



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för Medie- och kommunikationsvetenskap
Strategisk kommunikation, 313
Kandidatuppsats

Fallet Norrtimmer: En organisations mediehantering vid kris

2005-01-07

Examinator:
Fredrik Miegel

Handledare:
Gunilla Jarlbro
Ingrid Höjerback
Marja Åkerström

Uppsatsförfattare:
Camilla Nilsson
Karin Malmström

Sammanfattning

| | |
|--------------------------|---|
| Datum | 7 januari 2005 |
| Uppsatsförfattare | Camilla Nilsson och Karin Malmström |
| Titel | Fallet Norrtimmer – En organisations mediehantering vid kris |
| Institution | Institutionen för Medie- och kommunikationsvetenskap, Lunds universitet |

Problem Mediestrategier ingår som en del av en organisations kriskommunikation och massmedier spelar en viktig roll för organisationer både i tider vid kris och i tider utan kris. Norrtimmer är ett företag som under 90-talet gick igenom en stor kris. Företaget saknade vid detta tillfälle mediestrategier. Uppsatsens syfte var att genom utredning av Norrtimmers mediehantering under krisen få förståelse för mediestrategiers relevans för organisationer som befinner sig i en krissituation. Frågeställningarna var 1) Hur agerade Norrtimmer gentemot massmedier i krissituationen?; 2) Varför agerade företaget som de gjorde?; 3) Vilka möjligheter respektive risker finner vi med deras agerande? Slutligen avsåg vi att utifrån ovanstående frågeställningar ge förslag på vad Norrtimmer kunde göra och kan göra inför framtida kriser gällande mediehantering.

Metod Den undersökningsmetod som användes för att insamla empiriskt material för uppsatsen var den kvalitativa forskningsintervjun, här i form av enskild intervju. Vi har i vår undersökning utgått från en teoribaserad urvalsstrategi. Personer som befunnit sig på nyckelpositioner vid tiden för krisen var av intresse att intervjua. Nyckelpositioner innebär i detta fall att personerna i samband med krisen varit kontaktade av medier eller suttit med i ledningen/krisgruppen. För den här uppsatsen gör vi en analytisk generalisering av vårt kvalitativa material. Vi baserar våra slutsatser på vår fallundersökning. Andra företag liknande Norrtimmer som finner sig ha en snarlik avsaknad av förberedelse inför krissituationer kan med fördel ta del av detta material vid en översyn av sitt mediestrategiska tänkande.

Resultat Företaget agerade passivt gentemot massmedier och arbetade inte aktivt med sina medierelationer, vilket medförde stora problem som på sikt ledde till att de slutligen tappade viktiga leverantörer. Anledningen till att företaget agerade som det gjorde var antingen avsaknad av medieintresse eller att fokus låg på arbetet med den juridiska aspekten av krisen. En möjlig teori är att de heller inte kunde agera annorlunda under krisen då deras organisatoriska rutiner inte tillät det. Vi ser det som oroväckande att Norrtimmer än idag för ett bristande mediestrategiskt resonemang. Vi rekommenderar företaget att visa ett större initiativtagande gentemot massmedier vid en krissituation.

Teori menar och vårt företagsexempel visar på att det är av vikt att organisationer som inte har något att dölja inte ska inta ett passivt förhållningssätt, utan agerar snabbt och tar egna initiativ till att informera sin omvärld. Överambitiös extern kommunikation kan dock förvärra situationen och framkalla en kris som är svårare än den ursprungliga händelsen. Utmaningen för organisationen ligger i att finna den rätta balansen i informationsmängd.

Mediestrategiers relevans märks på så sätt att de bidrar till att organisationens mediearbete flyter smidigare genom att det finns tydliga riktlinjer för vilket arbete som skall bedrivas gentemot medier. På så vis kan organisationen i tidskrävande situationer lägga viktiga resurser och tid på sådant som för organisationen är betydelsefullt att hantera gällande själva krisen som sådan. Mediestrategier i sig inrymmer tanken om långsiktighet, en långsiktighet som underlättar och genererar för organisationen goda medierelationer. I en krissituation kommer denna långsiktighet att betala sig i form av att organisationen har större möjlighet att genom sina kontakter med medier att påverka den mediala bilden av krisen. Denna bild är central, då organisationens trovärdighet hänger på denna – den mediala bilden spelar en avgörande roll för hur bland andra organisationens leverantörer, kunder och anställda betraktar företaget.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|--|-----------|
| INLEDNING | 1 |
| <i>SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING</i> | 3 |
| <i>BAKGRUND</i> | 4 |
| TEORIKAPITEL | 6 |
| <i>DEFINITIONER</i> | 6 |
| <i>EXCELLENT MEDIEHANTERING</i> | 9 |
| <i>KOMMUNIKATIONSSTRATEGIER</i> | 15 |
| <i>INTRESSENTTEORI</i> | 16 |
| <i>DEN EVOLUTIONÄRA TEORIN</i> | 18 |
| <i>ASYMMETRISK OCH SYMMETRISK KOMMUNIKATION</i> | 19 |
| <i>MARRAS MODELL OCH ORGANISATIONSKULTUR</i> | 20 |
| METOD | 20 |
| <i>VETENSKAPLIG ANSATS OCH METODVAL</i> | 20 |
| <i>URVAL OCH PRESENTATION AV INTERVJUPERSONER</i> | 21 |
| <i>INTERVJUKONTEXT, ANALYS OCH ANONYMISERING</i> | 21 |
| <i>REFLEKTIONER ÖVER UNDERSÖKNINGENS GENERALISERBARHET</i> | 22 |
| ANALYS | 23 |
| <i>KRISEN SOM PROCESS – VÅR EGEN MODELL</i> | 23 |
| <i>ATT “LIGGA LÅGT”</i> | 25 |
| <i>MEDIEBEVAKNING</i> | 28 |
| <i>INFORMATION- OCH PR-AVDELNINGEN</i> | 29 |
| <i>TALESMANSANSVAR OCH KONTAKTPERSON</i> | 29 |
| <i>ATT ANVÄNDA EN KUNDTIDNING SOM PRIMÄR KANAL</i> | 32 |
| <i>AVSLUTANDE REFLEKTIONER</i> | 34 |

Litteraturförteckning

Bilagor

Figurförteckning

Figur 1. Vår egen modell över krisen som process

Tabellförteckning

Tabell 1. Antal träffar i sökmotorn Mediearkivet fördelat på sökord

Tabell 2. Intressenttyper

INLEDNING

Det var väl kanske den mest allvarliga kris, inte bara kanske utan det var den mest allvarliga kris som Norrtimmer har befunnit sig i sedan bildandet. För det handlade ju i grunden om förutsättningarna för företagets existens, va, för att vi huvudtaget skulle fortleva¹.

Varje organisation råkar ut för händelser som kan leda till en att en krissituation uppstår och då är, precis som i organisationens vardagliga arbete, kommunikation A och O. Kriskommunikation är idag ett hett ämne att diskutera och forska om, och vårt intresse fångades på så sätt att god kunskap i detta med säkerhet är till nytta vid framtida arbete med kommunikations- och informationsfrågor inom en organisation.

Mediestrategier ingår som en del av en organisations kriskommunikation och medier spelar en viktig roll för organisationer både i tider vid kris och i tider utan kris. Ofta är det mediernas bevakning som skapar omvärldens bild av krisen och organisationer kan vara beroende av medier för informationsspridning². Dessutom finns det exempel på hur medier gått in och ändrat krisers händelseförlopp³.

I mycket litteratur som behandlar kriskommunikation och ovan nämnda mediestrategier, understryks behovet av att ett företag planerar inför förväntade och icke förväntade kriser. Bertil Flodin skriver i sin bok *"Planlagd kriskommunikation"* att det är en "genomgående erfarenhet att de myndigheter och organisationer som är skickligast på krishantering är de som har insett behovet av förebyggande och förberedande åtgärder och som handlat därefter"⁴. Vidare skriver Flodin att "samspelet med medier bör bygga på fastlagda

¹ Dåvarande transport- och virkeschef, personlig kommunikation, 29 november 2004.

² Michael Regester *Crisis Management. Krishantering till företagets fördel* (Stockholm: Svenska dagbladet, 1987).

³ Larsåke Larsson *Tillämpad kommunikationsvetenskap* (Lund: Studentlitteratur, 2001).

⁴ Bertil Flodin *Planlagd kriskommunikation* (Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar, 1999), 12.

riktlinjer”⁵ i form av strategier. Dessa är menade att skapa handlingsutrymme för organisationer och medier.

