identiteten. Detta perspektiv skiljer sig från det perspektivet där det utgås ifrån att organisationer adopterar populära idéer och koncept för att erhålla legitimitet samt perspektivet där populära idéer adopteras för att de ger bäst teknisk lösning på ett problem. Koncept som visar ”rätt” organisering och ledarskap betraktas i sammanhanget som meningsbärande symboler och identitetssignaler. Detta kan påverka aktörernas uppfattning av sig själva och sin organisation och ger signaler om vem man identifierar sig med och vill likna samt vad man inte vill likna och vill markera sitt avståndstagande ifrån (Rövik, 2000).

Emellertid är det inte nödvändigtvis så att hela organisationen adopterar ett och samma recept. Organisationen blir ofta en mötesplats för många och olikartade populära recept. Det händer att olika avdelningar tar in olika recept. Förr antogs det att allt byggde på rationella beslut (Rövik, 2000).

4.1.9. Tid och dominerande idéer

Just tidsaspekten är viktig för bl.a. moden. Tid är något som diskuteras av Rövik (2000). Enligt honom ska en idé hitta tidsrytmen för att bli populär. Idéer som uppfattas som legitima kan variera under olika tidsperioder. Idéer förändras över tiden och de idéer som varit dominerande förändras också (Blomquist et al, 2002). Under olika tider är olika recept populära (Rövik, 2000). Chansen för framgång ökar om aktörer handlar och argumenterar i överensstämmelse med de idéer som för tillfället är dominerande (Blomquist et al, 2002).

4.1.10. Mönster på senare år

Ett recept som framstår som en symbol för det nya är attraktivt. I västvärlden finns det en syn på individen som självständig och okränkbar. Det har uppstått en individualistisk orientering på senare år och individualiserande koncept där budskapet i hög grad inriktas mot den enskilde organisationsmedlemmen (Rövik, 2000).

4.1.11. Vid misslyckande att följa normer

Brunsson (1990) hävdar att det finns starka normer för hur organisationer skall vara uppbyggda, hur de skall arbeta och vilka idéer de skall ge uttryck för. Brunsson anser även att ideologier (vilket han förklarar är vad organisationer uttrycker för åsikter) kan vara viktiga för stödet utifrån. Och om organisationer inte helt klarar normerna på vissa områden kan det vara viktigt att klargöra att de har som mål att göra det, hävdar Brunsson.

4.2. Hyckleri

Meyer & Rowan (1977) hävdar att många organisationer följer de institutionella inslagen på ytan. Men konformitet med institutionella regler är ofta starkt oförenligt med effektivitetskriteriet.

Det finns olika lösningar på inkonsekvensdilemmat enligt Meyer & Rowan (1977). Man kan helt strunta i de ceremoniella kraven och hävda att man är effektiv. Men det blir svårt att visa att man är effektiv. Ett annat alternativ är att bibehålla rigid konformitet med de institutionella föreskrifterna genom att skära av externa relationer. Dock kan det leda till att interna deltagare och externa aktörer snart blir desillusionerade med deras oförmåga att hantera gränsöverskridande utbyten. Institutionaliserade organisationer måste ju inte bara konformera med myter utan också bibehålla skenet av att myterna faktiskt fungerar. Ett tredje alternativ är att organisationer helt enkelt kan erkänna att deras struktur är inkonsekvent med arbetskrav. Men denna strategi innebär att validiteten av institutionaliserade myter förnekas och saboterar legitimiteten för organisationen. Det fjärde alternativet är att lova reformer. Men genom detta görs den nuvarande strukturen illegitim.

För att erhålla legitimitet tenderar organisationer som reflekterar de institutionella reglerna att särkoppla de formella strukturerna och de faktiska aktiviteterna eftersom kraven som ställs är inkonsekventa. Genom särkoppling löses konflikten vad gäller konflikten mellan ceremoniella regler och effektivitet. Meyer & Rowan menar att eftersom försök att kontrollera och koordinera aktiviteter i institutionaliserade organisationer leder till konflikter och förlust av legitimitet så är element av strukturen särkopplade från aktiviteter och varandra. Fördelen med särkoppling är att antagandet att formella strukturerna fungerar är skyddade från inkonsekvenserna och avvikelserna involverade i de tekniska aktiviteterna. Och dessutom minimaliseras dispyter och konflikter genom att integrationen undviks. Så genom särkoppling kan organisationer ha en yttre struktur som reflekterar vad som anses vara legitimt och institutionaliserat samtidigt som det är den som granskas. Den verkliga strukturen utsätts inte för granskning och det är denna struktur som är effektivast. Genom särkoppling kan inkonsekvenser hanteras så att legitimitet erhålles samtidigt som effektivitet upprätthålls.

Men enligt Meyer & Rowan är inte organisationer som särkopplar anarkier. Det finns dagliga aktiviteter. Vad som legitimerar institutionaliserade organisationer och får dem att verka nyttiga trots bristen på teknisk giltighet är förtroende och god tro hos deras interna deltagare och deras externa aktörer.

Meyer & Rowan (1977) menar att:

"As rationalizing institutional myths arise in existing domains of activity, extant organizations expand their formal structures so as to become isomorphic with these new myths."

Brunsson (1990) är inne på samma spår som Meyer & Rowan. Enligt honom kan man vänta sig att organisationer skapar två uppsättningar strukturer, processer och ideologier när institutionella normer inte stämmer överens med vad som krävs för effektiv handling. En är för att samordna handling och en är för att visa upp utåt. Dessa olika uppsättningar, menar Brunsson, får inte störa varandra utan måste frikopplas och isoleras från varandra. På detta sätt följs institutionella normer och moden samtidigt som ett effektivt arbetssätt upprätthålls.

Brunsson menar vidare att organisationer kan ha olika ideologier för yttre och inre bruk för att hantera de ibland inkonsekventa kraven på att organisationer ska vara effektiva samtidigt som de följer samhällseliga normer. Han menar att organisationer tvingas hyckla.

Brunssons (1990) definition på hyckleri är inte helt tydlig, men han nämner exempel på olika typer av hyckleri:

"Att upprätthålla skillnaden mellan formell och informell organisation och att producera ritualer och dubbelmoral är olika former av hyckleri."

Brunsson menar också att förutom att de normer organisationer möter kan strida mot effektivitetskravet så kan de också i sig ofta vara svåra eller omöjliga att förena med varandra p.g.a. att de är motstridande eller inkonsekventa. Han menar att motstridande krav och normer är svåra att hantera.

Brunsson (1990) går så långt att han hävdar att hyckleri är nödvändigt för att kunna vara effektiv:

"Om organisationer skall kunna handla effektivt måste de isolera konfliktstrukturer och problemorienterade processer från de delar av organisationen och de processer som skall producera handling, dvs. de måste skapa den typ av hyckleri som tidigare berörts. Lyckas de inte med det är det stor risk att de blir handlingsförlamade."

En annan form av hyckleri är enligt Brunsson att skilja prat och handling åt. Brunsson menar att organisationer också kan svara på motstridande normer genom att skilja på prat, beslut och handling. Prat menar Brunsson är att utåt presentera sina idéer om den egna organisationen och dess roll.

Ytterligare en form av hyckleri, skriver Brunsson, är att presentera organisationer på ett sätt som inte överensstämmer med hur de fungerar eller ens skulle kunna fungera.

Brunsson menar att hyckleri i sig inte behöver vara något negativt utan ett sätt att hantera de inkonsekventa krav organisationer möter, även om han menar att man inte skall sträva efter

hyckleri. Hyckleri är enligt Brunsson ett viktigt drag hos nutida organisationer som underlättar överlevnad och tillväxt.

4.3. Kvantitet och kvalitet

Ritzer (1996) menar att samhället mer och mer går ut på att rationalisera, kalkylera och att kvantitet blivit viktigare. McDonalds används för att exemplifiera detta. Om Ritzers åsikter stämmer bör det innebära att rationalisering, kalkylering och kvantifiering blivit mer legitimt i dagens samhälle. Ritzer menar också att kvalitet är svårt att mäta och därför används kvantitet.

Forssell (1999) menar att i moderna samhällen måste man i första hand anföra rationella motiv för att införa en modell, t.ex. att modellen kommer att lösa problem och leda till ökad effektivitet. Om emotionella och andra icke-rationella motiv avslöjas, menar Forssell, kan de underminera framförda ändamålsmotiv. Forssell skriver vidare att oavsett innehåll måste modellerna anpassas till en starkt institutionaliserad föreställning om organisationer som rationella redskap.

Det Forssell säger är att modeller som skyltar med estetik kommer att möta mer motstånd än modeller som bygger på rationalitet. I dagens samhälle skall det helst gå att mäta kalkylmässigt (exempelvis via siffror). Rationalitetsbegreppet är starkt förankrat i det moderna samhället.

Enligt Røvik (2000) har den teknisk-ekonomiska synen starkast fäste bland bl.a. organisationsforskare, organisationskonsulter och ledare. Den är överhuvudtaget den starkast förankrade föreställningen i vår tid.

Vetenskap och teknik är det moderna samhällets dominerande ideologi (Habermas, 1987. Refererad i Røvik, 2000).

5. ANALYS

I analysen binds det som sagts i intervjuerna i empiri-kapitlet ihop med de teorier som presenterades i den teoretiska referensramen. Jämförelser görs och förklaringar ges. I den avslutande delen kopplas de olika avsnitten samman så att läsaren ska få grepp om hur de olika områdena som tas upp hänger samman.

Vissa delar har underrubriker eftersom dessa blev längre jämfört med andra och underrubriker underlättar överblickbarhet. Att vissa avsnitt är kortare än andra beror på resultaten från empirin.

5.1. Öppenhet, legitimitet, normer och omgivningar

5.1.1. Hur erhålles legitimitet?

Hemberg på Avanza talar om att erkänna fel om man gjort några och att berätta allt och inte bara det man måste. Öppenhet förespråkas. Wall på Axfood pratar, precis som Hemberg, också om öppenhet och även ärlighet. Wikström på OKQ8 menar att när ett mediedrev uppstår ska man vara öppen, finnas tillgänglig och tala sanning. Detta är överensstämmande med de normer som finns i samhället. Nyström på Vin & Sprit talar också om vikten av att ha öppenhet. Hon menar även att det är viktigt att via media kunna förmedla en positiv bild av företaget. Detta p.g.a. de positiva effekter man får, t.ex. personer med överensstämmande normer lockas till företaget. Rydberg på Systembolaget hävdar att man ska säga som det är och tala sanning när man talar med media. Han säger också att man ska vara öppen. Boo Ehlin på Nordea pratar också om hur viktigt det är med öppenhet och att följa samhällets normer. Detta gör även Frisk på Coop. Framför allt öppenhet betonas i intervjuerna.

Parsons (1956), Brunsson (1990) och Meyer & Rowan (1977) diskuterar alla legitimitetsaspekten. Sammanfattningsvis säger dessa att det inte är någon garanti för överlevnad att ha effektiv produktion eller tillverka bra produkter. Legitimitet ökar överlevnadschansen. Legitimitet erhålles genom att bygga in de institutionaliserade föreställningarna i omgivningen som gäller just vid den aktuella tidpunkten och att följa normerna som råder i den aktuella omgivningen där organisationen agerar är viktigt för legitimiteten. Meyer & Rowan förklarar att legitimitet leder till ökade resurser, stabilitet och ökad överlevnadschans. Blomquist et al (2002) diskuterar detta med en annan begreppsapparat. Det talas om dominerande idéer och att chansen för framgång ökar då dessa finns i organisationens handlingar och argumentation.

Att vara öppen är att följa normerna och öppenhet är en dominerande idé. Att följa normer är nödvändigt för att få legitimitet. Detta ökar överlevnadschansen och ett bevis på detta är att de flesta företag som medverkat i denna studie fortfarande är vid liv och har varit det länge (i olika former, exempelvis var OKQ8 två separata bolag innan, OK och Q8). Organisationerna har mycket resurser, de är relativt stora och kända. De har till viss mån en stabilitet (jämfört med exempelvis Skandia).

Legitimitet erhålles genom att följa normer. Vid hantering av mediedrev ska man följa normer också, i detta fall genom att vara öppen som informationscheferna påpekar. Det kan dock finnas andra anledningar till att vara öppen, t.ex. för att media inte ska misstänka att en hund

är begravnen (som Wikström från OKQ8 uttryckte sig) och fortsätta att granska. Fortsätter de att granska kan andra hemligheter rotas fram.

5.1.2. Varför är öppenhet en norm?

En orsak till att öppenhet är förankrat i väst är möjligen p.g.a. de finansiella skandalerna på senare år, bl.a. i Enron och Worldcom. Där fanns det brist på öppenhet som möjliggjorde fusk och fiffel.

Just det svenska samhället har en extra stark syn och krav på öppenhet. Sverige är ett av världens öppnaste länder och offentlighetsprincipen är ett exempel på hur öppet Sverige är. Det är i väldigt få länder medborgare har tillgång till sådana uppgifter som är möjliga att få i Sverige via offentlighetsprincipen. Den svenska demokratin bygger till stor del på öppenhet. Den svenska omgivningen påverkar företagen (detta bygger på bl.a. Scotts resonemang om att omgivningar påverkar organisationer). Exempelvis är inte öppenhetskriteriet lika viktigt i u-länder som i Sverige. Detta bör innebära att i u-länder behöver inte företag visa öppenhet lika mycket vid hantering av mediedrev.

Det de intervjuade säger (medvetet eller omedvetet) är att man ska följa samhällets normer inom respektive företag. Det handlar såväl om det interna arbetet som bemötande av media. När man möter media följer man rådande normer. Det handlar om öppenhet, ärlighet, moral osv. Allmänheten och alla intressenter måste visas (bl.a. via media) att man står för de rätta värdena. Media har stor makt (enligt bl.a. Nyström på Vin & Sprit och Wall på Axfood). Detta i sig bör innebära att folk tar del av det som förmedlas i media och detta gör media till en bra kanal att nå ut till allmänheten. Organisationer har medieträning för att lära sig att hantera media på rätt sätt och få ut sina budskap på bästa sätt. Enligt Boo Ehlin på Nordea har allmänheten fått större inflytande p.g.a. ökad tillgång till information. Och detta i sig bör innebära att det blivit viktigare att nå ut till allmänheten. Under nästan alla intervjuer talades det om medias betydelse, t.ex. Wall från Axfood talar om detta (även om Rydberg på Systembolaget sade att det ibland är lätt att överskatta medias betydelse) och värdet i att kunna ha en person som kan hantera media (Gustafsson från Intersport är ett exempel på någon som påpekar detta).

Att öppenhet är en norm får konsekvenser vid hantering av mediedrev. Hanteringen skall visa att man är öppen och man tillämpar öppenhet i form av att inte försöka mörka, ljuga eller dölja något. Hade öppenhet inte varit norm hade förmodligen mediedrevet hanterats på ett annat sätt. Så normer påverkar hur mediedrev hanteras. Sedan är det inte säkert att öppenhet som norm påverkar den dagliga verksamheten eftersom det går att hyckla genom att ha två olika strukturer och att den struktur som har öppenhet som grund endast är till för att visa utomstående (och syns utan att verka). Se hyckleri-avsnittet för längre diskussion om separata strukturer.

5.1.3. Varför sträva efter legitimitet?

Varför är det då viktigt att få omgivningen med sig och visa att man följer normerna? Legitimitet är nyckelordet. Men vad innebär detta i sig? Som tidigare påpekats, genom legitimitet fås större stabilitet, mer resurser och ökad överlevnadsförmåga (se bl.a. Meyer &

Rowan, 1977). Resurserna kan ha olika former (intäkter via ökad försäljning, lån, bidrag, samarbeten, nätverk osv.).

Anledningen till att man ska sträva efter legitimitet vid hantering av mediedrev är för att det strävas efter att få sitt företag att framstå som positivt och att skydda varumärket. Informationschefer hanterar mediedrev som de gör just för att de vill att företaget skall undvika skador på varumärket och även försöka vända det hela så att de får fördelar, i form av bl.a. resurser (t.ex. ökad försäljning där resurserna är intäkter). Informationschefer är överhuvudtaget intresserade av att hantera mediedrev eftersom de är vill att företaget skall klara sig. Genom legitimitet fås ökade resurser, stabilitet och ökad överlevnadsförmåga. Detta kan fås genom att hantera mediedrev på rätt sätt (att visa att man står för samma normer som omgivningen). I vårt fall handlar det om att visa öppenhet vid hantering av mediedrev.

5.1.4. Krav som ställs på organisationer

Brunsson (1990) skriver att företag bl.a. ska vara rationella, effektiva och demokratiska.

Förr var det mer fokus på rationalitet och effektivitet. Idag är det även fokus på demokrati-kriteriet. Indikation på detta är via de ökade kraven på socialt ansvar (se 5.1.5. och 5.1.6.). En annan är att koncept som Taylorism förlorat popularitet i väst p.g.a. deras bristande fokus på annat än de tekniska detaljerna. Att Taylorism var populärt förr bör indikera på att rationalitet och effektivitet var viktigt förr och att demokrati inte var lika viktigt.

Idag måste man vara mer slipad och ha en bra informationsavdelning så att när krisen inträffar visa företagets avståndstagande från det som hänt och visa att man delar samhällets normer, bl.a. om demokrati/socialt ansvar (socialt ansvar diskuteras vidare i 5.1.5. och 5.1.6.). Detta kan vara en möjlig förklaring till varför vissa avdelningar har professionaliserats, bl.a. informationsavdelningen. Kravet på socialt ansvar har ökat och det ställs höga krav på det och då är det kanske inte så konstigt att man är extra noggrann med att försöka kommunicera den bilden. Och som tidigare påpekats, media är mäktigt (enligt Nyström på Vin & Sprit och Wall på Axfood) och ett viktigt medel i att nå ut till allmänheten. Att nå ut till allmänheten har blivit viktigare eftersom allmänheten har fått större inflytande p.g.a. ökad tillgång till information (allmänhetens ökade inflytande diskuteras Boo Ehlin på Nordea). Därför utbildas personal i hur man på bästa sätt ska visa att man står för demokratiska värden som öppenhet.

Att det inte var lika hög utbildning på informationsavdelningarnas personal förr beror på att det ställs andra krav på samhällets aktörer och att det råder andra normer idag. Idag ställs det också högre krav på företag vad gäller socialt ansvar (institutionella normer). Orsakerna till detta diskuteras i 5.1.6. Därför måste aktörerna kunna uttrycka sig på rätt sätt för att visa att de delar samhällets syn om socialt ansvar. Betydelsen av att ha utbildning diskuteras i intervjuerna. Wall på Axfood pratar om betydelsen av att ha en organisation som kan hantera kriser och att man ska vara förberedd, utbildad och påläst. Ida Gustafsson på Intersport pratar också om vikten av att ha personal som är utbildad och kan hantera media. Men det skulle inte ske någon medieträning om inte media hade makt. Att media har stor makt konstaterar bl.a. Nyström från Vin & Sprit. Sedan kan resonemanget föras ett steg vidare. Media når ut till bl.a. allmänheten och enligt Ehlin på Nordea har allmänheten fått ett större inflytande p.g.a. den ökade tillgången till information. Därför är det viktigt att nå ut till dessa och få deras stöd.

Ju mer utvecklat ett samhälle är desto högre krav ställs på samhällets aktörer. Och vi har ju gått mot en individualisering (Rövik, 2000, diskuterar individualisering) vilket gör att varje individ tvingas ta mer individuellt ansvar, såväl människor som organisationer. Det ställs alltså krav på mer individuellt ansvar. Detta i sig bör innebära att vid hantering av mediedrev kan inte media och dess mottagare (bl.a. allmänheten) ignoreras eftersom dessa kräver att organisationer förklarar sig.

Det går att koppla det Brunsson (1990) skriver till det som diskuterades i början om normer och legitimitet, se bl.a. Meyer & Rowan (1977). Idag måste det visas att man är rationell, effektiv och demokratisk. Och som redan nämnts var inte demokratikriteriet lika viktigt förr, vilket bl.a. illustreras av att Taylorism var dominerande i början av 1900-talet. Så normerna har ändrats. Detta stöds bl.a. påståendet att under olika tider gäller olika normer (Rövik, 2000). Och detta påverkar företagen. Hade inte normerna förändrats hade mediehantering förmodligen inte varit lika viktigt. Förmedling av effektivitet kan förmedlas via årsredovisning där man kan se ett starkt positivt resultat. Mjukare värden som demokrati (som också diskuteras senare i analysen) kan inte förmedlas via en årsredovisning, och media är ett bättre verktyg att förmedla detta genom.

När samhället utvecklas måste man hitta sätt att respondera. Och ett bra sätt att göra detta på är via medieträning. Sedan kan företag välja att acceptera, trotsa eller något annat bland Olivers (se nedan) alternativ. Företagen här i Sverige har valt en mjukare linje. Men faktum kvarstår, media är ett utmärkt medel som bör användas. Därför bör organisationer lära sig att hantera media på bästa sätt. Inte minst drev bör hanteras på rätt sätt för att kunna vända situationen till sin fördel.

Dynamiken mellan rationalitet och mjukare värden diskuteras i det avslutande avsnittet i analysen. För att förenkla bilden av det som diskuterats ovan kan man se det på följande sätt. Demokrati har med information och kommunikation att göra. Detta har blivit viktigare i det moderna samhället. Att samla information och att kommunicera har blivit lättare i dagens samhälle p.g.a. den tekniska utvecklingen. Så teknikutvecklingen kan ha gjort att fokus hamnat mer på de mjukare kriterierna paradoxalt nog. Effektivitet och rationalitet visar sig i produkterna. Men numera är alla produkter så välutvecklade och marknadsföringsapparaten så effektiv att det inte räcker med att påvisa funktionalitet, utan det måste även visas på estetiska värden. Det måste även visas att produktionen skett enligt de normer som råder. Ekologiska produkter har exempelvis blivit populärare (t.ex. visar siffror från Statistiska Centralbyrån år 2006 att försäljning av ekologiska livsmedel har ökat med 40 % på ett år) och detta bör bero på att socialt ansvar bl.a. i form av miljöhänsyn har blivit mer efterfrågat.

Hur ledarskapet påverkas av den tekniska utvecklingen går att läsa mer om i avsnittet om globalisering. Vi kan dock nöja oss med att konstatera att fler har tillgång till olika medier och därför har det blivit viktigare att kommunicera på ett professionellt sätt. Detta ställer ökade krav på bl.a. informationschefer. Detta märks inte minst vid hantering av mediedrev. Ju mer institutionaliserad omgivningen blir och desto fler krav som ställs på mjukare kriterier som socialt ansvar desto viktigare blir det att hantera mediedrev på ett bra sätt.

5.1.5. Ökade krav på socialt ansvar

Om företagen följer normerna i verkligheten eller bara säger sig göra det är något som är svårt att kommentera och inte heller syftet med denna uppsats, men klart är att det blivit allt

viktigare att övertyga allmänheten om att normerna följs. Detta resonemang bygger på påståendet från Ehlin från Nordea att allmänheten har större inflytande p.g.a. av ökad tillgång till information. Om allmänheten har ökat inflytande bör det bli viktigare att nå ut till dessa och att övertyga allmänheten om att normerna följs. Det ställs ökade krav på företagen idag och på att de ska ta socialt ansvar, detta säger bl.a. Edholm på Electrolux, Wikström på OKQ8 och Frisk på Coop. Att det ställs ökade krav på socialt ansvar kan kopplas till det Parsons (1956) skriver om att teknisk-ekonomisk effektivitet inte nödvändigtvis räcker för överlevnad. Förr fanns det inga krav på hur produktionen skulle se ut så länge man var teknisk-ekonomiskt effektiv. Under början av 1900-talet togs inte mycket hänsyn till arbetsmiljö och miljöfrågor. Exempelvis var Taylorism dominerande och Taylorism fokuserade på effektiv produktion och inte socialt ansvar.

Att det är ökade krav på socialt ansvar påverkar hantering av mediedrev men också själva verksamheten. Verksamheten måste producera med socialt ansvar i åtanke (även om det går att hyckla). Görs inte detta finns risk för att legitimiteten går förlorad. Hanteringen av mediedrev å sin sida ska visa att företaget tar socialt ansvar och att informera om att socialt ansvar tas. Upplägget för hantering påverkas.

5.1.6. Varför har det uppstått ökade krav på socialt ansvar?

Tidigare i denna analys hävdades det att det ställs ökade krav på att företag skall ta socialt ansvar (se avsnitt 5.1.5.). Men varför ställer samhället ökade krav på aktörerna och inte minst företagen?

En möjlig teori är att ju mer utvecklat samhället blir, desto fler normer och krav. Dessutom blir det viktigare att följa dessa då det ställs fler krav. I ett modernt samhälle uppstår fler och fler föreställningar om vad som är bra och dåligt. Man utvecklar också dessa föreställningar så att de blir mer avancerade. Globaliseringen har påverkat. Enligt Meyer (2002) är en följd av globaliseringen ökad komplexitet p.g.a. att nya marknader öppnas. Att nya marknader öppnas borde rimligtvis innebära att man tvingas förhålla sig till nya krav från nya institutioner. Emellertid bör inte globaliseringen innebära att de lokala marknaderna suddas ut, utan snarare att fler marknader öppnas för företag eftersom nya marknader öppnas (samtidigt som det inte per automatik innebär att de gamla marknaderna försvinner). Fler marknader bör i sig innebära att företag tvingas förhålla sig till fler institutioner och att fler krav uppstår (eftersom kulturer skiljer sig åt och det ställs vanligtvis inte samma krav från t.ex. Iran som från USA).

En möjlig förklaring till att det ställs mer krav på andra aspekter än själva produkterna (t.ex. i form av krav på socialt ansvar) kan vara att det uppstått ett större tryck p.g.a. att den institutionella omgivningen vuxit. Orsaken till varför den vuxit och effekter av detta diskuteras senare i analysen.

En annan förklaring kan vara den ökade individualiseringen (som Røvik, 2000, tar upp). Vi tar mer ansvar som individer, men detta bör också innebära att vi ställer mer krav.

En annan teori är att mer avancerad teknik gör att det ställs större krav på ansvarstagande eftersom tekniken påverkar fler (t.ex. miljömässigt).

Ytterligare ett alternativ är att teknikens genomfart gjort att det blivit ökad tillgång till information och transparens. Huvudresonemangen är att ökad information leder till ökad transparens. Och ju mer vi vet och kan se, desto mer krav ställer vi.

Ökade krav på socialt ansvar bör innebära att vid hantering av mediedrev bör man visa på mjukare världen (exempelvis medbestämmanderätt, miljö och demokrati) och aspekter som inte direkt är relaterat till själva produkten (tekniska aspekter). Ökat socialt ansvar ändrar upplägget på produktionen, men även på hur hantering av mediedrev ska gå till. Hur man väljer att bemöta journalisterna beror på vad för sorters krav som ställs. Ställs det krav på bra arbetsplatsförhållanden eller på bra produkter osv...? Det som det ställs krav på ska man visa och stötta för legitimitet. Detta gäller inte minst vid hantering av mediedrev.

5.1.7. Sanktioner och förhållningssätt till omvärldens krav

Wall på Axfood vrider på det hela och talar om vad som händer om inte normerna följs, t.ex. att inte vara öppen. Han menar att man får journalisterna emot sig och möts av misstänksamhet.

Detta är sanktionen för att man inte spelar spelets regler och inte anpassar sig efter samhällets normer. Är man inte öppen betraktas man med misstänksamhet och nästan som lögnare vilket inte tolereras i dagens samhälle (det räcker med att titta på vad som hände Borelius och Stegö Chiló, men mer om detta i nästa kapitel). Om man inte är öppen misstänker media att man döljer något. Wikström på OKQ8 är också inne på vad som händer om man bryter mot normer som att tala sanning och istället ljugar. Hon hävdar att om man åker fast så kommer allting att falla samman och företaget kommer att drabbas hårt. Skandia är ett exempel hon nämner. Så hon menar att organisationer riskerar starka sanktioner från samhällets krafter om de inte följer de normer som är institutionaliserade. Rydberg på Systembolaget menar också att man riskerar att drabbas av sanktioner om man bryter mot normer, t.ex. genom att ljuga eller mörka. Enligt honom förbrukas förtroendekapitalet vid lögn.