Vi tog kontakt med ett företag som vi visste hade gått genom en större kris under 90-talet då företaget, tillsammans med sina ägare, anklagades för olovligt samarbete. Händelsen skildrades i ett antal tidningar, mestadels i lokaltidningar. Vi mötte positiva reaktioner angående vår uppsats och företaget gav oss mycket hjälp. De berättade öppenhjärtligt att de inte haft några mediestrategier under krisen. Något som företagets dåvarande VD bekräftade under en intervju:

Media är ju en stark faktor att påverka opinion och inställning till olika företagsverksamheter. Så även för företag och affärsidéer och självklart så hade ju Norrtimmer, tror jag, inte tillräcklig beredskap om det skulle bli någon annan typ av akut kris, det hade vi inte lagt ned särskilt mycket tid och arbete på, utan vi hanterade nog de krissituationer som uppstod gång för gång och hade inget att gå till och ta stöd i, vi hade inte tänkt igenom det⁶.

Vi har inför den här uppsatsen valt att anonymisera detta företag, dess kundtidning samt övriga företag som oundvikligen måste nämnas i uppsatsen. Denna uppsats kommer att använda företaget, fortsättningsvis Norrtimmer, som företagsexempel, då företaget under sin kris inte hade och några mediestrategier. Avsaknaden av mediestrategier menar vi på ett tydligt sätt kan hjälpa oss att betrakta ett fenomen relevans i dess frånvaro.

⁵ Flodin 1999:42

⁶ Dåvarande VD, personlig kommunikation, 3 december 2004.

Syfte och frågeställning

Genom att utreda Norrtimmers mediehantering vid krissituationen (se krisbeskrivning nedan) är uppsatsen syfte att få förståelse för mediestrategiers relevans för organisationer vid kris. Frågeställningarna är följande:

- Hur agerade Norrtimmer gentemot medier i krissituationen?
- Varför agerade företaget som de gjorde?
- Vilka möjligheter respektive risker finner vi med deras agerande?

Vi avser slutligen, utifrån ovanstående frågeställningar, ge förslag på vad vi anser att Norrtimmer kunde och kan göra inför framtida kriser.

Avgränsning

Vi har avgränsat oss till att studera vårt fallexempels agerande vid krisen (se krisbeskrivning nedan) gentemot tryckta massmedier, då det främst var dessa medier som bevakade företaget under krisen. Vi kommer inte att analytiskt belysa hur dessa framställde företaget eller krisen.

Bakgrund

Företagspresentation

Norrtimmer är i grunden uppbyggt som en traditionell linjestabsorganisation⁷, se bilaga I. Dock används även en kompletterande organisationsprincip – matrisorganisationen, som organisationsform⁸. Fältverksamheten i moderbolaget är organiserad i 13 distrikt uppdelade på två regioner – nord och syd. Den gemensamma administrativa resursen för företaget är placerad i Jönköping. Norrtimmer ägs till en tredjedel av Ägare A och till två tredjedelar av Ägare B. Huvuduppgiften är att anskaffa virkesråvara till ägarnas industrier.

Norrtimmers egen kundtidning, Dynamisk Skogsvård, distribueras till leverantörer varannan månad. Enligt Norrtimmers hemsida innehåller tidningen nyheter och artiklar om sydsvenskt skogsbruk, samt fakta och inspiration till att bedriva aktiv skogsvård⁹.

Krisbeskrivning

Genom Norrtimmer samarbetade företaget dåvarande tre ägarbolag med gemensamt inköp, avverkning och transport av virkesråvara i södra Sverige. 1993 inledde Konkurrensverket en granskning av detta samarbete, som ansågs strida mot konkurrenslagen, efter krav från konkurrenter¹⁰. I ett beslut från juni 1996 förbjöds samarbetet i den dåvarande konstellationen. Bakgrunden till domen var att Konkurrensverket ville förbättra konkurrensen i skogsnäringen. Domen överklagades till Tingsrätten, som 1997 slog fast Konkurrensverkets beslut. Domen överklagades en andra gång till Marknadsdomstolen som dock fastställde tidigare domslut och stoppade ägarbolagens samarbete i Norrtimmer.

⁷ Sigvard Rubenowitz *Organisationspsykologi och ledarskap* (Göteborg: Akademiförlaget Corona, 1999).

⁸ Rubenowitz (1999)

⁹ Företagets hemsida

¹⁰ Dåvarande VD, personlig kommunikation, 3 december 2004.

1999 lämnade två av de tre ägarbolagen in en ansökan till Konkurrensverket där de, i ett gemensamt bolag, ansökte om att få fortsätta att samarbeta om virkesanskaffning. Ett tidigare kritiskt Konkurrensverk sa nu ja till denna ansökan om en gemensam virkesleverantör i Norrtimmer. Konkurrensvillkoren som ställdes tvingade dock de båda ägarbolagen att köpa in virke även från andra virkesleverantörer än Norrtimmer.

Uppsatsens krisexempel är främst av juridisk karaktär, se bilaga II. Då Norrtimmer och dess ägarbolag blev anmälda av konkurrenter till konkurrensverket¹¹ går krisen även att karaktäriseras som en illviljekris.

Massmediers bevakning av krisen

För att få en uppfattning om hur och i vilken grad Norrtimmer bevakats av tryckta massmedier under tiden för krisen användes sökmotorn Mediarkivet. Mediarkivet är Sveriges största internetbaserade mediearkiv med tidningsartiklar, pressreleaser och radioinslag¹². Avgränsningsperiod sattes från 1993 till 2004 för att få med artiklar i ämnet som eventuellt nyligen publicerats. Det gjordes inga begränsningar av vilka tidskrifter som söktes på. Olika sökord gav olika antal träffar som redovisas nedan för att ge en bild av bevakningens storlek.

¹¹ Dåvarande VD, personlig kommunikation, 3 december 2004.

¹²http://www.mediarkivet.se/vara_kallor.jsp

| Sökord | Antal träffar | Antal träffar på de tre tidningar som har flest artiklar med sökordet |
|---------------------------|---------------|--|
| Norrtimmer | 94 | Göteborgs-Posten: 31 Borås Tidning: 26 Svenska Dagbladet: 16 |
| *samarbete OCH Norrtimmer | 34 | Svenska Dagbladet: 10 Göteborgs-Posten: 10 Helsingborgs Dagblad: 4 Västerbottens-Kuriren: 4 |
| Kartell* OCH Norrtimmer | 5 | Göteborgs-Posten: 2 Helsingborgs dagblad: 2 Svenska Dagbladet: 1 |
| *kartell OCH Norrtimmer | 4 | Helsingborgs Dagblad: 2 Göteborgs-Posten: 1 Svenska Dagbladet: 1 |

Tabell 1. Antal träffar i sökmotorn Mediearkivet fördelat på sökord.

De artiklar som publicerats om Norrtimmer och krisen återfanns till största delen i lokaltidningar. Det figurerade öppet kritiska artiklar och bland annat benämndes Norrtimmer som ”inköpskartellen Norrtimmer” av ett flertal tidningar. Dessutom skildrade dessa hur konkurrensverket var tvungna att ”ingripa mot” Norrtimmer. Det rörde sig även om artiklar som ur en skogsägares perspektiv skildrade hur dåligt detta prissamarbete var och hur kostsamt skogsägarens samverkan med Norrtimmer var. Exempel på publicerade artiklar återfinns i bilaga III.

Jönköpings-Posten finns inte representerat i Mediearkivet, varför vi har besökt tidningens redaktion och läst publicerade artiklar i ämnet. Artiklar publicerade där ändrar inte den bild vi fått av övrig lokalpress beskrivning av företaget.

Teorikapitel

Definitioner

Kris

Det finns olika definitioner på begreppet kris. Flertalet definitioner är väl samhällsbetonade för att karaktärisera den kris som behandlas i uppsatsen. Exempelvis definieras en kris som en situation eller utveckling som ”*i sig rymmer risker för att utvecklas på ett för samhället negativt sätt*”¹³. Vi kommer att tillämpa en egen definition utifrån ett organisationsperspektiv, baserad på definitioner av Bror Stefenson¹⁴, Flodin¹⁵ samt Thomas Skoglund och Staffan Olsson¹⁶. Enligt vår definition är en kris en situation eller en utveckling som:

- avviker från det som betraktas som normalt för organisationen
- uppstår hastigt och mer eller mindre oväntat
- utgör en allvarlig störning eller ett hot mot människor, materiella och immateriella grundläggande värden samt grundläggande strukturer
- har betydelse för många människor
- ofta kräver snabba beslut, många gånger under tidspress
- innebär att beslut ofta tas i nätverk som inkluderar många aktörer
- nödvändiggör koordinerad och koncentrerad insats av flera instanser
- många gånger ger upphov till en känsla av osäkerhet inför den nya situationen hos berörda människor

¹³ Bror Stefenson (red.) *Krishantering. Kan vi bli bättre?* (Stockholm: Kungliga krigsvetenskapsakademien, 1993), 12.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Flodin (1999).