Detta är alltså vad som händer om det motsatta görs mot det som görs när man försöker erhålla legitimitet. Det går att resonera på följande vis. När samhällets normer följs fås stabilitet, resurser och ökad överlevnadsförmåga (enligt Meyer & Rowan). Man blir legitim. Men följs inte samhällets normer händer det motsatta, nämligen att stabilitet, resurser och ökad överlevnadsförmåga inte fås. Man får ingen stabilitet eftersom man inte följer normerna och de spelregler som man förväntas följa. Agerar man tvärtemot vad folk tycker är rätt tar de istället avstånd ifrån en. Resurserna uteblir också eftersom få vill köpa av ett företag som t.ex. inte står för demokratiska värden. Intäkterna minskar alltså. Företaget bojkottas. Överlevnadsförmågan minskar p.g.a. den uteblivna stabiliteten och de minskade resurserna. Men överlevnadsförmågan minskar också p.g.a. att ingen ens vill ha något med företaget att göra. Det räcker inte som Parsons (1956) påpekar att ha teknisk-ekonomisk effektivitet, utan man måste också ha legitimitet. Ett samarbete med ett företag som inte följer normerna är att ta en stor risk. Vi kan dra följande parallell. Om man samarbetat med Nazityskland (under Hitler) eller det fascistiska Italien (under Mussolini) hade ingen velat ha något att göra ens med dem som samarbetar med diktaturerna, även om samarbetspartnern stod för rätt värden. Detta eftersom man förknippas med de andra länderna. Genom att vara illegitim går man miste om potentiella partners och högutvecklade nätverk. Detta kan också kopplas till teorin om avpopularisering (som diskuteras av Røvik, 2000). Vissa idéer avpopulariseras då de förknippas med illegitima aktörer.

Med andra ord: spelar man efter spelets (läs: omgivningens) regler får man belöning. Följes normerna så erhålles legitimitet (vilket innebär ökade resurser, stabilitet och överlevnadsförmåga). Däremot, om man vänder sig emot spelet (omgivningens) regler och kör sitt eget race finns risken för att folk uppfattar en som ett hot och tar avstånd ifrån en och kanske t.o.m. straffar en. Tryckta lagar är det tydligaste exemplet på hur aktörer som inte följer institutionaliserade normer straffas. De normer som man hittar i lagstiftning har gjutits in i samhällets fundament och är starkt förankrade. Bedrägeri eller slavarbete är bara några exempel. Sedan finns det oskrivna lagar. Där finns inga givna sanktioner, men det förringar inte konsekvenserna av att bryta mot dessa. Man riskerar folks vrede och vedergällning. Med andra ord ska man anpassa sig till spelets regler och följa förändringar. Detta bör göras om man inte är redo att göra något som Oliver (1991) diskuterar, nämligen trotsa. Oliver talar om olika reaktioner till omvärldens krav. Hon menar att man kan acceptera de krav omvärlden ställer, kompromissa (t.ex. genom balansering), undvika, manipulera eller trotsa. Jag tolkar dessa som en skala över motstånd mot de krav omvärlden ställer på en. Minst motstånd görs när man accepterar och mest motstånd när man trotsar. Ju mer motstånd, desto större risker men större belöning (se nedan). Chansen för framgång ökar om aktörer handlar och argumenterar i överensstämmelse med de idéer som för tillfället är dominerande (Blomquist et al, 2002). Detta bör innebära att "acceptera" ger störst överlevnadschans, precis som angivits ovan. Att acceptera borde vara extra viktigt idag då omgivningen ökat sin makt genom att de nu har tillgång till bättre verktyg och information. Det kostar mer att utmana omgivningen idag.

Trotsas samhällets normer innebär detta motstånd från samhället. Att trotsa är att bryta mot normerna. Kopplas Meyer & Rowan till Oliver kan följande konstateras. Legitimitet erhålles genom att acceptera, som Oliver nämner som ett alternativ till reaktion mot omvärldens krav. Detta innebär enligt Meyer & Rowan ökade resurser, ökad stabilitet och ökad överlevnadsförmåga. Man erhåller legitimitet. Väljer man att trotsa omvärldens krav vilket är ett annat alternativ Oliver tar upp, riskerar man att gå miste om stabilitet, resurser och överlevnadsförmågan minskar. Man anses vara illegitim enligt Meyer & Rowans teorier. Detta är åtminstone fram till att man lyckas ändra normerna (t.ex. genom att visa bättre alternativ). När man lyckas förankra det man själv står för blir det legitimt och då får man själv ökade resurser, stabilitet och överlevnadsförmåga. Det byggs alltså upp en viss dynamik mellan olika aktörer i omgivningen och det är en maktkamp över vilken ordning som skall råda. Vid missnöje försöker man ändra den nuvarande ordningen. Man tar då större risker och riskerar att falla under, men lyckas man med bedriften att segra väntar desto större belöningar. Man har då varit den ledande och får extra stöd, man sticker ut.

Men hur organisationerna förhåller sig till de institutionella kraven varierar. Wall från Axfood pratar om, som tidigare nämnts, att vara konsekvent och följa moden samtidigt. Detta gör också Frisk på Coop.

Betraktat ur Olivers (1991) teorier väljer Axfood och Coop att kompromissa genom balansering när de möter institutionella krav. Boo Ehlin på Nordea är mer inne på att acceptera de institutionella krav man möter. Han menar bl.a. att man måste följa samhällets normer. Edholm på Electrolux menar att man förändras, precis som resten av samhället. Detta kan man se som att han väljer strategin "acceptera".

Olivers olika förslag till hantering av de institutionella kraven är också förslag som innebär att mediedrev kan hanteras olika. Exempelvis om man väljer att alternativet att trotsa. I USA är

frågan om stamcells forskning mycket känslig och kontroversiell eftersom stamcellerna främst kommer från aborterade foster (och den nuvarande konservativa administrationen är emot aborter). Där kan ett företag välja att trots detta trotsa och visa på fördelar, exempelvis att fler människor kan bli friska i framtiden om döda foster används i forskningen. Så Olivers förslag innebär olika sätt att hantera mediedrev. Om man väljer att acceptera kan man istället hävda för mediedrevet att man gjort fel och inte borde utnyttjat stamceller från aborterade foster och istället avvakta på bättre lösningar och att det inte ska upprepas.

5.1.8. Omgivningens betydelse

Värt att notera är att inget företag hävdar att det inte är viktigt att vara öppen och ha öppenhet. Det betonas hur viktigt det är att vara öppen av bl.a. Wikström på OKQ8 och Frisk på Coop. Detsamma gäller åsikten om att alltid tala sanning. Detta må verka som en självklarhet för oss, men låt oss tänka efter lite. Ta t.ex. u-länder. Där premieras inte öppenhet och ärlighet på samma sätt. Poängen är att samhällets normer påverkar aktörerna i samhället, inklusive företagen. Detta styrks av Scotts (1992 samt Meyer & Scotts (1983) resonemang om att omgivningen påverkar organisationer. Följer man inte normerna i den rådande omgivningen riskerar man att gå miste om legitimitet (vilket i sig innebär minskade resurser, stabilitet och överlevnadsförmågan drabbas) och i värsta fall sanktioner bl.a. i form av minskad försäljning. Sedan skiljer sig normerna åt beroende på tid och plats. Enligt Røvik (2000) är olika recept populära under olika tider och detta bör i sig innebära att olika normer råder under olika tider eftersom det är väldigt svårt att tänka sig att dominerande idéer går emot normerna. Scott (1992) talar om olika sorters omgivningar och detta i sig bör innebära att omgivningar skiljer sig åt och att det ställs olika krav. Sverige i början av 1900-talet är en annorlunda plats jämfört med Sverige idag.

Precis som omgivningen och normer förändras så förändras även hanteringen av mediedrev. Först och främst kanske inte ett mediedrev uppstår om man begår samma handling men det råder olika normer. I u-länder kanske det inte är lika många som reagerar på att kvinnor diskrimineras på arbetsplatser (att u-länder ständigt kritiseras i rapporter för brister för mänskliga rättigheter bör innebära att människans lika värde inte har högsta betydelse i u-länderna jämfört med Sverige). Så själva grunden för drevet påverkas av normer. Sedan påverkas även hanteringen av drevet. Är t.ex. öppenhet inte en norm behöver man inte visa vid hantering av drevet att man står för öppenhet. Istället tillämpar man en annan strategi (t.ex. kan man visa att ens egna produkter är överlägsna om de tekniska kraven dominerar, detta diskuteras senare i analysen).

5.1.9. Varför är svaren identiska?

Enligt Meyer & Scotts (1983) bild av tekniska och institutionella omgivningar borde exempelvis banker (som Nordea) ha andra krav på sig (och därmed borde de hantera mediedrev på ett annat sätt) jämfört med produktionsföretag (som t.ex. Coop). Men detta är inte så. Svaren vi fick in var identiska (med avvikelse från IF som ju diskuterade politisk sfär som skiljer sig från ekonomisk).

Orsakerna till detta kan diskuteras. En teori är att de institutionella omgivningarna fått en större betydelse jämfört med tekniska och att företagen pressas till att bli mer institutionella, oavsett bransch. En annan är att tidsandan vi lever i medför större fokus på mjuka värden

(tidsanda diskuteras bl.a. av Røvik, 2000) samt att IT-bubblan sprack vilket medfört minskad tilltro till den tekniska och den tekniska omgivningen har minskat sin betydelse vilket i sig innebär ökat inflytande för den institutionella omgivningen.

5.1.10. Globalisering och ledarskap

Man kan se det Wall från Axfood säger om betydelsen av att ha en organisation som kan hantera kriser och att man ska vara förberedd, utbildad och påläst ur ett annat perspektiv än det som diskuterats ovan utifrån Brunssons teorier (angående vilka krav som ställs på organisationer), nämligen Meyers (2002) perspektiv. Meyer menar att det ställs andra och större krav på ledare i och med globaliseringen. Marknader öppnas och komplexiteten ökar. Olika krav ställs från olika institutioner. Detta kan förklara varför bl.a. Axfood och Intersport väljer att ha medieutbildning och en krisorganisation. Överhuvudtaget går det att notera i intervjuerna hur viktigt det har blivit att hantera media på rätt sätt och ha utbildad personal som har kontakt med media. Detta kan självklart bero på att media utvecklats och blivit viktigare i samhället. Men media är inte isolerat från resten av samhället. Media skulle inte kunna sälja det som ingen efterfrågar, utan den ökade bevakningen av företagen beror på att människor i samhället har ett intresse i det. Media kan inte utvecklas utan att samhället utvecklas. Samhället har ju utvecklats via globaliseringen (vi får mer inspiration, idéer, ny teknik osv. som påverkar samhällsutvecklingen). Boo Ehlin på Nordea menar att man måste kommunicera med media på ett helt annat sätt idag jämfört med tidigare eftersom de blivit mer skickliga och eftersom de fått större utrymme. Fler har också tillgång till information idag vilket ställer ökade krav på organisationer inte minst vad gäller hantering av mediedrev.

Så utvecklingen har lett till att kommunikation med media måste hanteras på ett helt annat sätt och att utbildade personer bör släppas fram.

Sett ur Brunssons (1990) perspektiv pressar rådande normer företag till att anpassa sig till dessa och via media få ut sin bild att man följer normerna. Media användes alltså som ett medel för att visa att normerna följs. Och enligt Meyer & Rowan (1977) är det viktigt att följa dessa normer för att erhålla legitimitet och därmed öka stabilitet, resurser och chans till överlevnad. Ur Olivers (1991) synvinkel används media för att reagera på omvärldens krav. Vilken reaktion som väljs är upp till var och en. Meyers teori är att världen ser annorlunda ut idag med högre komplexitet p.g.a. att nya marknader öppnas och det ställs högre krav på ledare. Och enligt tidigare resonemang borde nya marknader innebära att organisationer tvingas förhålla sig till nya krav från nya institutioner. Gamla marknader suddas inte ut automatiskt och därför kan man till följd av att nya marknader öppnas säga att effekten blir fler marknader och fler institutioner att förhålla sig till samt fler krav från dessa institutioner (se 5.1.6.).

Och som Boo Ehlin på Nordea säger har det blivit viktigare med kommunikation idag då media når ut till fler (möjligtvis beror detta på den tekniska utvecklingen som möjliggjorts i och med att gränser har öppnats vilket i sig innebär att media når ut till fler, tror författaren).

Brunsson & Jacobsson (2000) skriver om standarder och att ju abstraktare de är desto sannolikare att de sprids och att standarder inte nödvändigtvis behöver betyda att organisationer blir mer lika. Brunsson & Jacobsson skriv om menar att abstraktare standarder kan tolkas olika och att de sprids lättare. Så globalisering behöver inte betyda inte att organisationer blir mer lika enligt Brunsson & Jacobsson. Öppenhet (som visserligen inte är

en standard, men som är en idé) är väldigt abstrakt och detta kan vara en anledning till att det tolkas olika, se 5.1.12. för mer information. Detta kan även kopplas till det Røvik (2000) skriver om immateriella idéer och översättning. Røvik menar att när recept adopteras bearbetas dessa och tolkas dessa samt översätts. Institutionaliserade recept är immateriella. Organisationer blir inte lika, men däremot normerna.

Men globaliseringen och dess mer ökade krav bör innebära att man vid hantering av mediedrev bör visa på att man står för ännu fler värden och att olika budskap vänds till olika omgivningar (beroende på vilken omgivning som kräver vad. Risken är hyckleri, men mer om detta senare).

5.1.11. Hur förlorar man legitimitet?

Røvik (2000) har ett resonemang som kan förknippas med motviljan att interagera med ett företag med dåligt rykte. Enligt Røvik reduceras ett recepts spridningsförmåga om det associeras till verksamheter eller personer med dåligt rykte. Detta i sig bör innebära att receptet i sig (eller idé/koncept i vårt fall) blir illegitimt.

Røvik (2000) förklarar att precis som legitimitet kan erhållas kan legitimitet gå förlorad också. Ett recept kan avlegitimiseras och de som tillämpar det kan förlora sin legitimitet. Och enligt Blomquist et al (2002) kan idéer som uppfattas som legitima variera från tid till en annan. Vad som är dominerande idé förändras. I vårt fall behöver det inte enbart handla om avlegitimisering av ett recept, utan avlegitimisering av organisationer. Förknippas en organisation med en annan organisation som är illegitim bör inte bara själva receptet bli illegitimt, utan även organisationen. Detta i sig kan vara en orsak till motviljan att interagera med illegitima aktörer. Exempelvis Nazityskland (under Hitler) är ett exempel på en illegitim aktör och samarbete med nazisterna skulle innebära förlorad legitimitet. Visa gjorde det i smyg under 2:a världskriget förmodligen beroende på att de inte ville förknippas med nazisterna (även om de delvis sympatiserade med dessa).

5.1.12. Översättning av öppenhet

Emellertid bör det noteras att det kan finnas olika syn på vad öppenhet är. Många informationschefer, bl.a. på Vin & Sprit, Axfood och Systembolaget menar att man inte alltid ska berätta allt, det beror på situationen. Exempelvis menar Nyström på Vin & Sprit att interna konflikter inte angår samhället. En förklaring kan vara att företagen har affärshemligheter och kan inte berätta allt. Nyström menar också att man inte måste säga allt men det man säger ska vara sant. Gustafsson på Intersport pratar om att vara ärlig och tala sanning. Men hon menar, precis som Nyström, att man inte behöver säga allt bara det man säger stämmer. Ulf Bäckman på IF menar att öppenhet är att inte ljuga. Claes Hemberg på Avanza har en annorlunda syn jämfört med exempelvis Nyström och menar att man ska berätta allt.

De olika tolkningarna av öppenhet kan betraktas utifrån Brunsson & Jacobsson (2000) och Røviks (2000) teorier. De menar bl.a. att abstrakta/immateriella standarder/idéer inte nödvändigtvis behöver göra organisationer (och deras beteende) lika då begreppen tolkas olika. Detta beror på att organisationer är olika samt att omgivningen och förutsättningarna är annorlunda. Därför implementeras och tolkas dessa på olika sätt. Institutionaliserade recept är

immateriella idéer. Att de är immateriella ger utrymme åt tolkningar och olika tillämpningar. Öppenhet är inget fysiskt som går att implementera direkt, utan det tolkas in. Røvik menar ju att recept översätts, omformas och bearbetas. Att öppenhet tolkas olika p.g.a. att det är abstrakt/immateriellt kan vara en förklaring till de olika tolkningarna. Lokala varianter av öppenhet bildas.

Hur öppenhet tolkas har relevans för hantering av mediedrev. Det är ens egen uppfattning av öppenhet som står till grund för hur mediedrevet hanteras och är man öppen enligt sig själv men inte enligt omgivningen kan detta innebära risk för förlorad legitimitet för företaget. Det viktiga är inte att tillämpa ens egen tolkning av ett begrepp (öppenhet), utan omgivningens tolkning vid hantering av mediedrev.

5.1.13. Varför säger företag att de är öppna?

De intervjuade säger att de står för öppenhet och att öppenhet bör tillämpas vid hantering av mediedrev (se bl.a. 5.1.1.). Detta kan kopplas till Røviks (2000) teori om att genom att distansera sig från impopulära och skandalösa aktörer så avlegitimeras man inte. När man säger att man är öppen distanserar man sig från dem som inte varit öppna och förlorat legitimitet genom detta. Detta kan vara en orsak till att de intervjuade väljer att vara öppna eller åtminstone hävdar detta.

Ett annat sätt att se på detta är att de intervjuade väljer att stå för öppenhet för att erhålla legitimitet. Bl.a. Meyer & Rowan (1977) menar att genom att följa normer erhålles legitimitet. Varför man bör sträva efter att erhålla legitimitet står i 5.1.3.

Alternativt säger företag att de är öppna för att de tror på att det leder till bästa lösning vad gäller de teknisk-ekonomiska faktorerna.

Ytterligare ett alternativ är att man väljer att säga att man är öppna för att förvalta sin identitet (Røvik, 2000, diskuterar identitetsförvaltning).

Att säga och visa att man är öppen vid hantering av mediedrev är som tidigare konstaterats viktigt, men varför man gör detta varierar.

5.1.14. Öppenhet som mode

Det går att koppla öppenhet till det Forssell (1999) skriver om moden. Forssell hävdar att vissa moden institutionaliseras och blir legitima. Att ha en öppen organisation kan vara ett exempel. Öppenhet kan vara ett sätt att bli mer legitim. Samtidigt betyder detta inte att det inte finns en genuin önskan att vara öppen. Edholm på Electrolux pratar om att spela med öppna kort. Edholm säger också att då samhället förändras så ändras företaget. Detta bör indikera att moden följs. Dock betonar Edholm samtidigt att man ska vara konsekvent. Detta är en balansgång och det ena exkluderar inte det andra (mer om denna spänning i avsnittet om hyckleri). Wikström på OKQ8 pratar om att inte bara följa moden. Av uttalandet framgår dock att man delvis ska följa moden. Dock betyder det inte att det gamla behöver överges helt. Nyström på Vin & Sprit menar att de har en öppen kultur och därför försöker vara öppna och tillgängliga. Hon menar att öppenhet är mycket viktigt i dagens samhälle (och indirekt

säger hon att det inte var lika viktigt och inne förr samt att vara öppen är mer på modet). Detta i sig indikerar att öppenhet är förenligt med normerna i samhället idag.

Om öppenhet är ett mode är svårt att avgöra. Men att fler företag beskriver sig som öppna jämfört med förr bör indikera detta. Personligen tror jag att vi gått ett steg längre. Jag tror att öppenhet är ett exempel på mode som institutionaliserats och blivit legitimt.

Dock tror jag dock inte att det är ett sätt att sticka ut från mängden, snarare tvärtom. Forssell menar ju att mode också kan vara ett sätt att sticka ut från mängden. Varför dessa organisationer bestämt sig för att ändå beskriva sig själva som öppna beror inte på att de vill sticka ut. Det kan istället bero på att de tror på öppenhet och att det är det som fungerar bäst tekniskt. En annan teori är att de är ute efter legitimitet och är rädda för sanktioner om de inte anpassar sig till rådande normer. En tredje teori är att man adopterar öppenhet för att förvalta sin identitet (identitetsförvaltning diskuteras av Røvik, 2000). Forssell har ett liknande resonemang som Røvik, men talar om att sticka ut från mängden, i Røviks fall handlar det mer om att hitta sin identitet. Identitetsförvaltningsresonemangen kan kopplas till resonemanget om att ett recept blir illegitimt om det associeras till aktörer och verksamheter med dåligt rykte (Røvik, 2000). Genom att ta avstånd ifrån illegitima recept tar man avstånd ifrån illegitima aktörer. Och enligt Røvik kan adoptering av recept och identitetsförvaltning både handla om att försöka likna en aktör man ser som förebild såväl som att ta avstånd från en aktör man anser illegitim. Att ta avstånd ifrån någon eller försöka likna någon har såväl med legitimitet (att likna en illegitim aktör gör att legitimiteten försvinner) att göra som med identitetsförvaltning att göra (man har vissa normer som man står för och som visar vem man är).

Vissa modeller får sämre rykte och därför kan organisationer börja ta avstånd ifrån dessa (Røvik, 1996. Refererad i Forssell, 1999). Precis som man väljer att adoptera ett recept så väljer man att göra sig av med ett för att stärka den egna identiteten. Ett annat alternativ är att man gör det för att inte associeras med illegitima aktörer som tidigare nämnts. Öppenhet är ett ord som de allra flesta vill förknippas med och det ger legitimitet och stärkt syn på sin egen identitet.

5.1.15. Misslyckande att följa normer

Det går att få legitimitet genom att, som Meyer & Rowan (1977) skriver, följa samhällets normer. Brunsson (1990) hävdar dock att detta inte är nödvändigt. Han menar att om man inte klarar normerna på vissa områden kan det vara viktigt att klargöra att man har som mål att göra det. Men genom att erkänna att normerna inte klaras på vissa områden menar Meyer & Rowan att den nuvarande strukturen görs illegitim.

Wall på Axfood pratar också om att i de fall fel gjorts ska man erkänna det och berätta vad man ska göra för att komma till rätta med problemet. Nyström på Vin & Sprit menar, precis som Wall, att man ska erkänna fel ifall man begått några och visa hur man ska undvika att det upprepas. Boo Ehlin på Nordea hävdar också att man ska berätta om problemet, berätta hur man tänker lösa problemet och lösa problemet. Med andra ord, genom att visa tänkta åtgärder så visar man hur man ska komma tillbaka och följa normerna.

Edholm på Electrolux är dock mycket försiktig och säger att man låser in sig i ett hörn om man hävdar att en olycka är en engångsföreteelse eftersom om det inträffar igen försvinner all

trovärdighet. (Emellertid betyder detta dock inte att man inte kan säga att man har som mål att korrigera problemen).

Att säga att man har som mål att följa normerna då man inte lyckats med det handlar om prat och inte om handling. Nedan hävdas det att blir svårare att säga en sak om det inte finns backning för det medan Brunsson hävdar att prat fungerar. Orsaken till att det blivit svårare att säga en sak om man inte har backning för det är bl.a. att media är mer kritiska och skickliga enligt Boo Ehlin på Nordea (se hyckleriavsnittet för längre förklaringar). Att hävda att man har som mål att klara normer betyder inte per automatik att man kommer att göra det. Så gör informationschefer det Brunsson skriver finns risken att deras företag drabbas extra hårt eftersom det genomskådas snabbare om man inte klarar av målet och sanktionerna blir hårdare idag (bl.a. p.g.a. att andra normer råder idag och att media och information från annat håll når ut till fler idag. Se nedan).

Att lova en sak som inte kan genomföras är att hyckla då prat och handling inte stämmer överens med varandra. Och att hyckla har blivit svårare idag och folk tar större avstånd ifrån det (diskussion om detta förs senare i analysen). Att ha som mål att åtgärda ett problem och följa normer är inte att lova och lyckas man inte uppnå målet har man inte hycklat, men risken finns att omgivningen tolkar målet som ett löfte och att man ändå uppfattas som hycklare. Det tas alltså risker om man gör det Brunsson säger om att berätta att man har som mål att följa normerna då dessa inte följts och detta bör förklara diskrepansen mellan det Brunsson säger och det de intervjuade säger. Ännu större risker tas dock då informationschefer via media lovar reformer (löfte om reform diskuterades av Meyer & Rowan).

Det tas alltså större risker om informationschefer förklarar att de har som mål att följa normerna i de fall de inte följs. Möjligen beror förändringen av läget idag på att Brunssons text skrev under en annan tidsera (det är 16 år sedan han hävdade att man kunde klargöra att man har som mål att klara av normer som man inte klarar av). Under dessa 16 år har samhället förändrats betydligt. Vi lever i informationsåldern där IT är en del av våra liv. Det samhälle Brunsson levde i när han skrev sitt alster var ett samhälle som just hade upplevt Kalla krigets slut och Berlinmurens sönderfall. Den tekniska revolutionen som vi upplevt på senare år var långt borta då. Förr gick det eventuellt att komma undan med att lova eller att hävda att man har som mål att åtgärda ett problem som inte hunnit åtgärdas p.g.a. mindre tillgång till information, men idag tas väldigt stora risker om det görs och kanske är det som Wall från Axfood säger bättre att inte lova något alls (om man är osäker att man kan uppfylla löftet) och istället låta handlingarna tala för sig. Den tekniska revolutionen har bl.a. inneburit att fler har tillgång till teknik och information och det är lättare att granska. Information når ut till fler på ett snabbare och enklare sätt.

Samhället har övergått från fokus på prat till fokus på handling. Möjligtvis beror det på att folk tröttnat på löften som aldrig uppfylls (inom näringslivet, men inte minst politiken) och är betydligt mer cyniska till löften som presenteras.

Paradoxalt nog har vi också delvis övergått till ett samhälle där kommunikation (bl.a. prat) blivit viktigare. Idag kan man gå långt utan att prestera om man kan kommunicera på rätt sätt. Nu sprack i och för sig IT-bubblan (IT-bubblan diskuterade Boo Ehlin från Nordea) men vi såg företag som blev värda en förmögenhet utan att faktiskt ha producerat något av större värde. Man trodde på framtiden. En förklaring är att ju mer utvecklat ett samhälle blir och ju tuffare klimat samt högre krav som ställs på rationalitet och effektivitet, desto mer vänder vi

oss till det abstrakta som exempelvis symboler och tro för att hitta något som lugnar ned oss (mer om detta i 5.3.). Prat har alltså delvis blivit viktigare.

En annan möjlig förklaring till paradoxen är att media och information från annat håll når ut till så många fler att man måste kunna kommunicera och presentera sig på ett bra sätt för att kunna sälja (det kan handla om att sälja varor, röster osv.).

Så delvis har handling blivit viktigare och delvis har prat (och annan form av kommunikation) blivit viktigare.

Brunssons diskussion om att man vid misslyckande att följa normer kan säga att man har som mål att följa normerna kan kopplas till Meyer & Rowans (1977) diskussion om att ett sätt att hantera inkonsekventa krav är via löften om reformer (som dock i och för sig innebär att den nuvarande strukturen görs illegitim, enligt Meyer & Rowan). Bägge är sätt att erhålla legitimitet för det första. För det andra liknar dessa varandra. Den stora skillnaden är att med Meyer & Rowans förslag görs ett riktigt löfte medan det i Brunssons fall inte görs ett explicit (emellertid är risken stor att det tolkas som ett löfte). För det tredje tillämpas strategierna p.g.a. svårigheter att följa normerna. I Meyer & Rowans fall handlar det om svårigheter att följa normer eftersom dessa delvis strider mot varandra. I Brunssons fall handlar det snarare om organisationen och dess egen oförmåga att hantera normer (när Brunsson nämner sitt förslag står det ingenting om inkonsekventa krav). Men vid hantering av mediedrev ska man om man följer Meyer & Rowans råd lova reformer och detta är farligare eftersom hårdare sanktioner riskeras om det som sägs (prat) inte täcks upp av det som görs (handling). Som ovan konstaterats, hyckleri straffas hårdare idag. Brunssons förslag är mer diskret, men associeras lätt med ett löfte och innebär risker i sig också.

Idag innebär media större möjligheter (t.ex. genom reklam och goodwill) men också större risker (information är lättare att få tag på, det är mer transparens och fler kan granska en vilket gör det lättare att åka fast om man agerar fel och dessutom är det lättare för fler att få veta när man gjort fel, budskapet når ut till fler).

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det Brunsson hävdar om att visa åtgärder man tänker vidta och att man inte lyckas följa normerna men ska ändra på detta innebär risker. Tillämpas denna strategi vid hantering av mediedrev binder man sig till det och misslyckas detta kan det leda till ännu större skada för bolaget. Man bör därför vara restriktiv med att lova eller förklara att man har som mål att följa normerna. Hellre bör man då säga att man tar avstånd ifrån det som hänt. Man ska absolut inte lova då all trovärdighet försvinner om man inte lyckas uppfylla löftet (se bl.a. det Edholm från Electrolux säger).

5.1.16. Motstridigheter

Samtidigt finns det något motstridande i det som hävdas. Om människan i väst utvecklats så mycket och lever i ett mer utvecklat samhälle och är mer civiliserad, hur kommer det då sig att varje gång ekonomin går dåligt i ett västland så röstar fler på främlingsfientliga partier? Men även om det inte går dåligt interageras det ibland med rasister. Det finns exempel på svenska företag vars grundare har haft anknytning till nationalsocialism och som det trots detta gått bra för. Främlingsfientlighet strider mot de institutionaliserade normerna (bl.a. om människosyn och allas lika värde), men trots detta kunde företagen avancera och bli stora i Sverige i sin bransch.