¹⁶ Thomas Skoglund och Staffan Olsson *Att lösa kriser i företag* (Stockholm: Ekerlids förlag, 1995).

Enligt denna definition befann sig Norrtimmer i kris eftersom situationen avvek från det som betraktades normalt för företaget och utvecklingen skedde hastigt – från att ena dagen befinna sig i ett accepterat samarbete befann sig Norrtimmer plötsligt under både mediers och konkurrensverkets granskning. Denna situation medförde en allvarlig störning i arbetsrutinen för många på företaget. Dåvarande VD uttrycker bland annat att mer än halva hans arbetstid gick åt till det här ärendet – dels till att arbeta med själva ärendet som sådant, dels till arbetet med att hålla ihop organisationen¹⁷. En osäkerhet inför sin anställningstrygghet infanns hos en del berörda. Norrtimmers grundläggande struktur och värden hotades till och från under sex års tid – med en kontinuerlig mediegranskning som följd. Krisens utveckling hade betydelse för många människor, så väl anställda och deras familjer som leverantörer och konkurrenter berördes på något sätt av utgången. De beslut som fattades togs många gånger i nätverk som inkluderade främst Norrtimmer och dess ägarbolag samt inkopplade jurister, vilket nödvändiggjorde en koordinerad och koncentrerad insats av dessa.

Det vi ställer oss frågande till vad gäller vårt företagsexempels krisförlopp är ifall det krävdes snabba beslut under tidspress, då krisen pågick och utvecklades under en sexårsperiod.

Krishantering

Enligt Peter Erikson avser krishantering ”Planer och åtgärder för att med kommunikation bidra till att hantera kriser i en organisation på ett så ändamålsenligt sätt som möjligt”¹⁸. Den internationella termen för krishantering är Crisis Management. Enligt Larsåke Larsson¹⁹ är krishantering det begrepp som används för hur organisationer sköter och bör sköta kriser som kan uppstå. I krishantering ingår Risk Management, som inbegriper de aktiviteter som

¹⁷ Dåvarande VD, personlig kommunikation, 3 december 2004.

¹⁸ Peter Erikson *Planerad kommunikation. Om information som konkurrensmedel* (Malmö: Liber ekonomi, 1999), 218.

¹⁹ Larsson (2001).

föreligger en kris och som syftar till att undvika krissituationer. Risk Management kan enligt Larsson sägas ingå i Issues Management.

Trots att en del litteratur väljer att separera Risk Management och Crisis Management, väljer vi att följa den i genomgången litteratur övervägande uppfattningen om att krishantering omfattar samtliga stadier från planering till utvärdering. Detta menar vi överensstämmer med Larssons definition ovan.

Kommunikationsstrategi

Enligt Erikson är kommunikationsstrategi ”Det långsiktiga tillvägagångssättet för att med kommunikation bidra till att nå organisationens övergripande mål”²⁰. En annan, mer nyttobetonad och snävare syn på definitionen kommunikationsstrategi lyder ”resultatet av ett val, baserat på definition av mål, målgrupp och utgångsläge, mellan ett begränsat antal handlingslinjer, i syfte att uppnå ett på förhand bestämt mål”²¹. Utöver dessa definitioner tillämpar Larsson²² ett relationsperspektiv på begreppet, där strategin då står för ”den avgörande idén hur man löser och hanterar relationen med sin omvärld eller delar av denna omvärld”.

Kommunikationsstrategin måste enligt Erikson²³ vara framtidsinriktad så till vida att den ska kunna vägleda utformning av extern och intern dialog vid eventuella förändringsbehov. Erikson²⁴ menar att kommunikationsstrategin ska ingå som en del av organisationernas totala strategi och bidra till att frambringa konkurrensfördelar. Eriksons definition är anpassad till en organisations kommunikation i syfte att nå ett långsiktigt övergripande mål – exempelvis mål av ekonomisk natur.

²⁰ Erikson (1999), 218.

²¹ Lars Palm *Övertalningsstrategie. Att välja budskap efter utgångsläge* (Lund: Studentlitteratur, 1994), 79.

²² Larsson (2001).

²³ Erikson (1999).

²⁴ Ibid.

Även vid kriser bör organisationer upprätta kommunikationsstrategier, inte bara för att bidra till att nå långsiktiga och övergripande mål, utan även för att nå mål uppsatta för krisen. Kommunikationsstrategins vägledning av utformning av extern samt intern dialog bör inte bara gälla vid förändringsbehov, utan även vid kriser.

Excellent mediehantering

Krisförloppet kan med fördel delas in i fem olika faser – förebyggande-, förberedelse-, akut-, återhämtnings- samt lärofasen, vilka i sin tur medför behov av en rad olika insatser från organisationens sida²⁵. Faserna beskrivs kort nedan och sedan skissas i punktform en bild upp av vad som i stora drag bör tas upp till beaktning mer specifikt i varje fas gällande mediestrategier och medierelationer.

Förebyggande fas

Under den förebyggande fasen bör organisationen, med olika åtgärder, försöka att förhindra att kriser överhuvudtaget uppkommer. Under denna fas är det främst reduceringen av den långsiktiga risken som är i fokus. Genom regulativa åtgärder och säkerhetsföreskrifter söker organisationen så långt det är möjligt att reducera fara för liv och egendom. Vidare är medierelationer och mediekunskap viktiga verktyg i det förebyggande arbetet²⁶.

- **Issues Management:** Inbegriper ett proaktivt arbete för att tidigt identifiera, övervaka, förutspå, analysera samt anpassa sig till förändringar och *public opinions* som kan komma att på något sätt hota verksamheten. Detta ger organisationen potential att växa och överleva eftersom möjligheter maximeras och hot minimeras²⁷.

²⁵ Larsson (2001).

²⁶ Flodin (1999); Larsson (2001).

²⁷ Larsson (2002); Robert Heath *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy*

- Omvärldsbevakning: Genom att vara uppdaterad om vad som sägs, skrivs och förmedlas om organisationen i medier via medieanalyser, samt genom att löpande bevaka händelser i omvärlden kan eventuella risker eller möjligheter identifieras och bemötas i tid²⁸.
- Riskanalys: Att identifiera potentiella risker och hur de kan påverka affärsaktiviteterna, gå igenom organisationens starka och svaga sidor regelbundet eventuellt med utomstående konsult kan vara förebyggande. Vidare kan det vara givande att involvera anställda för att identifiera potentiella risker. Ett råd är att bygga upp ett system för internrapportering av incidenter och möjliga problemområden²⁹.
- Bygg upp en stödjande organisationskultur³⁰. Kulturen i företaget utgör grunden för hur företagets anställda agerar. En organisation med öppen och ärlig kultur klarar lättare krissituationer än den slutna och förnekande organisationen.
- Identifiera intressenter. Identifiera personer och övriga intressenter som kan komma att drabbas av krisen och identifiera massmediekanaler att nå dem genom.
- Identifiera massmedier. Upprätta en lista över mediekontaktens namn, telefon- samt faxnummer och e-postadress. Detta sparar tid när krisen väl är ett faktum³¹.
- Vårda relationer kontinuerligt med massmedier. Organisationen ökar möjligheterna att påverka dessa i önskad riktning, särskilt ifall kontakten med massmedier präglas av öppenhet och sanning³². Detta ökar även möjligheterna att få vara första källan vid krisen och kan skapa goda förutsättningar för positiv publicering av olika slag³³.

Challenges (Thousand Oaks, Calif.: Sage, cop., 1997).

²⁸ Jesper Falkheimer *Medier och kommunikation – en introduktion* (Lund: Studentlitteratur, 2001).

²⁹ Skoglund och Olsson (1995).

³⁰ Skoglund och Olsson (1995); Francis J Marra "Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations", *Public Relations Review*, volym 24, nummer 4:461-474 Jai Press Inc. 1998.

³¹ Register (1987).

³² Ibid; Falkheimer (2001).

³³ Flodin (1999).

- Utbilda och träna organisationens representanter i mediehantering. Informationsansvarig/pressansvarig ska ha kunskap om hur massmedier fungerar, journalisters arbetsrutiner etcetera för att underlätta samarbetet³⁴. Representanter som är tränade att hantera krissituationer bygger upp en positiv reaktionsförväntan³⁵. Såväl krisrelaterade arbetsrutiner som mediekontakter bör tränas.

Förberedande fas

Under förberedelsefasen bör organisationen skapa resurser och funktioner för hanteringen vid en uppkommen krissituation. Det är under denna fas som planer i kriskommunikation och hantering upprättas. Vidare är det här aktuellt att skapa medvetenhet om möjliga kriser och att organisera organisationen så att kriser kan hanteras³⁶.

Vi anser dock att många av de åtgärder som förespråkas överlag i litteratur gällande den förberedande fasen medför att denna ska förstås som förberedande i allmänhet och inte inför en speciell kris i synnerhet.

- Utnyttja eventuellt medier för att mildra den potentiella krisens verkningar³⁷.
- Ta initiativ. Etablera snabbt organisationen som den enda auktoritativa källan till information om krisen. Försök inte att ”ligga lågt” ifall det inte finns något att dölja³⁸.
- Informera internt för rådande informationspolicy.
- Fastställ vilka avdelningar/personer inom organisationen som kan komma att kontaktas av utomstående intressenter och massmedier. Försäkra att

³⁴ Falkheimer (2001).

³⁵ Skoglund och Olsson (1995); Falkheimer (2001)

³⁶ Flodin (1999); Larsson (2001).

³⁷ Regester (1987).

³⁸ Ibid.

dessa avdelningar/personer kontinuerligt får tillgång till så färsk information som möjligt³⁹.

- Samarbeta med andra organisationer/partner involverade i krisen gällande information i syfte att ge en så enad bild gentemot medierna som möjligt⁴⁰.
- Ansvarig för mediehanteringen ska ingå i krisgruppen. Gruppen ska klassificera krisen och gå igenom tillgänglig information⁴¹. Ge krisgruppen ha auktoritet och mandat att fatta snabba beslut vid behov, då beslutsvägen via ledningen kan vara tidsödande⁴².
- En särskild grupp bör arbeta med uppdatering av hemsidor vad avser beskrivning av händelseförloppet, analys av inkommande frågor, presentation av ledningens bedömningar samt uttalanden från ansvariga etcetera⁴³.
- Utforma planer för mediehantering. Krisplaner ska vara lättillgängliga, enkla att förstå och utgöra vägledning vid kris⁴⁴. Medieplanen ska innehålla flera detaljerade instruktioner: hur medieenheten ska bemannas, hur arbetsuppgifterna ska fördelas på olika funktioner, instruktioner för hur fax och meddelanden via extra- och intranät ska spridas, hur mediernas bevakning ska dokumenteras samt en lista på viktiga medier med kontaktnamn, e-post samt telefon- och faxnummer⁴⁵. Det är viktigt att denna lista uppdateras med jämna mellanrum och organisationen bör utse en person med uppgift att göra detta.
- Utse en eller flera talesmän, vilka bör vara utbildad i svarsteknik⁴⁶.
- Frågor informationsansvarige/medieansvarige till exempel bör fråga sig: Vad väntar sig massmedier? Vilka frågor kan komma att ställas och vilka svar kan/bör vi ge?
- Förbered en mall för pressmeddelanden. Lämna luckor i texten som snabbt kan fyllas i när någonting händer. Utfärda nya pressmeddelanden i takt

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Flodin (1999).

⁴¹ Skoglund och Olsson (1995).

⁴² Francis J Marra (1998).

⁴³ Flodin (1999).

⁴⁴ Skoglund och Olsson (1995).

⁴⁵ Flodin (1999).

⁴⁶ Ibid.

med att nya fakta blir kända. Distribuera presskommunikéerna till nyckelpersoner inom organisationen innan de distribueras till massmedier⁴⁷.

- Planlägg informationen för att svara mot mediernas deadlines och sändningstider för nyheter⁴⁸.
- Se till att bildarkivet är uppdaterat. Eventuellt förse aktuella massmedier med aktuella bilder⁴⁹.

Akutfas

Akutfasen är den verkliga krisens centrum. I denna fas ska de åtgärder som initierats i föregående faser implementeras. Här aktiveras krisgruppen och dess arbetsuppgifter enligt den framtagna krisplanen verkställs. Åtgärderna ska även möjliggöra en snabb återgång till det som betraktas som det normala tillståndet. Krisen och bilden av densamma måste hanteras parallellt⁵⁰.

- Samla krisgruppen och kom överens om vad som ska kommuniceras både externt och internt⁵¹.
- Var tillgänglig för mediekontakter. Utsedd talesman eller mediernas kontaktperson på företaget ska vara tillgänglig för mediekontakter - dygnet runt vid större och för samhället akuta kriser⁵².
- Distribuera relevant material till massmedier. Om medierna fortlöpande kan förse omvärlden med svar på de vanligaste frågorna och beskrivning av det aktuella läget etcetera, så minskar omvärldens behov av att söka vidare efter information och trycket av inkommande samtal minskar⁵³.

⁴⁷ Regester (1987).

⁴⁸ Flodin (1999).

⁴⁹ Regester (1987).

⁵⁰ Flodin (1999); Larsson (2001).

⁵¹ Flodin (1999).

⁵² Regester (1987).

⁵³ Flodin (1999).

Återhämtningsfas

Återhämtningsfasen innebär att åtgärder för att återställa grundläggande funktioner initieras, samt att ett kontinuerligt arbete för att långsiktigt återställa ordningen till det som innan krisen var det normala, med en eventuell förbättring påbörjas⁵⁴.

- Skär successivt ned på informationsåtgärderna⁵⁵.
- Återuppta medierelationer/kontakter. Var inte långsint utan återuppta eventuella medierelationer/kontakter som påverkats negativt vid krisen. Det är bl.a. via medier som organisationens eventuella skadade image repareras.

Lärofasen

Den sista fasen är lärofasen och innebär att organisationen, utifrån den kris den genomlidit, drar nytta och lärdom⁵⁶.

- Utvärdera krisplanen och gör en medieanalys. Gå igenom händelseförloppet och se hur krisplanen fungerade. Undersök hur organisationens anställda upplevde förfarandet och hur intressenterna anser att de hållits informerade. Medieanalysen är till att hjälp vid utvärdering av medieplanen och klarläggning om hur medier beskrivit organisationen⁵⁷.
- Revidera krisplanen utifrån de erfarenheter som erhållits. Om möjlighet ges kan löpande utvärderingar under krisens gång ge möjlighet att tidigt se mindre lyckad utveckling och möjligheten att snabbt försöka korrigera händelseförloppet och eventuella misstag⁵⁸.

⁵⁴ Ibid; Larsson (2001).

⁵⁵ Flodin (1999).

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Flodin (1999).

⁵⁸ Ibid.

- Omsätt erfarenheter i nya planer, rutiner och instruktioner⁵⁹.

Kommunikationsstrategier

I sin avhandling kunde kommunikationskonsulten Jesper Falkheimer⁶⁰ särskilja tre strategiska val, vilka är aktuella att beakta i samband med denna uppsats; den direkta PR-strategin, den journalistiska strategin samt faktastrategin.

- Med den *direkta PR-strategin* avser organisationer att skapa uppmärksamhet via massmedier. Den primära målgruppen är journalister, sekundär målgrupp är allmänheten som offentlighet. Exempel på taktiker är pressmeddelanden, events samt direkta kontakter⁶¹.
- Med den *journalistiska strategin* avser organisationer legitimera olika ämnen hos olika målgrupper. Primära målgrupper är offentligheten (särskilt berörda målgrupper), sekundär målgrupp är journalister. Exempel på taktiker är nyhetsbrev, webbplatser, kundtidningar samt egna kanaler⁶².
- Med *faktastrategin* avser organisationen presentera rationella argument som refereras i olika diskurser. Primära målgrupper är opinionsledare (politiker, journalister, forskare, myndigheter), sekundär målgrupp är offentligheten som opinion. Exempel på taktiker är produktion av rapporter, analyser, diagram, böcker, seminarier⁶³.

Falkheimer⁶⁴ menar att journalister är medvetna om och vaksamma mot den direkta PR-strategin, och skeptiska mot den journalistiska strategin. Han bedömer att journalister är mer försvarslösa gentemot den sistnämnda faktastrategin, vilken har störst effekt på mediernas utbud då den anpassat sig till den journalistiska formeln distansering, skillnad samt entydighet. Enligt honom är den dessutom mer framtidsorienterad än de övriga två strategierna.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Falkheimer (2004).

⁶¹ Ibid.

⁶² Ibid.

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Falkheimer (2001).

Vi anser att dessa tre strategier är tillämpbara på olika sätt. Den direkta PR-strategin samt stora delar av den journalistiska strategin anser vi vara de mest realistiska strategierna för en organisation att använda sig av då den befinner sig under den starka tidspress som är krisers kännetecken. Faktastrategin är mer långsiktig⁶⁵, och på så sätt att föredra i allmänhet. Akuta krisers art gör att det tidskrävande arbetet dock inte alltid hinns med utan får stå tillbaka för ovanstående strategier.