Hur kommer det då sig att rasistiska företag lyckats bli så stora trots att de ej följer normer om demokrati? En förklaring är att Meyer & Rowans teori inte håller. En annan förklaring är att folk inte varit medvetna om de främlingsfientliga inslagen. Därför har företagen inte bojkottats. En tredje förklaring är att främlingsfientlighet är förankrat i vissa segment i Sverige. Detta är inte helt omöjligt. Vi såg bl.a. under 2:a världskriget att många svenskar i smyg stöttade nazisterna. Dessutom var det inte längesedan (under 1990-talet) ett främlingsfientligt parti satt i riksdagen. Detta skulle då innebära att Meyer & Rowans teori om institutionaliserade normer är korrekt. Detta i sig innebär att det finns motstridande normer då det dels förespråkas människans lika värde men samtidigt visas tendenser till främlingsfientlighet. Mer diskussion om de inkonsekventa kraven finns i hyckleri-avsnittet.

5.2. Hyckleri

Meyer & Rowan (1977), precis som Brunsson (1990) diskuterar att ibland kan det ställas motstridiga krav som inte går att förena. Sedan fortsätter Meyer & Rowan med att visa olika åtgärder som kan vidtas för att hantera detta: att helt strunta i de ceremoniella kraven, att skära av externa relationer, erkänna att strukturen är inkonsekvent med arbetskrav eller att lova reformer. Alla dessa alternativ har dock klara nackdelar, enligt Meyer & Rowan.

Men ett bra sätt att hantera inkonsekvenser om man läser Meyer & Rowan och Brunsson är via särkoppling. Genom särkoppling kan organisationer fortsätta att vara exempelvis effektiva samtidigt som de erhåller legitimitet för att de visar ett demokratiskt styre.

Brunsson (1990) skriver också om särkoppling men fokuserar mer på begreppet hyckleri. Han hävdar att organisationer kan ha olika ideologier för yttre och inre bruk för att hantera inkonsekventa krav eller att skilja prat, beslut och handling åt samt att presentera organisationer på ett sätt som inte överensstämmer med verkligheten.

Enligt Brunsson (1990) underlättar hyckleri överlevnad och tillväxt.

Det har inte undersökts ifall företagen hycklar och detta har inte heller varit syftet med uppsatsen. Men av intervjuerna har det framgått att allt inte är svart eller vitt och att det ställs inkonsekventa krav på dessa. Frisk på Coop pratar om de inkonsekventa krav som ställs på ekonomiska aspekter och miljöhänsyn. Visserligen kan det ibland vara svårt att vara konsekvent, enligt Ida Gustafsson på Intersport, men hon menar att man aldrig ska hyckla i alla fall. Hon säger dock att ibland kan det finnas situationer där det man gör och säger går emot varandra eftersom allt inte är svart eller vitt. Rydberg på Systembolaget menar att man ska agera som man säger att man ska och att man absolut inte ska hyckla. Boo Ehlin på Nordea säger också att man inte ska hyckla och att man ska vara konsekvent. Han menar också att det är svårare att hyckla idag eftersom media är mer kritiska och skickliga idag. Ida Gustafsson på Intersport menar att man inte kan isolera sig från samhället. Detta bör indikera att man följer samhällsutvecklingen och normerna som påverkar för att erhålla legitimitet. Hon pratar också om att anpassa sig efter marknaden och värderingarna och att värderingarna måste stämma överens med samhället i övrigt. Dock betonar hon att man fortfarande kan ha en egen profil. Så det handlar om att vara konsekvent samtidigt som man kompromissar. Detta i sig är rätt motstridande, men behöver inte betyda hyckleri, utan snarare anpassning. Samtidigt så är det Gustafsson säger mer eller mindre att Intersport följer samhällets normer och får legitimitet genom detta.

Företagen lever i en mer komplex värld (p.g.a. att nya marknader öppnas i och med globaliseringen) och förhåller sig till olika krav från olika institutioner. (enligt bl.a. Meyer, 2002). Dock är det ingen, tvärtom vad Meyer & Rowan samt Brunsson talar om, som hycklar eller särkopplar trots de inkonsekventa krav som ställs på dessa organisationer. Åtminstone inte enligt dem själva. Detta kan varken bekräftas eller dementeras av författaren.

Kanske är det Brunsson hävdar för cyniskt. Visserligen är inget svart eller vitt, men inkonsekventa krav behöver inte innebära att man tvingas hyckla eller att hyckleri ens är bästa lösningen. Boo Ehlin på Nordea och Frisk på Coop samt de andra som intervjuats säger alla samma sak, nämligen att man aldrig ska hyckla och att man själv inte gör det.

Nyström på Vin & Sprit menar att man absolut inte ska hyckla. Hon menar också att vad man gör, dvs. ens handlingar, är viktigare än det man säger och att om man inte har täckning för det man säger genomskådas det förr eller senare. Rydberg på Systembolaget säger att det man säger ska verkställas i handling, ingen separering görs mellan prat och handling. De väljer alltså att inte hyckla.

Förvisso skulle ingen erkänna att man hycklar, men vi utgår ifrån att de talar sanning. Kanske har man lärt sig något av vad som hänt med hycklare. Som tidigare nämnts pratar Wikström på OKQ8 pratar om Skandia. Det företag snarare gör är att försöka att möta alla krav utan att man går emot sina egna principer. De försöker att agera utan att lova för mycket, som Wall på Axfood är inne på. De menar också att man ska sprida samma budskap och inte olika budskap beroende på målgrupp, men hur budskapet är förpackat menar de är anpassat efter målgrupp, även om innehållet är detsamma. Wall pratar om att man ska leverera samma budskap även om budskapen formuleras på olika sätt beroende på målgrupp. Edholm på Electrolux säger att det interna budskapet måste vara förenligt med det externa budskapet, dvs. man ska inte hyckla. Han säger också att man ska vara konsekvent och inte formulera budskapet efter vad intressenterna vill höra, utan vad man har att säga. Ulf Bäckman på IF menar att man inte ska ge olika besked. Wikström på OKQ8 menar att man ska anpassa budskapen efter målgrupp men att samma fakta ska ligga i grunden, men att de förmedlas på olika sätt.

Emellertid bör det noteras att de intervjuade inte är inblandade i den dagliga verksamheten (produktion osv.) och det är svårt för dessa att observera vad som händer i företaget. Att de hävdar att de inte hycklar behöver inte betyda att de ljuger, utan att de är omedvetna om vad som händer. De isoleras från vardagen genom strukturer som särkopplas. Den operationella biten isoleras från den del som visas utåt (den struktur som visas utåt är den informationscheferna är kopplade till). Förstår de verkligen vad som händer i företaget eller får de endast höra det de behöver höra? Kanske hade annorlunda svar kommit fram om människor på lägre nivåer hade intervjuats.

Det händer att olika avdelningar tar in olika recept. Förr antogs det att allt byggde på rationella beslut (Rövik, 2000). Att olika recept når olika avdelningar bör indikera på att risken för hyckleri ökar. Detta kan kopplas till det som sägs i bl.a. Rövik om att det skett en individualisering på senare år. Det talas i Rövik om att olika organisationer ser sig som individer, men författaren vill gå ett steg längre. Jag hävdar att det gått så långt att avdelningar ser sig som individer. Individualiseringen har alltså lett till ökad risk för hyckleri.

Det bör dock nämnas att de intervjuade har en annan syn på vad hyckleri är jämfört med Brunsson och kanske därför tar större avstånd från det de betraktar som hyckleri. Wall på

Axfood, precis som många andra av de intervjuade, definierar hycklare som lögnare. Det är lite magstarkt jämfört med Brunssons syn om att exempelvis skilja prat, beslut och handling åt.

Om vi förlitar oss på det informationscheferna säger om att det inte hycklas, varför hycklar ingen trots att hyckleri enligt Brunsson (1990) är ett viktigt drag hos nutida organisationer som underlättar överlevnad och tillväxt?

Att det inte ställs inkonsekventa krav är ett alternativ. Men detta motsägs bl.a. av Frisk på Coop. Han menar att det finns vissa motsättningar mellan de ekonomiska och miljömässiga aspekterna. En andra förklaring är att företag har en annan moral idag jämfört med tidigare. Detta är dock omöjligt för en lekman att kommentera. Men det är fullt möjligt. Ytterligare en förklaring är att sanktionerna (som diskuterats tidigare i denna analys) är hårdare idag jämfört med förr eftersom normerna har förändrats och idag tas större avstånd från hyckleri i samhället. Detta är inte en helt omöjlig förklaring. Bl.a. ser vi att Corporate Social Responsibility (CSR) och code-of-conducts har blivit på modet och relativt många företag är involverade i sådana aktiviteter. Detta i sig kan ha flera förklaringar, bl.a. att företagets moral är högre eller att samhället ställer ökade krav på företag och att företagen engagerar sig i sådant för att erhålla legitimitet.

En alternativ förklaring kan vara att, precis som Boo Ehlin på Nordea säger, media är mer skickliga och kritiska idag. Därför genomskådas hyckleri lättare och snabbare idag. Dessutom har bl.a. Ehlin själv konstaterat att det är lättare att få tag på information idag (från media men även från andra håll) samt att man blir mer granskad från media (och andra håll). Genom att fler har tillgång till information ökar också konsekvenserna när man blir avslöjad. Det är fler som får reda på det och därför riskerar företagen hårdare sanktioner. Samtidigt kräver allmänheten i större utsträckning ett socialt ansvar från företagen och de förändrade normerna gör att hyckleri tolereras mindre idag så sanktionerna blir hårdare idag.

Sammanfattningsvis: information når ut till fler (båda via media men även från andra kanaler), informationen når ut snabbare, företagen granskas hårdare, fler får veta vad som händer och blir man ertappad med att hyckla är det fler personer som får reda på det och därför är det fler som kan vidta åtgärder mot företaget (i form av sanktioner som diskuterats tidigare). Detta i kombination med att andra normer råder idag och andra krav ställs på företag innebär att hyckleri straffas hårdare. Detta är den mest sannolika förklaringen av dem som presenterats ovan.

Vid hantering av mediedrev bör det alltså inte hycklas, utan det man säger till journalisterna skall också vara det som görs i företaget. Problemet är dock som tidigare påpekats att informationschefer inte sitter i den operationella delen av företaget och är inte med och producerar varor samt tjänster. De kan endast påverka det som sägs, inte det som görs eftersom de ofta inte vet vad som görs då informationen de får inte nödvändigtvis förklarar vad som verkligen sker.

5.2.1. Kopplingar mellan hyckleri och de andra avsnitten

Avslutningsvis försöker vi knyta an till de andra avsnitten och se hur det vi kommit fram till påverkar risken för hyckleri.

Institutionella omgivningar diskuterades tidigare i analysen och hur de ökat sin betydelse jämfört med tekniska omgivningar. Och enligt Meyer & Rowan (1977) och Meyer & Scott & Deal (1978) ökar risken för särkoppling med institutionella omgivningar. Så utvecklingen av mer inflytande för institutionella omgivningar har inneburit utveckling mot större risk för hyckleri.

Samtidigt bör utvecklingen av teknik och IT leda till mindre risk för hyckleri eftersom företag avskräcks då transparensen är större idag och risken för att åka fast ökar. Men å andra sidan har utveckling av teknik och IT lett till ökad risk för hyckleri då IT skapar institutionella omgivningar enligt tidigare diskussion (och enligt Meyer & Rowan, 1977 och Meyer & Scott & Deal, 1978 ökar risken för särkoppling med institutionella omgivningar), som tidigare angivits. Så effekterna tar ut varandra.

Globalisering som diskuterades tidigare i denna analys leder till ökad risk för hyckleri p.g.a. mer komplexitet och fler krav från fler institutioner.

Kraven på effektivitet p.g.a. bättre teknik och samtidigt ökade krav på det institutionella innebär större risk för hyckleri då dessa kan vara oförenliga i vissa fall.

Individualiseringen (som diskuteras av Røvik, 2000) bör leda till att när olika avdelningar plockar in olika recept (som också diskuteras av Røvik, 2000) ökar risk för hyckleri.

5.3. Kvantitet och kvalitet

Wall på Axfood pratar om att känslomässiga argument passar mer när det är TV det handlar om. Att vara känslös är inte att vara rationell och effektiv. Det går inte att mäta i siffror. Därför överensstämmer detta inte med Ritzers (1996) syn på vad som är viktigt i dagens samhälle. Ritzer skriver om vikten av rationalisering, kalkylering och kvantifiering.

Forssell (1999) skriver också om vikten av rationalitet och kvantitetsmåttets stora betydelse i det moderna samhället. Mindre motstånd möter modeller som kan visa på rationella fördelar. Modeller som bygger på estetik får betydligt svårare att slå igenom. Det Wall säger strider även mot det Forssell hävdar. Att komma med känslomässiga argument istället för rationella strider mot Forssells syn.

Det är värt att notera att nästan ingen i intervjuerna pratar om siffror och effektiv produktion, utan mer om mjuka värden.

Att mjuka värden är så mycket i fokus i intervjuerna kan bero på att omgivningen i och med det ökade intresset för socialt ansvar kanske mer intresserar sig för detta än att titta på siffror i årsredovisningar. Ett stort undantag bör dock vara ägarna till företag som snarare intresserar sig för siffror eftersom deras avkastning är direkt relaterat till de kvantitativa måtten.

Edholm på Electrolux har dock en annan syn jämfört med Wall. Han menar att man ska hålla sig till fakta. Detta stämmer mer överens med Ritzers och Forssells syn. Boo Ehlin på Nordea har en balanserad syn och menar att man dels ska prestera ekonomiskt men att det inte räcker, utan man måste ha rätta värderingar.

Som tidigare nämnts tror författaren att ju mer utvecklat samhälle vi lever i där det ställs högre krav på rationalitet och effektivitet desto mer vill vi fly bort från det och vi vänder oss istället till det abstrakta för att hitta lugn och trygghet.

Samtidigt har masskommunikation inte varit lika möjligt att genomföra som idag i och med den tekniska utvecklingen och att gränser har öppnats (för en djupare diskussion om konsekvenserna av öppnade gränser, se tidigare diskussioner om globalisering i denna analys).

I takt med att normerna förändras så fokuseras det mer och mer på kulturella värden än på siffror. Vi kan jämföra ett modernt företag med företag för 50 år sedan. Förr handlade det om att producera effektivt och inte om CSR. Idag har omgivningen större krav på socialt ansvarstagande från företag. Detta beror delvis på att vi redan tillfredsställt våra grundläggande behov och vi som arbetstagare kräver mer i form av bl.a. en bra arbetsplats (detta går att jämföra med Maslows behovstrappa). Idag räcker det inte med att vara effektiv och rationell. Vi måste kommunicera mjuka värden. Gör man inte det, utan om man enbart slänger fram en årsredovisning och visar resultatet hur bra det än är finns risk att människor vänder sig till ett annat företag för att de kommunicerar sina värden bättre. I intervjuerna pratas det gång på gång om värdet av att kunna kommunicera och hur viktigt det har blivit. Detta bör dock vara en självklarhet, annars skulle inget behov för informationsavdelningar finnas.