Intressenteori

Intressenteorin har till största delen ett normativt syfte – efter analys av verksamhetens kontextuella relationer rekommenderar denna hur verksamheten ska utforma sina strategier gentemot olika intressenter. Det är centralt att företaget inser att det inte enbart är de aktörer som enligt dem ställer legitima krav på organisationen som bör rubriceras intressenter. Även sekundära intressentgrupperingar kan komma att hota verksamheten på ett sätt som inte organisationen tänkt sig⁶⁶.

⁶⁵ Falkheimer (2004).

⁶⁶ Claus Nygaard och Bengtsson *Strategizing – en kontextuell organisationsteori* (Lund: Studentlitteratur, 2002).

Det går att dela in intressenter i två grupperingar. Dessa utgörs dels av primära, dels av sekundära intressenter. De primära intressenterna för Norrtimmer består av ägare, anställda, leverantörer och kunder. De sekundära består exempelvis av regering, landsting, kommuner, medier, lokalbefolkning samt samhälls- och intressentgrupper i övrigt⁶⁷.

Hot eller samarbete

Intressenter kan ses ha olika potential att hota eller samarbeta med organisationen. Dess potential att hota verksamheten bottnar i ett av tre förhållanden: 1) intressentens potential att kontrollera nyckelresurser i förhållande till organisationen; 2) intressentens relativa maktbas i förhållande till organisationen; 3) intressentens inställning till att bilda koalitioner med organisationen eller andra aktörer⁶⁸. Dessa förhållanden lämnar en möjlighet att klassificera intressenterna i intressentgrupperingar utifrån en intressentmatris (se nedan).

| Intressenter med... | ... liten potential att hota organisationen | ... stor potential att hota organisationen |
|--|---|--|
| ... stor potential att samarbeta med organisationen | Intressenttyp: 1 Egenskap: stödjande Strategi: engagera | Intressenttyp: 4 Egenskap: mitt emellan Strategi: samarbeta |
| ... liten potential att samarbeta med organisationen | Intressenttyp: 2 Egenskap: marginell Strategi: övervaka | Intressenttyp: 3 Egenskap: inte stödjande Strategi: försvara |

Tabell 2. Intressenttyper. Modifierad och förtydligad utifrån Nygaard och Bengtsson (2002:167).

Intressenttyp 1 är mest fördelaktig för organisationen. Är organisationen välskött fungerar de primära intressenterna vanligtvis stödjande. Organisationens strategi bör vara att engagera dessa i syfte att integrera dessa än mer i verksamheten. Denna intressenttyp kan dock, om organisationen visar sig vara misskött, svänga

⁶⁷ Ibid.

⁶⁸ Nygaard och Bengtsson (2002).

och utvecklas till intressenttyp 4. Intressenttyp 4 har potential att både hota och stödja verksamheten. Strategin är därför att i högsta möjliga mån samarbeta med en intressent i den här kategorin.

Intressenttyp 2 är en tillsynes marginell intressent och bör som strategi enbart övervakas. Viktigt att inte förglömma är dock dennes latent potential att mobilisera och bli ett hot mot verksamheten. Detta gör att intressenttyp 2 snabbt kan, genom missbedömningar från organisationen, ändra karaktär till intressenttyp 3. Intressenttyp 3 är inte stödjande till sin natur, och det är under denna intressenttyp som massmedier bör placeras. Kapaciteten är stor att hota organisationen. Alla frågor kan vara potentiellt nyhetsstoff – enbart fantasin sätter gränsen.

En förbisedd tänkbar utveckling i denna kategorisering är intressenttypernas potential att svänga och ta en annan intressenttyps form.

Den evolutionära teorin

Den evolutionära teorin fokuserar på verksamheters utveckling⁶⁹. Enligt teorin har en verksamhet organisatoriska gener, vilka ger ett ”möjlighetsutrymme som skapats av tidigare handlingar”. Dessa organisatoriska gener består av *kapabiliteter* – medarbetarnas färdigheter, och *beslutsregler* – organisationens rutiner. Dessa utvecklas och modifieras ständigt, dels medvetet men även omedvetet, genom beslut fattade av verksamheten och av tillfälliga händelser i och omkring verksamheten. Denna teori tillåter inte annorlunda handlande från organisationens sida utan att nya färdigheter tillförts, exempelvis via utbildningar, ny personal etcetera.

⁶⁹ Ibid., 50.

Asymmetrisk och symmetrisk kommunikation

På 80-talet lanserade professor James Grunig tillsammans med sin kollega Todd Hunt fyra PR-modeller; Publicitetsmodellen, Informationsmodellen, den asymmetriska samt den symmetriska tvåvägsmodellen. Utifrån ovan nämnda fyra PR-modeller arbetade professor David Dozier, docent Larissa Grunig och James Grunig fram en Excellence-modell, där hänsyn tagits till kritik gällande bland annat omöjligheten med fullständig liksidig kommunikation⁷⁰.

I Excellence-modellen är symmetri fortfarande norm, men organisationen och omgivningen ses här som samarbetande antagonister med egna intressen som första prioritet. Trots skilda ståndpunkter försöker parterna kompromissa kring en sakfråga och söker en gemensam grund att stå på, en så kallad "win-win" zon⁷¹. Till skillnad från den rent symmetriska modellen illustrerar Excellence-modellen i praktiken en blandning av påverkande och samverkande informations- och kommunikationsaktiviteter, exempelvis övertalningskampanjer och rådgivande grupper⁷².

Modellen kräver speciella informationsegenskaper så som kunskap i strategiskt ledarskap, undersökningsmetodik, förhandling, konfliktlösning och övertalning – det vill säga även asymmetriskt orienterade färdigheter⁷³. Dozier et al.⁷⁴ menar att kommunikatörer står med en fot i organisationen och en i omgivningen. Ibland använder kommunikatören sin kunskap om omgivningen för att få dem att agera enligt organisationens önskemål (tvåvägs asymmetrisk kommunikation), ibland används kunskapen till att förhandla fram "win-win" lösningar (tvåvägs symmetrisk kommunikation). Omgivningen kan även den använda sig av kommunikation i syfte att övertyga organisationen om sin ståndpunkt.

⁷⁰ Mats Eriksson "Public Relations à la Grunig – en exposé och analys" I *PR på svenska* Larsåke Larsson (Lund:Studentlitteratur, 2002).

⁷¹ David Dozier, Larissa Grunig och James Grunig *Managers guide to excellence in PublicRelations and Communication Management* (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1995).

⁷² Eriksson (2002).

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Dozier et al. (1995).

Kunskap om både symmetrisk och asymmetriska metoder är enligt Dozier et al.⁷⁵ av vikt för att hjälpa organisationer att uppnå vad författarna benämner excellent kommunikation. Ett kortsiktigt användande av asymmetriska metoder inom en kontext av symmetrisk filosofi är enligt dem basen för etisk Public Relations.

Med ett kortsiktigt perspektiv kan en mer oetisk asymmetrisk kommunikation vara det mest effektiva sättet för organisationer att uppnå vissa mål. På längre sikt lönar det sig dock att via dialog med organisationens omgivning agera mer etiskt⁷⁶.

Marras modell och organisationskultur

Francis J. Marra⁷⁷ menar att en organisations kultur och PR-avdelningens autonomi kan vara antingen ett hinder eller en tillgång vid implementering av en kriskommunikationsplan. Planen måste stödjas av organisationens kommunikationskultur/ organisationskultur och -autonomi⁷⁸.

Organisationskultur kan enligt Abrahamsson och Andersen⁷⁹ definieras som den uppsättning uppfattningar, vanor, kunskaper och praxis som utgör det accepterade, konventionella beteendet i en organisation. Kulturen medverkar till att definiera organisationens gränser, ger upplevelse av identitet för anställda, underlättar att skapa känsla av förpliktelse till något som går utanför individers egenintresse, samt ökar stabiliteten i det sociala systemet⁸⁰. Organisationskulturen påverkar aktiviteter och processer i organisationen och en stark organisationskultur kan, enligt Falkheimer⁸¹, gynna effektivitet och produktivitet. Tre argument har framförts för att organisationskulturen kan ha påverkan på organisationers effektivitet: 1) En kultur som överensstämmer med organisationens mål innebär

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Falkheimer och Heide *Reflexiv kommunikation – Nya tankar för strategiska kommunikatörer* (Kristianstad: Liber AB, 2003).

⁷⁷ Marra (1998).

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Abrahamsson och Andersen Uppl. 3 *Organisation – att beskriva och förstå organisationer* (Malmö: Liber AB, 2000).