Bl.a. Røvik (2000) menar att det rationella och kvantitativa har ett starkare fäste i samhälle. Men man bör ha i åtanke att Røvik skrev sitt verk år 2000. Sedan dess har bl.a. IT-bubblan hunnit spricka och förmodligen har dess popularitet minskat sedan dess. När det tekniska och rationella försvagas förstärks det icke-kvantitativa. Det finns indikationer på att det fanns en övertro på det tekniska innan IT-bubblan sprack. Att många aktier i de tekniska branscherna rasade i värde efter att IT-bubblan sprack bör stärka påståendet.

Dessutom så anger bl.a. Blomquist et al (2002) att olika idéer dominerar under olika tider. Och nu verkar idén om det mjuka ha fått ett starkare grepp, även om det förmodligen fortfarande inte hunnit ikapp det teknisk-ekonomiska måttet. Detta kan relateras till det Røvik (2000) skriver. Han menar att normerna för hur moderna organisationer bör se ut och vad de bör syssla med förändras. Idag ställs det mer krav på de institutionella bitarna och från den institutionella omgivningen (t.ex. genom ökat socialt ansvar, som diskuterats tidigare). Den tekniska omgivningen har blivit svagare i och med att IT-bubblans sprack.

Meyer & Scott (1983) menar att institutionella omgivningar påverkar organisatorisk struktur och beteende. I detta fall verkar det som att öppenhet fått en större plats och det ställs krav på att organisationerna ska vara öppna i både beteende och struktur. Detta kan även kopplas till informationssamhället. Öppenhet i beteende går alltid att låtsas och fejka. Man kan ljuga och hyckla. Däremot är det svårare med öppenhet i struktur och att fejka detta. Visserligen går det fortfarande att särkoppla, men i och med att vi fått tillgång till kraftfullare verktyg och att vi har mer information kan vi se in mer i organisationer och de har blivit mer transparenta. Hyckleri görs svårare.

Öppenhet i struktur visar på att det är institutionella omgivningar som fått starkare fäste, eftersom det inte har kunnat kopplas till hur det ska ge effektivitetsförbättringar (tekniska omgivningar, kvantitativa krav). Att hävda att personalen blir mer produktiv kan inte bevisas med kvantitetskraven.

Habermas (1987) menar att vetenskap och teknik är det moderna samhällets dominerande ideologi. Detta i sig kan jämföras med det Røvik skrev år 2000 om att det rationella och tekniska fortfarande är starkt dominerande idéer. År 2000 hade IT-bubblan inte hunnit spricka än, det var innan börserna upplevde en kraftig nedgång. Detsamma gäller 1987 då Habermas skrev sitt verk. Då hade börskraschen inte inträffat än. Tillräckligt mycket litteratur har inte studerats för att dra slutsatser, men en teori är att under tider med kraftig börsuppgång och framgång för samhällets ekonomi ställs det tekniska krav och det kvantitativa har ett starkare fäste jämfört med tider då det inträffat stora börsnedgångar och ekonomin går sämre. När det går sämre och börserna sviktar så får det institutionella och kvalitativa mer fäste. Detta kan bero på att folk blir besvikna på det kvantitativa och tekniska och tappar tilltron. Men det kan också bero på att många blir arbetslösa och som samhällsmedborgare ställer man andra krav jämfört med som anställd. Som anställd är man själv med att producera och då fokuseras det på teknik och kvantitet, man hinner inte ägna sig åt att diskutera frihet, öppenhet och demokrati. Men sedan när man står utanför organisationen byter man roll och perspektiv. Man kanske t.o.m. menar att inget hade inträffat om man varit öppen (se t.ex. Enron som hade chefer som fifflade till sig åtskilliga miljoner dollar samtidigt som anställda fick sparken när bolaget föll samman. Hade det varit en mer öppen kultur hade kanske inte fifflat kunnat genomföras).

Idag har dessutom chansen för öppenhet ökat eftersom tekniken möjliggjort för omgivningens andra aktörer att granska företag. Paradoxalt nog har den tekniska utvecklingen lett till att det ställs mer institutionella krav. Se tidigare diskussion.

Aktörers möjligheter att agera påverkas av omgivningens idéer. Omgivningen påverkar organisationer (se Scott, 1992 och Meyer & Scott, 1983). Detta bör innebära att omgivningen och omgivningens normer inte kan ignoreras av företag. Aktörer ökar chansen för framgång om de handlar och argumenterar i överensstämmelse med de dominerande idéerna (Blomquist et al, 2002). Att omgivningen mer och mer börjat fokusera på de mjukare värdena (orsak till detta har diskuterats tidigare) bör innebära att vid hantering av mediedrev skall dessa visas upp i större utsträckning,

Meyer & Scott (1983) och Scott (1992) diskuterar tekniska och institutionella omgivningar. Omgivningens betydelse har ökat som tidigare påpekats p.g.a. media och IT. Men det är främst den institutionella omgivningen som ökat sin betydelse delvis tack vare den tekniska utvecklingen.

Den institutionella omgivningen kan kopplas till det kvalitativa (värden), medan den tekniska omgivningen kan kopplas till det kvantitativa (siffror och fysiska ting). Denna diskussion går att relatera till diskussionen om hyckleri. Risken för hyckleri bör öka med viktigare institutionell omgivning (detta menar bl.a. Meyer & Scott & Deal, 1978), medan teknisk omgivning bör innebära större effektivitet men mindre fokusering på kulturella normer. Beroende på omgivning bör mediedrev hanteras olika. Vid institutionella omgivningar bör det fokuseras mycket mer på att visa att normerna följs vid hantering av mediedrev.

Blomquist et al. (2002) menar att chans för överlevnad ökar om man förknippas med dominerande idéer. Under olika tider är olika recept populära menar Røvik (2000). De kvalitativa kraven har ökat och även om dessa inte är dominerande bör företag och inte minst informationschefer fästa större vikt vid dessa när mediedrev bemöts.

Avslutningsvis bör det dock påpekas att svaren vi har fått från informationscheferna är förmodligen som de är p.g.a. deras position. Deras uppgift är att ge en bra bild av det egna företaget. Deras uppgift är inte produktreklam eller att hitta finansiärer. Hade de t.ex. jobbat på produktionsavdelningen hade förmodligen större fokus legat på kvantitetsmått.

Sammantaget kan det sägas att då samhället gått emot mer och mer mjuka värden bör hantering av mediedrev visa att dessa värden följs och mindre fokus på tekniska detaljer.

5.4. Kopplingar

Sammanfattningsvis, Brunsson (1990) förklarar vad som krävs för att erhålla legitimitet (effektivitet, rationalitet och demokrati). Detta gör även Ritzer (1996) och Forssell (1999). Det visar sig att de har delvis annorlunda syn jämfört med Brunsson. De förklarar vilka krav som har mest tyngd i det moderna samhället (rationalisering, kalkylering och kvantifiering). Parsons (1956) och Blomquist et al (2002) förklarar att det är en fördel att följa normerna/de dominerande idéerna och att överlevnadschansen ökar då. Meyer & Rowan (1977) förklarar varför det är viktigt med legitimitet och att acceptera normerna (för att få stabilitet, resurser och ökad överlevnadsförmåga). Att följa normer behöver inte nödvändigtvis betyda en strävan efter legitimitet eller bästa tekniska lösning som vissa författare hävdar. Enligt Røvik (2000) kan det också vara ett sätt att förvalta sin identitet. Brunsson (1990) menar att det inte ens är nödvändigt att följa normerna för att erhålla legitimitet, utan det kan räcka med att klargöra att man har som mål att göra det. Røvik (2000) förklarar dock att precis som legitimitet kan erhållas kan legitimitet gå förlorad också. Ett recept kan avlegitimiserats och de som tillämpar det kan förlora sin legitimitet. Detta kan ske genom att receptet associeras till verksamheter eller personer med dåligt rykte. Blomquist et al (2002) menar att tillskott eller förlust av legitimitet är naturligt då normer förändras. Scott (1992) och Meyer & Scott (1983) menar att omgivningar har en stor betydelse. Detta bör innebära att när omgivningar förändras så förändras normer. Scott menar att omgivningar enligt många observerare inte är stabila. Enligt Scott och Meyer & Scott ställs olika krav ställs från olika omgivningar och detta innebär att olika normer bör följas för att erhålla legitimitet från den specifika omgivningen. Meyer (2002) menar att globaliseringen inneburit mer komplexitet och högre krav på ledarskap. Forssell (1999) förklarar att de normer som råder inte alltid varit institutionaliserade och vissa har tidigare varit moden, dvs. institutionaliserade normer har inte alltid varit institutionaliserade. Oliver (1991) förklarar att man inte måste anpassa sig till och acceptera normerna (Meyer & Rowan, Parsons och Brunsson utgick ju ifrån att organisationer är passiva aktörer), utan man kan använda andra strategier (t.ex. trotsa). Men anpassar man inte sig till normerna och försöker trotsa riskerar man sanktioner och man tar större risker (men belöningen blir större om man lyckas övertyga folk om ens egen vision). Meyer talar om globalisering och detta kan ge en möjlig förklaring till varför normerna ser annorlunda ut idag (gränser har öppnats, det uppstår ökad komplexitet och därmed också ökade krav på ledarna). Sedan bör det Meyer hävdar innebära att media når ut till fler (då gränserna öppnats) och därmed ökar behovet av medieträning för att nå ut med sina värderingar (som blivit viktigare i dagens samhälle). Dessutom går det att koppla det Meyer säger om ökade krav till det Meyer & Rowan och Brunsson säger om inkonsekventa krav och hur man hanterar dessa (via hyckleri/särkoppling). Genom att, som Meyer förklarar, det uppstår nya marknader p.g.a. globaliseringen ökar risken för inkonsekventa krav eftersom organisationer tvingas förhålla sig till de nya marknadernas krav också. Meyer & Rowan och Brunsson förklarar att hyckleri/särkoppling är sätt att lösa detta på, alltså att hantera inkonsekventa krav utan att

förlora i effektivitet eller legitimitet. Man kan även dra paralleller mellan Meyer och Røvik samt Brunsson & Jacobsson. Røvik och Brunsson & Jacobsson förklarar varför organisationer tolkar standarder/idéer/recept (i vårt fall begreppet öppenhet) annorlunda. Organisationer är nämligen annorlunda och har andra förutsättningar samt omgivning. Detta kan förklara varför vi trots globaliseringen inte ser organisationer som liknar varandra helt och har exakt samma normer. Detta i sig beror på att samhällen är olika och tolkar standarder (begrepp) olika. Dessutom menar Brunsson & Jacobsson (2000) och Røvik att koncept, recept, standarder och idéer som sprids är abstrakta och immateriella vilket gör att organisationer tolkar dessa annorlunda. Att organisationer tolkar dessa annorlunda beror på själva organisationen och hur dess omgivning ser ut. Brunssons förslag om att man kan ha som mål att följa normerna om man inte lyckas med att följa dem kan sedan kopplas till Meyer & Rowans förslag om att lova reformer då inkonsekvenser förekommer som gör det svårt att följa normer. Att ha som mål att följa normer kan tolkas som indirekt löfte till reform och förändring. Ytterligare kopplingar finns i analysen, de nämnda kopplingarna är endast urval.

6. SLUTORD

I detta kapitel görs ett försök att knyta samman det som skrivits. I avsnitt 6.1. besvaras frågeställningen. Den första delfrågan besvaras i avsnitt 6.1.1. och den andra besvaras i avsnitt 6.1.2. I 6.2. sammanfattas analysen. I avsnitt 6.3. diskuteras det ifall resultaten i denna uppsats kan generaliseras. I avsnitt 6.4. tas problem och dilemman upp då det inte är helt friktionsfritt att applicera institutionell organisationsanalys på de råd som informationscheferna gav. I 6.5. ägnas utrymme åt eftertanke. Vilka är författarens egna funderingar? I avsnitt 6.6. nämns andra områden som kan utforskas i ämnet media och näringslivet.

6.1. Frågeställning

6.1.1. Hur bör mediedrev hanteras enligt informationschefer och presschefer?

Som vissa av de intervjuade påpekat beror det på situationen. Om vi dock generaliserar och förenklar det som sagts kraftigt kan vi konstatera följande:

Mediedrev hanteras genom att vara öppen.

6.1.2. I vad mån kan institutionell organisationsanalys användas för att förstå dessa råd?

När mediedrev hanteras görs detta bl.a. genom att vara öppen. Att vara öppen innebär att man följer normerna som är fast förankrade i samhället när mediedrev bemöts. Genom att följa normerna erhålles legitimitet och man stöter på mindre motstånd. Man får ökade resurser, stabilitet och överlevnadsförmåga. Detta i sig ökar chansen för att överleva mediedrev och att förhindra skador som kan uppstå p.g.a. hanteringen av drevet.

6.2. Summering

I första avsnittet diskuterades legitimitet och att det anses vara legitimt att vara öppen och ärlig. Det förklarades också varför legitimitet är viktigt, nämligen att man får ökad stabilitet, resurser och ökad överlevnadsförmåga. Företagen har förstått detta visade det sig och ett bevis för det kan man hitta i att företagen fortfarande lever och har bra rykte.

Efter detta förklarades det varför öppenhet är en norm. Detta beror bl.a. på stora finansiella skandaler på senare år och bristen på öppenhet som möjliggjort bedrägerierna. Dessutom är öppenhet extra starkt förankrat i Sverige. Inte minst visas detta via offentlighetsprincipen. Då öppenhet är en norm ska detta visas vid hantering av mediedrev.

I avsnittet efter förklarades det varför det är eftersträvänsvärt med legitimitet. Detta beror på ökade resurser, stabilitet och överlevnadsförmåga.

I avsnittet efter diskuterades krav som ställs på organisationer, bl.a. rationalitet, effektivitet och demokrati. Demokratikravet har kommit att ta större utrymme jämfört med förr. I organisationerna har detta märkts genom att det uppstått ett ökat behov av att kunna

kommunicera (med exempelvis media för att nå ut till allmänheten). Detta har i sig inneburit att företagen i större utsträckning behöver medietränad personal på informationsavdelningar.

Sedan konstaterades det att det uppstått ökade krav på socialt ansvar.

Efter detta förklarades det varför det uppstått ökade krav på socialt ansvar. Olika förslag presenterades. Ett förslag var att det idag finns ökad tillgång till information och ju mer vi vet desto mer krav ställer vi. Ytterligare ett alternativ som presenterades var att tekniken blivit mer avancerad och tekniken påverkar fler (t.ex. miljömässigt).

Efter detta diskuterades sanktioner och förhållningssätt mot omvärldens krav. Man behöver inte anta att organisationer är passiva aktörer till omgivningens krav. Man kan välja att acceptera omgivningens krav, men även bl.a. att trotsa. Inget av de intervjuade företagen valde att trotsa. Olika risker tas beroende på vilken reaktion man väljer till omvärldens krav. Att trotsa innebär större risk än att exempelvis acceptera. Att trotsa har gjorts svårare idag.

I avsnittet efter togs omgivningars betydelse för organisationer upp. Det konstaterades att omgivningar påverkar organisationer och att de institutionella kraven fått större utrymme.

Globaliseringen och dess påverkan på organisationer togs upp. En diskussion fördes om att globaliseringen i slutändan kommer att leda till fler krav och att risken fanns att dessa skulle vara inkonsekventa med varandra.

Sedan diskuterades hur legitimitet kan gå förlorad. T.ex. kan detta göras genom att associeras med illegitima aktörer.

Efter detta konstaterades det att öppenhet inte per automatik översätts lika av alla organisationer. Detta beror på att öppenhet är abstrakt och immateriellt. Vissa tolkade öppenhet som att inte ljuga, medan andra tolkade det som att berätta allt. Men omgivningens tolkning bör följas vid hantering av mediedrev.

I avsnittet efter gavs olika förklaringar till varför organisationer adopterar öppenhet. Det kan bero på att de strävar efter att erhålla legitimitet, att de tror att det är den bästa tekniska lösningen alternativt för identitetsförvaltning.

Sedan diskuterades öppenhet som mode. En teori som presenterades var att öppenhet är mer än bara mode idag och att det institutionaliserats.

Sedan förklarades det hur organisationer trots misslyckande i att följa normerna kan erhålla legitimitet. De kan förklara att de har som mål att följa normerna. Dock visade det sig att företag såg risker i att göra detta eftersom det genomskådas lättare idag om man inte lyckas. Medias ökade skicklighet och mer kritiska granskning var några orsaker som nämndes.

Efter detta diskuterades brister i det som tagits upp innan. Att rasistiska företag lyckats borde strida mot allt sunt förnuft eftersom de inte står för rådande normer om demokrati och allas lika värde. En förklaring till att de lyckats är att främlingsfientlighet finns i vissa segment och att det finns motstridande normer i Sverige.

I den andra delen av analysen diskuterades hyckleri. Hyckleri underlättar överlevnad och tillväxt, men trots detta sade informationscheferna att hyckleri inte var något bra. Hyckleri var

något som företagen tog avstånd ifrån och de menade att hyckleri genomskådas lättare idag. Men det finns inkonsekventa krav som organisationer tvingas förhålla sig till, men av vad som framgick av intervjuerna skulle det inte hycklas oavsett vad. I slutet av den andra delen av analysen gjordes kopplingar mellan hyckleri och de andra delarna av analysen. Globalisering ökar risken för hyckleri, detta gör också institutionella omgivningar. Individualiseringen ökar också risken för hyckleri, medan den ökade informationstätheten innebär minskad risk för hyckleri p.g.a. att företag avskräcks då de kan avslöjas lättare.

I den tredje delen diskuterades det kring kvalitet och kvantitet. Kvalitativa värden har blivit viktigare på senare år. En möjlig förklaring till att teknik och kvantitet gått bakåt är möjligen beroende på att IT-bubblan sprack. Emellertid har det kvantitativa fortfarande ett starkare grepp i samhället.

I det avslutande avsnittet gjordes kopplingar mellan de olika områdena.

6.3. Generaliserbarhet

Yin (1989) menar att det är möjligt att generalisera utifrån både enskilda och multipla fallstudier (refererad i Andersen, 1998). Emellertid har det inte gjorts fallstudier i denna uppsats. Ju fler fall vi undersöker desto giltigare är den generaliserade kunskapen. Oftast är dock inte frågan om man kan producera generell kunskap, utan om hur hållbar denna kunskap är (Andersen, 1998). Hur hållbar kunskapen i denna uppsats återstår att se.

Meningen med uppsatsen är inte att presentera nya teorier om hur mediedrev bör hanteras, utan snarare att höra vad kunnigt folk har att säga. Emellertid är det just vad det är, deras åsikter. De är individer med egna åsikter och att applicera deras åsikter på alla organisationer och hävda att alla organisationer borde agera likadant vore fel. Varje organisation är unik och måste förhålla sig till andra problem. Varje situation är också unik och att agera likadant oavsett vilken situation man befinner sig i är inget klokt beslut.

Varför organisationerna överhuvudtaget intervjuats och varför denna uppsats är nödvändig är inget självklart. Ett lämpligt svar är att de som intervjuats har varit med ett tag och har bra kunskap om hur mediedrev bör hanteras och förmodligen finns det poänger i det de säger som visserligen inte behöver vara orubbliga, men som ändå bör kunna ge insikt. Det de säger är med andra ord inte helt irrelevant, tvärtom. Man får ta del av deras erfarenheter och stora kunnande.

6.4. Problem och dilemman

Att vara öppen är ett mycket generellt råd. Det har tidigare hävdats att genom att följa normerna som finns i den aktuella omgivningen (exempelvis att vara öppen) kan mediedrev hanteras. Man ska dessutom inte hyckla p.g.a. de stora riskerna idag. Emellertid finns det problem med att tillämpa institutionell organisationsanalys.

Först och främst tolkas öppenhet annorlunda. Røvik (2000) menar att immateriella recept på resa översätts och omformas. Liknande åsikt har Brunsson & Jacobsson (2000) angående

abstrakta standarder¹³. Men att öppenhet inte tolkas lika hos alla organisationer innebär olika tillämpning. Och som tidigare nämnts bör man tillämpa allmänhetens tolkning av öppenhet. Detta är dock svårt då det inte finns en exakt definition. Således blir det svårt att veta vad öppenhet verkligen är och tillämpningen kan visa på att man inte tillämpar öppenhet utan något annat.

Omgivningar förändras dessutom. Som tidigare påpekats menar Meyer & Scott (1983) och Scott (1992) att omgivningen påverkar organisationer. Detta hänger samman med det Røvik (2000) hävdar om att olika idéer är populära under olika tider. Om omgivningar förändras bör detta innebära att normerna och idéerna förändras. Och då räcker inte det längre att vara öppen om det ställs ökade krav på andra aspekter (exempelvis bättre produkter) och om kraven på dessa är större än på öppenhet. Dessutom kan öppenhet bli illegitimt av olika anledningar (bl.a. att det associeras med personer eller verksamheter med dåligt rykte, se Røvik). Om detta inträffar bör man helt omvärdera sin mediastrategi. Problemet blir också att ett drev som inte skulle ha uppstått innan överhuvudtaget uppstår p.g.a. förändrade normer. Att hantera drevet kräver också ett annorlunda upplägg. Dessutom kan organisationen tappa i handlingskraft om den tvingas anpassa sig till den förändrade omgivningen. Interna deltagare kanske blir förvirrade och desillusionerade och kanske inte kan stå för det nya. Alternativt kan man känna att ens identitet (som Røvik, 2000, diskuterar) gått förlorad och man känner sig övergiven. Så att blint följa förändringar innebär problem samtidigt som det innebär problem att inte följa förändringar.

Ytterligare ett problem är att omgivningen inte är homogen och att det finns ingen fast gräns för omgivningen. Är omgivningen en viss stadsdel, en viss stad, ett visst land, en viss grupp av människor (män, kvinnor, kristna, judar, muslimer osv.). Att försöka anpassa sig till alla innebär problem och man tvingas gå emot sig själv, vilket kan leda till att man förlorar legitimitet hos alla. Risken med att flörta med rasistiska krafter är att andra sorters människor tar avstånd ifrån dessa. Olika normer råder i olika delar av omgivningen och oavsett vad man gör riskerar man att stöta undan några. Öppenhet i sig är okontroversiellt och bör inte stöta undan någon, men vad händer när normerna förändras. Abort är ingen kontroversiell fråga i Sverige jämfört med USA, men vad händer om fler religiösa grupper får större makt. Då kommer drev att uppstå och hur man ska hantera dessa behöver inte vara likadant som idag.

Sedan är det inte säkert att media har samma värderingar som omgivningen i övrigt. Vilka normer ska man då följa? Medias eller omgivningens? Enligt journalisten som intervjuades arbetar inte media för omgivningen, utan skriver om det de själva vill även om det är en fördel att det säljs mycket av ens egen produkt.

Sedan finns det vissa punkter som är svåra att genomföra. Som tidigare påpekats menar Brunsson (1990) att om man inte klarar att följa normerna på vissa områden kan man säga att man har som mål att göra det. Enligt de intervjuade innebär detta stora risker. De menar att vid misslyckande att åstadkomma detta kan det innebära förlorad trovärdighet. Det är som det konstaterats delvis svårare att hyckla idag (av olika anledningar, exempelvis medias ökade skicklighet). Ännu svårare är att lova reformer (som Meyer & Rowan föreslår). Att lova något innebär att man låser in sig i ett hörn och ifall man inte lyckas uppfylla löftet försvinner all trovärdighet, enligt Edholm på Electrolux.

¹³ Öppenhet är ingen standard, emellertid kan det föras ett analogt resonemang.

Enligt Meyer (2002) är en följd av globaliseringen ökad komplexitet p.g.a. att nya marknader öppnas. Nya marknader öppnas och detta bör innebära nya krav från nya institutioner. Samtidigt behöver inte de gamla marknaderna försvinna. Därför kommer organisationer att förhålla sig till fler krav från fler institutioner. Detta ökar risken för hyckleri då kraven kan komma att strida emot varandra (se 5.1.6. och 5.1.10. för djupare resonemang). Brunsson (1990) och Meyer & Rowan (1977) menar att hyckleri är en lösning på motstridande krav. Men av vad som framkommit i intervjuerna är hyckleri inget eftersträvarsvärt och dessutom tas större risker idag jämfört med innan p.g.a. informationstätheten, den ökade tillgången till information, medias ökade skicklighet osv. Men att inte hyckla (bl.a. i form av särkoppling eller via att skilja prat och handling åt) innebär problem för företag. Exempelvis kraven på demokrati och effektivitet är inte alltid förenliga. Om det ena prioriteras innebär det uppföringar för det andra. Visserligen beror detta på vilken tolkning som finns av demokrati (enligt Røvik, 2000, översätts abstrakta idéer och recept annorlunda). Men om demokrati innebär att alla ska få vara med och bestämma finns risken att verksamheten stannar av och blir ineffektiv eftersom innan organisationen kan börja producera måste varje enskild anställd säga sitt. Särkoppling hade varit en lösning i detta fall genom att ha en struktur som visas utåt som visar demokrati medan den operationella strukturen producerar varor/tjänster effektivt. Inte heller går det att tala sanning om organisationen exempelvis prioriterar effektivitet framför demokrati. Om inte man kan skilja prat och handling åt tvingas man säga att man prioriterar effektivitet framför demokrati och detta i sig kan innebära risker för legitimiteten (och därmed förlorar organisationen, resurser, stabilitet och överlevnadsförmågan får sig en törn). Problemet är att globalisering enligt det resonemang som förts i denna uppsats innebär fler inkonsekventa krav och hyckleri hade varit ett sätt att lösa detta. Men hyckleri har gjorts svårare och detta innebär problem för informationscheferna. Talar de sanning riskerar de att förlora legitimitet, ljugar de riskeras också legitimiteten om de avslöjas.

Oliver (1991) talar om reaktioner mot omvärldens krav. Väljer man exempelvis att trotsa är som tidigare påpekats risken stor att man går under. Och enligt en av de saker som diskuterats har den institutionella omgivningen ökat sin betydelse, t.ex. i form av ökade krav på socialt ansvar. Att den institutionella omgivningen ökat sin betydelse borde göra det svårare att strunta i de kulturella normer som finns i samhället och trotsa. Handlingsutrymmet minskar för företag och dess informationschefer. Och då handlingsutrymmet minskar kan detta i slutändan innebära en standardisering av yrke (i vårt fall informationschef).

Dessutom så har hyckleri diskuterats tidigare och problemet med att informationschefer inte sitter i den dagliga verksamheten och producerar varor och tjänster. Detta gör det svårt för dem att veta vad som sker. Om man inte ska hyckla när man bemöter mediedrev ska ingen åtskillnad göras mellan prat och handling. Emellertid kan informationschefer endast påverka prat då de står inför ett mediedrev, handling i verksamheten har de ingen överblick och kontroll över. Detta innebär att de inte kan veta om de hycklar eller inte. De måste förlita sig till informationen de får om vad som händer i den operationella delen av verksamheten och det finns ingen garanti för att denna information stämmer.

6.5. Författarens funderingar

Media blir allt viktigare och av vad som framkom i samtalen med informationscheferna kommer media att spela en allt större roll. Men de betonade att det inte endast behöver vara massmedia, utan det finns olika typer av medier. I och med den tekniska utvecklingen ser vi

att det blivit lättare och snabbare att sprida information och få tillgång till information. Man övervakas i större utsträckning.

Tillgängligheten har ökat. Detta gör också att det är svårare att gömma sig. Företag pressas att agera på ett etiskt sätt. De kan inte fly. Men det gäller inte enbart näringslivet. Vi ser det i politiken också. Politiker granskas allt hårdare.

Media har blivit en institution och måste kunna hanteras på rätt sätt. Om f.d. statsråden Borelius och Stegö Chiló tillämpat kunskaperna som erhållits via journalistyrket (innan de blev ministrar hade de en bakgrund inom journalistyrket) om hur man bemöter media hade de kanske suttit kvar på sina poster idag istället för att ha avgått 8 respektive 10 dagar efter regeringsbildningen. Anledningen till att de avgick berodde inte (enbart) på att de begått misstag i tidigare liv, utan att de försökte mörka och slingra sig ur det som inträffat istället för att vara öppna och erkänna. Media kände att det fanns en hund begravnen (om vi använder de termer som ett intervjuobjekt använde).

Idag kan inte företag ignorera media. De måste veta hur media skall hanteras och vikten av att ha utbildad personal som kan hantera media ökar ständigt. Hur media kommer att förändras och hur det kommer att se ut i framtiden vet vi aldrig. Och att återge det som sades i intervjuerna om detta skulle i sig kräva en hel uppsats. Därför diskuterades inte detta och klipptes bort.

De medverkande i intervjuerna var informationschefer. Kanske hade det varit annorlunda om media själva intervjuats. En journalist från en av de två stora kvällstidningarna intervjuades faktiskt. Emellertid togs som tidigare angivits inte intervjun med i denna uppsats. Men journalisten hade ungefär samma åsikter som informationscheferna.