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Falkheimer (2001).

bra överensstämmelse mellan mål och strategi, vilket borde underlätta möjligheten att förverkliga strategin och uppnå målen; 2) Konsistensen i kulturen underlättar för anställda att ställa sig bakom organisationens mål och göra dem till sina egna, vilket kan medföra enighet i personalgruppen om hur man bör gå tillväga för att uppnå målen; 3) Stark kultur leder till förpliktelse och motivation bland anställda⁸².

Enligt Marra⁸³ är kommunikationsautonomi ytterligare en faktor som kan förutspå hur väl en organisation hanterar en kris och en kris faktiska utgångar. Informations- och PR-avdelningar måste ha makt att ta beslut vid en kris utan att först behöva vända sig till ledningen.

Vi anser att kommunikationsautonomin även gäller vid information och relationer till massmedier, så till vida att en anställd som är något av en expert på det område som journalisten har intresse av och som blir kontaktad av en journalist, bör ha visst mandat att uttala sig – vilket förutsätter att denne har fått god information om krisen från ledningen. Vi anser dessutom att organisationens kommunikationspolicy, skapad i linje med och utifrån organisationens vardagliga organisationskultur, tydligt bör kommuniceras till övriga anställda för effektiv och enad extern samt intern kommunikation.

⁸² Abrahamsson och Andersen (2000).

⁸³ Ibid.

METOD

Vetenskaplig ansats och metodval

För att erhålla empiriskt material för uppsatsen användes en kvalitativ ansats¹. Detta för att denna ansats primära syfte är att skapa förståelse för en företeelse, vilket överensstämmer med uppsatsens syfte; att få grepp om en idé, ett sammanhang².

Den undersökningsmetod som användes för att insamla empiriskt material för uppsatsen var den kvalitativa forskningsintervjun, här i form av enskild intervju³. Via kvalitativa intervjuer var förhoppningen att erhålla information om tankar kring eventuell planering och användning av Norrtimmers mediekontakter vid krisen. Att via intervjuer ta reda på personliga åsikter och värderingar i ämnet var väsentligt, då det är möjligt att det var dessa som styrte företagets mediehantering och förhållningen till denna. Enskilda intervjuer kom att tillämpas här med förhoppning om att erhålla skilda berättelser med en fylligare helhetsbild av vad som styrte agerandet under händelseförloppet som resultat.

Intervjuguiderna, se bilaga IV, gavs en tematiserad karaktär, med halvstrukturerade frågeområden. Anledningen till att intervjumanualen kom att bestå av frågeområden i temaform var främst för att underlätta vid analys⁴. Anledningen till att vi ansåg det vara viktigt att ha en viss struktur på intervjuerna var att vi visste vad vi ville fråga om och att det var av vikt att inte komma ifrån uppsatsens syfte.

¹ Idar Holme och Bernt Krohn Solvang *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder* (Lund: Studentlitteratur, 1997).

² Ibid.; Peter Arvidsson "Måste vi läsa metod?" I *Vilken metod är bäst - ingen eller alla?* Gunilla Jarlbro (red) (Lund: Studentlitteratur, 2000).

³ Holme och Solvang (1997); Steinar Kvale *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Lund: Studentlitteratur, 1997).

⁴ Kvale (1997).

Urval och presentation av intervjupersoner

Vi har i vår undersökning utgått från en teoribaserad urvalsstrategi⁵. Intervjupersonerna har valts med utgångspunkt från antaganden gjorda av oss, baserade på tidigare forskning inom området samt teori. Personer som befunnit sig på nyckelpositioner under tiden för krisen var av intresse att intervjua. Detta med tanken att de skulle kunna bidra med precis och komplex kunskap i samt åsikter om hur Norrtimmers mediehantering såg ut under dessa år.

Nyckelpositioner innebär i detta fall att personerna i samband med krisen varit kontaktade av medier eller suttit med i ledningen/krisgruppen. Initialt ansåg vi tre personer som var intressanta att intervjua med anledning av detta – företagets VD, vid tiden för krisen tillförordnad transport- och virkeschef; företagets dåvarande VD samt en distriktschef. Samtliga arbetade vid tiden för krisen med frågor relaterade till undersökningen. Vidare intervjuade vi även nuvarande informations- och marknadsföringschef. Motiveringen till detta baseras på ett teoribaserat urval med syftet att undersöka den evolutionära teorin. Det hade varit av stort intresse för uppsatsen att intervjua den dåvarande informationschefen, men då han sorgligt nog har gått bort är detta inte möjligt.

Intervjukontext, analys och anonymisering

Intervjuerna ägde rum på intervjupersonernas kontorsrum, då intervjupersonerna intervjuades med anledning av sin yrkesroll. Båda uppsatsförfattarna närvarade och samtliga intervjuer spelades in för att underlätta transkribering och analys. Närvaron av oss båda gjorde situationen mer lättsam och möjligheten att fånga upp följdfrågor ökade. Efter att ha intervjuat VD, dåvarande virkeschef, insåg vi att samma intervjumanual inte skulle fungera för personer som satt på olika positioner vid tiden för krisen, och inför intervjun med distriktschefen samt den

⁵ Bengtsson, C "Hur hittar man en bra väg?" I *Vilken metod är bäst - ingen eller alla?* Gunilla Jarlbro (red) (Lund: Studentlitteratur, 2000).

nuvarande informationschefen togs en del irrelevanta frågeområden bort (se intervjuguider, bilaga 3).

De mönster, teman och kategorier som utkristalliserades motsvarade uppsatsens frågeställningar. För analysarbetet användes två olika metoder ad hoc i syfte att skapa mening. Via meningskoncentrering uttrycktes det som intervjupersonerna säger mer koncist. Meningstolkning gjorde det möjligt att gå djupare in i respondenternas berättelser och därigenom finna outtalade strukturer som finns på företaget⁶. Vi har, som tidigare nämnts, valt att anonymisera Norrtimmer, andra företagsnamn samt personnamn. Det vi behållit, då vi anser det vara av vikt för undersökningen, är yrkestitlar samt branschrelaterade detaljer.

Reflektioner över undersökningens generaliserbarhet

För den här uppsatsen gör vi en analytisk generalisering av vårt kvalitativa material. Vi baserar våra slutsatser på vår fallundersökning. Andra företag liknande Norrtimmer som finner sig ha en snarlik avsaknad av förberedelse inför krissituationer kan med fördel ta del av detta material vid en översyn av sitt mediestrategiska tänkande.

⁶ Kvale (1997).

ANALYS

I samband med krisen publicerades kritiska artiklar i massmedier som genererade ett ifrågasättande av Norrtimmer från leverantörer, kunder och anställda; Anställda fick svara på besvärande frågor¹ från leverantörer och kunder; Dåvarande VD kände sig stundtals hårt ansatt av såväl leverantörer, anställda, kunder som medier. Detta bidrog till att företaget tappade fina kontakter och förlorade stora och viktiga leverantörer.

Krisen som process – vår egen modell

Krisens faser i genomgången litteratur redovisas endast i form av en lista med rangordning, så som: 1) Förebyggande fas 2) Förberedande fas 3) Akutfas 4) Återhämtande fas samt 5) Lärofas². En sådan lista ger enligt oss intrycket av att varje kris strängt följer denna ordning. Utifrån de ovan föreslagna faser en kris kan genomgå, föreslår vi nedan en egen modell. Detta först och främst då vi inte anser att denna statiska indelning representerar Norrtimmers sex år långa kris. Vi anser dessutom att kriser är dynamiska och således förklaras bättre med en dynamisk modell.

Vi föreslår att krisfasen delas i två: en krisfas av mindre akut karaktär och en akutfas. Med denna uppdelning vill vi påvisa att organisationer, som i Norrtimmers fall, kan pendla mellan akuta situationer och krissituationer av mindre akut karaktär under en längre tid.