Ännu intressantare blir att se om normerna förändras i samhället. Under olika tider råder olika idéer. Förändras omgivningen bör normerna förändras. Om normerna förändras bör hanteringen av mediedrev förändras. Att normer börjat förändras ser vi inte minst på ändrad politisk majoritet. Det finns inga självklara regler vad gäller hantering av mediedrev, utan det beror på vilken situation man befinner sig i, vilken omgivning och vilken tid.

Vad ändrad politisk majoritet innebär går endast att spekulera i. Men förändrad politisk majoritet bör indikera förändrade normer. Förändras dessa så förändras kraven på organisationer och detta i sig påverkar informationschefer. Möjligtvis kommer det politiska skiftet i Sverige med borgerlig regering innebära annorlunda hantering av mediedrev för informationschefer. Exempelvis har de borgerliga historiskt sätt haft en annorlunda och mer fientlig inställning till arbetsrätten. De menar att krångliga regler är ett hinder för företag att kunna konkurrera utomlands och producera effektivt. Detta i sig bör innebära att de prioriterar effektivitet (kvantitet och hårdare värden) framför andra aspekter som är svårare att mäta (t.ex. demokrati och medbestämmanderätt som ju är mer kvalitativa mått). Detta i sig innebär att omgivningen blir mer teknisk snarare än institutionell eftersom folket valt denna linje via deras röster. Om detta stämmer bör det innebära att informationschefer ska i mindre utsträckning fokusera på mjukare värden och kulturella normer när de talar med media och mer fokusera på att vid hantering av mediedrev påvisa de tekniska fördelarna med företaget. Emellertid är endast politik en delfaktor.

6.6. Framtida studier

Denna uppsats har enbart fokuserat på hur mediedrev bör hanteras enligt informationschefer. Det finns dock många andra områden som inte uppsatsen täcker. Och här vill författaren uppmuntra till framtida studier inom följande områden:

- Hur media själva anser att mediedrev bör hanteras.
- Hur svaren från informationschefer påverkas av vilken bransch de arbetar i.
- Hur svaren påverkas beroende på vilken tidsera man lever i.
- Hur svaren påverkas beroende på vilken kultur man lever i (studien täckte ju endast Sverige).
- Hur slutsatserna skulle skilja sig åt om andra teorier valdes.
- Hur och varför mediedrev uppstår.
- Hur framtidens media kommer att se ut.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

Albrow, M. (1990), "Globalization, Knowledge and Society", i: M. Albrow och E. King (red.) Globalization, Knowledge and Society. London: Sage. Refererad i Røvik, K-A. (2000), "Moderna organisationer." Lund: Liber.

Andersen, I. (1998), "Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod." Lund: Studentlitteratur.

Berger, P. L. & Luckmann T. (1967), "The Social Construction of Reality." New York: Doubleday. Refererad i Meyer, J. W. och Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". American Journal of Sociology, vol. 83, sid. 340-363.

Blomquist, C. & Jacobsson, B. (2002), "Drömmar om framtiden – beslut kring infrastruktur." Lund: Studentlitteratur

Brunsson, N. (1990), "Det organiserade hyckleriet". Tvärsnitt, nr 2, sid. 54-60.

Brunsson, N. (2000), "Standardization and Uniformity". Ur Brunsson N. och Jacobsson, B. et. al. (2000), "A World of Standards." Oxford: Oxford University Press, sid. 138-150.

Forssell, A. (1999), "Organisationsmodeller som moden." Uppsats till Nordiska Företagsekonomiska Ämneskonferensen i Helsingfors 1999, sid. 1-18.

Habermas, J. (1987), "Toward a Rational Society. Cambridge: Polity Press. Refererad i: Røvik, K-A. (2000), "Moderna organisationer." Lund: Liber.

Hadenius, S. & Weibull, L. (2003), "Massmedier – en bok om press, radio & TV." (8:e upplagan). Falun: Bonnier Alba.

Halvorsen, K. (1992), "Samhällsvetenskaplig metod." Studentlitteratur, Lund. Refererad i Andersen, I. (1998), "Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod." Lund: Studentlitteratur.

Merriam, S. B. (1994), "Fallstudien som forskningsmetod". Studentlitteratur, Lund.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". American Journal of Sociology, vol. 83, sid. 340-363.

Meyer, J. W. & Scott, W. R. & Deal, T. E. (1978), "Institutional and technical sources of organizational structure: Explaining the structure of educational organizations." Om Herman Stein, ed., Organization and the Human Services: Cross-Disciplinary Reflections. Philadelphia, PA: Temple University Press, 1981, 151-179. Refererad i Scott, W.R. (1992), "Organizations rational, natural, and open systems." Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

Meyer, J. W. & Scott, W.R. (1983), "Organizational environments: ritual and rationality." Beverly Hills, Calif: Sage.

Meyer, J. (2002), "Globalization and the Expansion and Standardization of Management". Ur Engwall, L. och Sahlin-Andersson, K. (red.) (2002), "The Expansion of Management Knowledge." Stanford: Stanford University Press, sid. 33-44.

Mårtensson, P. (2001), "Management Processes - An Information Perspective on Managerial Work", The Economic Research Institute, Stockholm.

Oliver, C. (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes". Academy of Management Review, vol. 16, sid. 145-59, 173-179.

Parsons, T. (1956), "Suggestions for a Sociological Approach to Theory of Organizations", Administrative Science Quarterly, I, 63-85. Refererad i Røvik, K-A. (2000), "Moderna organisationer." Lund: Liber.

Ritzer, G. (1996), "The 'MacDonaldization' of Society". Ur Ferguson, Susan J. (1996), "Mapping the Social Landscape." Mountain View, California: Mayfield, sid. 579-587.

Røvik, K.-A. (1996), "Deinstitutionalization and the Logic of Fashion" i Czarniawska and Sevón (red.), "Translating Organizational Change", Berlin: de Gruyter. Refererad i Forssell, A. (1999), "Organisationsmodeller som moden." Uppsats till Nordiska Företagsekonomiska Årskonferensen i Helsingfors 1999, sid. 1-18.

Røvik, K-A. (2000), "Moderna organisationer." Lund: Liber.

Scott, W.R. (1992), "Organizations rational, natural, and open systems." Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

Starbuck, W. H. (1976), "Organizations and their Environments" sid. 1069-1123 i "Handbook of Industrial and Organisational Psychology", redigerad av Marvin D. Dunnette. New York: Rand McNally. Refererad i Meyer, J. W. och Rowan, B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". American Journal of Sociology, vol. 83, sid. 340-363.

Trost, J. (2002), "Att skriva uppsats med akribi." Lund: Studentlitteratur.

Yin, R. K. (1989), "Case study research." Sage, London. Refererad i Andersen, I. (1998), "Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod." Lund: Studentlitteratur.

Övrigt

Nationalencyklopedin.

Svenska Dagbladet.

Statistiska centralbyrån.

Intervjuer

Björn Rydberg, Systembolaget, 2006-03-10.

Margareta Nyström, Vin & Sprit, 2006-03-15.

Boo Ehlin, Nordea, 2006-03-23.

Magnus Frisk, Coop, 2006-04-26.

Ida Gustafsson, Intersport, 2006-05-18. (Telefonintervju)

Anders Edholm, Electrolux, 2006-06-01.

Kenneth Wall, Axfood, 2006-06-02.

Cecilia Wikström, OKQ8, 2006-06-08.

Ulf Bäckman, IF, 2006-06-14.

Claes Hemberg, Avanza, 2006-06-14.

APPENDIX

IF Skadeförsäkringar. Intervju med informationschef Ulf Bäckman.

Under intervjun berättas det om den största erfarenhet Bäckman har av mediedrev. Bäckman valde att berätta om hans erfarenhet av mediedrev istället för att ge råd. Han menar att genom att se på fallet kan man finna bra exempel på hur man bör och inte bör hantera mediedrev. Bäckmans erfarenhet av mediedrev var under den planerade fusionen mellan svenska Telia och norska Telenor¹⁴.

Under slutet av 1990-talet var Ulf Bäckman presstalesman på det fusionerade Telenor-Telia. Året var 1999 och det var detta år Ulf Bäckman fick erfarenhet av mediedrev på allvar. Affären mellan Telia och Telenor tillhörde topp 3 vad gäller näringslivsdrev i Sverige sedan 1990-talets början, tillsammans med Skandiaaffären och Volvo-Renault-affären. (Bäckman är inte säker men tror att den kan ha varit på första plats). Media var en avgörande faktor när Telia-Telenor fusionen knäcktes.

Allting kulminerade december 1999. Då bestod alla toppnyheter och förstanyheter i Aktuellt, Expressen, Rapport osv. av affären.

Låt oss ta det från början. Fusionen offentliggjordes januari 1999 och fick godkännande från EU-kommissionen oktober 1999.

Men vad som började i dur slutade i moll. Vad var det då som hände?

När fusionen offentliggjordes mottogs den med jubel i media och alla involverade. Fram till maj 1999 skrevs det i princip bara positiva grejer om fusionen, även om det var begränsad publicitet.

Börsvärdet på det fusionerade bolaget bedömdes vara 400 miljarder kr (!). Och det var stora framtidsbranscher, bl.a. mobiltelefoni och Internet. Detta var också då man var mitt inne i den stora börsryan. Förväntningarna var höga och allt var frid och fröjd. Tanken var att man skulle börsnoteras. Den svenska och norska staten kom överens om värdering på bolagen och hade förhandlingar. Man kom överens om att Telia var värt 60 % av det totala värdet och Telenor var värt 40 % av det totala värdet.

Vi tar verkligheten först. Det som hände var att svenska staten tyckte att man hade undervärderat Telia och försökte riva upp tidigare överenskommelse. Telia var mycket starkare ansåg den svenska staten. Näringsdepartementet kände att man gjort fel och att värderingen snarare borde vara 67 % - 33 % istället för 60 % - 40 %.

Det blev konflikter då de svenska ägarna försökte bryta mot aktieägaravtalet. Svenskarna ville ha mer pengar och detta motsatte sig norrmännen. Svenskarna fick till slut ge efter. Men svenskarna fortsatte att gå emot den linje de bägge parterna tidigare kommit överens om. Allting eskalerade och till slut bröt allt samman.

¹⁴ Som dock sprack bör tilläggas.

Det var alltid konflikter. Svenskarna ville ha huvudkontoret för affärsområdet för mobiltelefoni på svensk mark medan norrmännen ville ha det på norsk mark. Det var detta som hände i verkligheten.

I Telia hade man starka självständiga chefer som försökte stoppa affären. Även svenska politiker och enskilda tjänstemän på näringsdepartementet försökte stoppa affären eftersom man var övertygade om att man satt fel pris på Telia.

Näringsminister Rosengren hade bra mediekontakter och utnyttjade dessa på ett ypperligt sätt. Han hade några säkra kanaler där han kunde ge sin bild oemotsagd. Näringsdepartementet smutskastade alltid norrmännen off the record och försökte vända media mot norrmännen. Ett exempel var när Rosengren kallade Norge den sista Sovjetstaten i Aktuellt-studion. Problemet var bara att han inte visste att kamerorna var på. Näringsdepartementet ägnade sig åt att smutskasta Telenor.

Men om vi nu återvänder till affären. Det blev jätterubriker och kalabalik utbröt. Alla parter blev utmålade som klanar. Det blev för mycket uppståndelse. Dessutom hade Telenor-Telia interna läckor samt problem med facket som var emot fusionen. Näringsdepartementet gjorde allt vad de kunde för att skada affären.

Dessutom var det problem med osynkroniserade toppar på den norska och svenska sidan. Dessa gav olika besked. Man pratade med kluven tunga. Det var inte bara en röst, utan 100 röster.

Det märkliga var att personalen stödde fusionen (90 % av de anställda på Telia gjorde det) medan makthavarna var rädda. I vanliga fall brukar det vara tvärtom.

Vid hantering av mediedrev behövs en agenda och proaktiva aktiviteter. Dessutom behövs tydliga och entydiga budskap från en samstämd ledning samt allierade som säger att det man gör är bra och stöttar en utåt. Om man inte gör detta blir man överkörd. Mediedrev kan mala ner en.

Bäckman pratar också om vikten av öppenhet. Bäckman har sin definition av vad öppenhet är:

”Att vara öppen innebär att inte ljuga.”

Bäckman anser att han borde ha agerat annorlunda och varit mer proaktiv när han själv upplevde mediedrev. Detta var under Telia-Telenor affären. Men Bäckman lastar inte sig själv för det som hände. Under intervjun pekar Bäckman på svårigheten att hantera politiker och politik. Enligt honom ställdes han under Telia-Telenor affären mot ett politiskt system som älskade konflikter.

Gång på gång under intervjun pratar Bäckman om den hetsiga stämningen som uppstod under Telia-Telenor affären och hur jobbigt det var. Det politiska systemet är svårt att hantera enligt Bäckman.

Vad borde man ha gjort då? Problemet var att Telenor-Telia inte talade med en röst utan gav olika besked. När man uttalar sig i media ska man tala med en röst och inte ge olika besked.

Om man inte gör det kan det vara förödande. Detta gjordes inte under Telia-Telenor affären. Om man haft nyckelpersonerna samlade kunde man ha gett en enig bild i motsats till det politiska käbblet. När man uttalar sig i media ska man tala med en röst och inte ge olika besked. Om man inte gör det kan det vara förödande. Man ska också undvika läckor och ha en proaktiv agenda. Man hade massor med läckor. Man hade ingen proaktiv agenda. Bäckman klarade till slut inte att agera offensivt p.g.a. trycket. Han stängde av mobilen på natten mot slutet. Varje dag använde han sig av 3 mobilbatterier. Men Bäckman lastar ej sig själv för att han inte var proaktiv, även om han borde ha varit det menar han själv. Drevet malde ner dem till slut.

Detta gjorde man inte och därför blev man överkörda. Ett annat problem var att man ställdes mot ett politiskt system som älskade konflikter. Man hade också behövt professorer, nätverksnissar och analytiker som hjälpt till.

Och om man tittar på facit så var 60-40 närmare utfallet. Idag är det ca 58-42 trots att Telia fusionerats med Sonera. Detta beror på att Telenor är starka i tillväxtbranscher.

Man ska vara öppen och tillgänglig, men man måste också spela med i motpartens fula spel. Man kan t.ex. prata off the record och säga som det verkligen är.

Det dröjde ca 3-4 månader innan Bäckman började prata off the record och säga som det verkligen var. Att vara öppen innebär att inte ljuga. Skilj mellan öppenhet och manipulation.