I vår modell har vi tagit bort lärofasen som vi inte anser bör ses som en egen fas, utan integreras i varje fas under krisförloppet. I och med lärandet, kan de olika

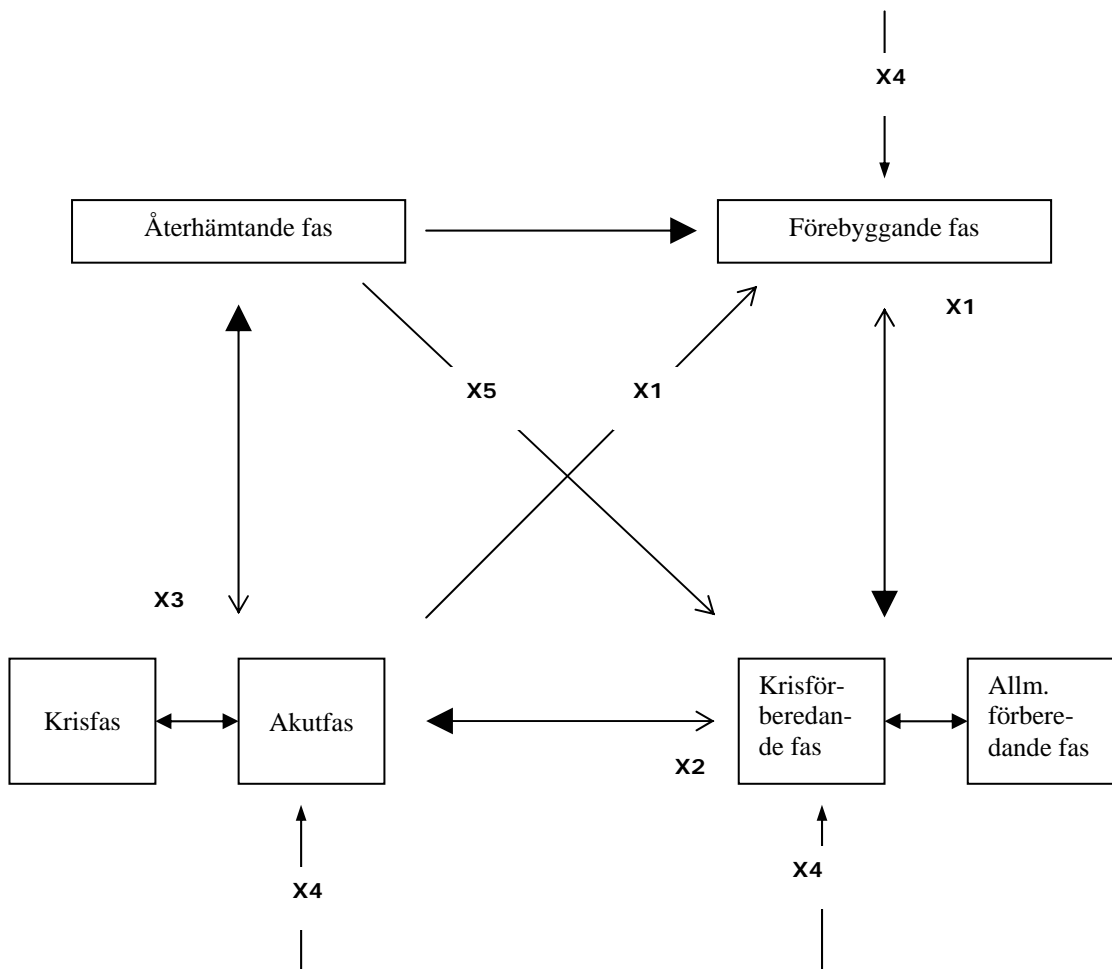
¹ Dåvarande VD, personligt samtal, 3 december 2004.

² Larsson (2001).

stegen processen utvärderas och revideras kontinuerligt, vilket är en normativ tanke.

Förberedelsefasen har vi delat i två delar: dels en förberedande fas som inte är inriktad på någon specifik kris utan allmänt förberedande - dels en krisförberedande fas som innebär förberedelser inför en specifik kris. Vid den senare förberedelsefasen kan förberedelser gjorda i den allmänna förberedelsefasen användas.

Modellens utformning visar vidare på att vi anser att arbetet i samband med en kris borde ses som mer processbetonat. Arbete med förebyggande och förberedande åtgärder samt återhämtning menar vi egentligen sker utan uppehåll då nya situationer hela tiden uppstår. Dessutom menar vi att en kris kan tvinga en organisation att ta steg bakåt i utvecklingen (X1, X2, X3 samt X5).



Figur 2. Vår egen modell över krisen som process.

X1 visar att organisationer under en kris kontinuerligt kan behöva förebygga att nya kriser i krisen uppstår. Om detta misslyckas kommer den nya krisen att behöva förberedas inför och då följer den förberedande fasen och så vidare. X2 visar att organisationer fortlöpande måste gå tillbaka för att förbereda inför nya vändningar i kriser. X3 Visar att en organisation som tagit sig igenom en kris, kan hamna i en situation som innebär att krisen blommar upp igen eller att en ny kris uppkommer. Organisationen återgår då till en ny krisfas. Vidare visar vi att en organisation kan hamna direkt i en akutfas, eller komma in i en förebyggande eller krisförberedande fas (X4). X5 visar att ett företag som tagit sig genom en kris kan få börja förbereda sig på nytt inför en ny kris utan att ha fått möjligheten att kunna förebygga den.

Att "ligga lågt"

Norrtimmer uppfattar att deras förhållningssätt gentemot medier under krisen var att "ligga lågt"³. Denna hållning innebär att Norrtimmer övervägande agerade passivt gentemot massmedier – de inväntade oftast mediernas kontakt utan att själva ta egna initiativ. Pressreleaser skickades ut främst till lokaltidningar i berörda distrikt, men den låga frekvensen på dessa samt det faktum att de främst kom till som en reaktion på något som skrivits i tidningar eller som ren faktainformation efter exempelvis domslut, gör att vi inte anser att detta kan tolkas som ett aktivt agerande. Dåvarande VD:s säger "ju mindre publicitet i media, i den här frågan, desto bättre"⁴, vilket han liknar vid en taktik och dåvarande transport- och virkeschef berättar i sin tur att:

Ja, fokus låg väl mycket på att hitta så att säga argument för att vår verksamhet skulle vara tillåten. Vi var mer fokuserade på det, mer fokuserade på att försöka få fram våra synpunkter och information både till konkurrensverket men även till Tingsrätten och Marknadsdomstolen⁵.

³ Dåvarande VD, personlig kommunikation, 3 december 2004; Dåvarande transport- och virkeschef, personlig kommunikation, 29 november 2004.

⁴ Dåvarande VD, personlig kommunikation, 3 december 2004.

⁵ Dåvarande transport- och virkeschef, personlig kommunikation, 29 november 2004.

Vi ifrågasätter om Norrtimmers förhållningssätt är en produkt av ett medvetet val, som dåvarande VD uttryckte det – eller om det är ett resultat av att fokus behövde läggas någon annanstans än på mediala strategier, som dåvarande transport- och virkeschef uttryckt och som redovisats ovan.

Vi använder den evolutionära teorin här till att ge en förklaring till varför Norrtimmer handlade som de gjorde under krisens gång. Anledningen till att företaget här valde ett mycket tillbakadraget förhållningssätt kan härledas till att Norrtimmers organisatoriska gener och beslutsregler gör att de inte kan handla annorlunda än vad de är vana vid att göra – enligt dåvarande VD lade Norrtimmer ”å andra sidan [...] ju normalt sett inte särskilt mycket energi på att vara synliga i media”⁶.

Detta förhållningssätt kan även vara ett uttryck för företagets låga mediala intresse; ”Däremot så hade vi ju inget intresse av att föregå ut till massmedia”⁷. Om förhållningssättet var en produkt av ett genomtänkt upplägg, ifrågasätter vi valet av denna. Organisationer som inte har någonting att dölja ska inte anamma denna hållning⁸. Var den låga profilen däremot resultatet av att Norrtimmers fokus behövde läggas någon annanstans än på mediala strategier, finns det av Marra en teori som visar på hur organisationer kan planera och gå till väga för att slippa denna splittring av resurser (se nedan)⁹. Om förhållningssättet emellertid var ett uttryck av att företaget saknar intresse för medier, anser vi att Norrtimmer saknar en god kunskap om medier och insikt i mediernas genomslagskraft.

En möjlighet med ett passivt förhållningssätt gentemot medier under kriser är att organisationer ges tid att förbereda sina uttalanden. Om en organisation som i Norrtimmers fall står inför en rättegång och föregår medier med information, kan detta ge upphov till störande spekulationer. En fara med detta är dock att artiklar kommer att skrivas med eller utan organisationens medverkan och risken är att organisationens bild av en händelse inte skildras.

⁶ Dåvarande VD, personlig kommunikation, 3 december 2004.

⁷ Dåvarande transport- och virkeschef, personlig kommunikation, 29 november 2004.

⁸ Regester (1987).

⁹ Marra (1998).

Att inte försöka dra till sig medial uppmärksamhet förefaller i Norrtimmers fall ha haft en viss lugnande inverkan på en del anställda. Dåvarande distriktschef menar på att detta även gäller för en del av Norrtimmers kunder¹⁰.

En negativ effekt av Norrtimmers förhållningssätt är att dåvarande VD upplevde att företaget tappade stora och viktiga leverantörer, delvis med anledning av krisen, delvis som ett resultat av mediernas bevakning och Norrtimmers låga förhållningssätt. Dåvarande VD kände även att han emellanåt var utsatt för stark kritik från olika håll, både från personer utanför företaget men även från den egna personalen¹¹.

Även den intervjuade distriktschefen fick frågor ute på fältet av leverantörer, frågor som genererats utifrån det de läst i främst lokaltidningar¹². Förhållningssättet genererade istället frågor som ledde till ett externt ifrågasättande av företaget.

Hade Norrtimmer föregått medier och gett svar på de frågor som skulle kunna tänkas uppstå, hade en del frågor och ifrågasättanden kunnat undvikas¹³. Lundin och Nohrstedt anser¹⁴ att det mest stabila och förutsägbara vid kriser är massmedier och att en organisation lätt kan förutspå frågor och förbereda svar, något som Norrtimmer lätt hade kunnat göra.

Dåvarande transport- och virkeschef berättade att ”Nåt slags uttalat mål under hela den här processen det var ju att inte skapa onödig oro och spekulationer”¹⁵. Vi anser att Norrtimmer, genom att de inte synliggjorde sig i medier, öppnade för just den oro och de spekulationer de ville undvika.

¹⁰ Dåvarande distriktschef, personlig kommunikation, 29 november 2004.

¹¹ Dåvarande VD, personlig kommunikation, 3 december 2004.

¹² Dåvarande distriktschef, personlig kommunikation, 29 november 2004.

¹³ Flodin (1999)

¹⁴ Nils Ingvar Lundin och Stig Arne Nohrstedt ”Risk-, katastrof- och kriskommunikation” I *Kommunikationens villkor*. Inger Larsson och Karl Erik Rosengren (red.) (Lund: Studentlitteratur, 1995).

¹⁵ Dåvarande transport- och virkeschef, personlig kommunikation, 29 november 2004.

Mediebevakning

Norrtimmers dåvarande informationschefs uppgift under krisen var bland annat att bevaka medier och tillhandahålla ledningen pressklipp¹⁶. Att bevaka vad som skrivs om företaget i massmedier är mycket viktigt vid kriser just för att kunna agera när det behövs. Vi ifrågasätter dock det faktum att Norrtimmer oftast stannade vid just bevakning.

En förklaring till att Norrtimmer inte har lagt så stort intresse i att utveckla mediestrategier överlag kan vara att medierna inte ansågs ha kontroll över företagets nyckelresurser. Utifrån intressentteorin förefaller Norrtimmer ha sett på medier som intressenttyp två – den marginelle intressenten. I överensstämmelse med teorin övervakar Norrtimmer mycket riktigt denna part. Risken med denna syn på just medier är att om de lämnas att själva söka material för publicering, kan dessa svänga till att bli intressenttyp tre – med stor potential att hota företaget med felaktig information.

Detta kan i sin tur leda till att från början välvilliga intressenter så som intressenttyp ett, genom påverkan av mediernas negativa bevakning av händelseförloppen även de svänger till en annan för företaget problematisk intressenttyp, närmare intressenttyp tre eller fyra – även de med en stor potential att hota organisationen.

Vi menar att Norrtimmer med fördel ska använda sig proaktivt av Issues Management som ett sätt att kunna finna vilka ämnen som har potential att bli stora medialt sett. Genom att identifiera och agera utifrån dessa ämnen kan företaget därmed undkomma den värsta uppmärksamheten. I framtida sammanhang är det en hjälp i ledet att förhindra att nya kriser uppstår.

¹⁶ Dåvarande VD, personlig kommunikation, 3 december 2004.

Informations- och PR-avdelningen

Vi anser att Norrtimmer både innan och under krisen i själva verket hade goda förutsättningar för en tillfredställande kunskap i hur medier fungerar. Deras dåvarande informationschef var i grunden utbildad journalist. Han borde, med sin bakgrund, haft en bättre inblick i vad medier efterfrågar. Vidare borde han även framgångsrikt ha kunnat förbereda svar på tänkbara frågor. I dag har Norrtimmer en informationschef som vurmar för marknadsföring.

Enligt Dozier et al.¹⁷ krävs det att informatören, för att organisationen ska uppnå excellent kommunikation, besitter kunskap i både asymmetrisk som symmetrisk kommunikation. Vi menar att den tvåvägs symmetriska kommunikationsmodellen inbegriper att Norrtimmer ska sträva efter ”win-win” lösningar med främst lokalmedier. På så vis uppnår Norrtimmer långsiktig excellent kommunikation. Det finns i dag en formell profession i informatören, vilken är utbildad till just det ändamålet – att professionellt informera och kommunicera med företagets omvärld, där medier spelar en stor roll.

Om informatören och PR-avdelningen är en del av krisledningsgruppen, skapas en praktisk och effektiv kommunikationskultur eftersom alla involverade i gruppen vet vad som förväntas av informatören/PR-avdelningen och vice versa.

Talesmansansvar och kontaktperson

Det var Norrtimmers dåvarande VD som var företagets officiella talesman vid krisen¹⁸. Larsson¹⁹ menar att användandet av en enda talesman, och då en centralt placerad företrädare, visar enad front utåt. Dåvarande VD berättar att han utsågs som enda talesman då man inom företaget ofta var oense i många frågor rörande

¹⁷ Dozier et al. (1995).

¹⁸ Dåvarande VD, personlig kommunikation, 3 december 2004; Dåvarande transport- och virkeschef, personlig kommunikation, 29 november 2004.

¹⁹ Larsson (2001).

krisen²⁰. Att Norrtimmer använde sig av en enda officiell talesman kan ha varit ett sätt för Norrtimmer att visa upp enad front utåt.

En del litteratur menar emellertid att den som är bäst lämpad bör uttala sig²¹. Nackdelen med en enda talesman är att denne kan ha begränsad kapacitet att vara tillgänglig, många gånger kan en VD, exempelvis, behövas i själva krisarbetet. Vidare har en enda person begränsad möjlighet att inneha tillräckligt omfattande kunskap och hålla sig uppdaterad gällande information. Att ha flera talesmän kan även möjliggöra en bättre anpassning till olika publiker. Hur organisationen än väljer att göra ska de utsedda talmännen vara väl utbildade i svarsteknik och mediehantering vilket leder till en säkrare mediekontakt²².

Det förekom dock att distriktscheferna av journalister fick frågor rörande krisen – ofta i samband med aktivitetsdagar för leverantörer, dit journalister bjudits för allmän bevakning²³. Den dåvarande distriktschefen berättar att de anställda fick instruktioner att då hänvisa reporterna till huvudkontoret, vilket de i stort gjorde enligt honom.

Dåvarande VD säger att distriktscheferna i viss mån uttalade sig i medier vid förfrågningar, och att han inte har ”intryck av att det blev något klavertramp från organisationen som gav några djupare spår efter sig, utan det var nog uttalanden som i huvudsak stämde med de verkliga förhållandena”²⁴. Vi ser detta som att Norrtimmers kommunikationsstrategi, med att ständigt hålla de egna anställda uppdaterade om vad som händer gällande krisen, lyckades. Vidare ser vi det som att organisationskulturen gav distriktscheferna stöd att uttala sig, att de visste vad de kunde uttala sig om och vilken kommunikationspolicy företaget hade²⁵.

I en linjestabsorganisation²⁶ likt Norrtimmer, borde det gå att återfinna en skriftlig organisationsplan vilken åskådliggör företags organisationsenheter med fördelning av ansvar och befogenheter gällande mediestrategier. Detta är en

²⁰ Dåvarande VD, personlig kommunikation, 3 december 2004.

²¹ Larsson (2001).

²² Flodin (1999).

²³ Dåvarande distriktschef, personlig kommunikation, 29 november 2004.

²⁴ Dåvarande VD, personlig kommunikation, 3 december 2004.

²⁵ Marra (1998); Regester (1987).

²⁶ Rubenowitz (1999); Regester (1987).

förberedande åtgärd som tämligen enkelt skulle gå att formalisera i enlighet med de organisationsprinciper Norrtimmer är organiserat efter. Utifrån dessa principer skulle företaget kunnat förtydliga till exempelvis talesmansansvaret, genom att upprätta skriftliga riktlinjer om hur detta förfarande ska gå till. Detta skulle inte strida mot den linjestabsorganisatoriska uppbyggnaden, då den till sin utformning är plattare än den ursprungliga linjeorganisationen.

Med anledning av vad som framkommit angående Norrtimmers val av talesman frågar vi oss om det var klokt att utse dåvarande VD till detta. Bark och Hehrne²⁷ publicerar en undersökning som visar att journalister överlag föredrar att tala med organisationers informationschefer. Då Norrtimmers dåvarande informationschef återfanns i företagets ledning vid tiden för krisen anser vi att denne hade varit ett gott alternativ till talman. Denne kan slussa frågan vidare till ytterst ansvarig om han eller hon inte finner sig bäst lämpad att svara.

Enligt Register²⁸ bör ett företag i kris även ha en väl tillgänglig kontaktperson. Dåvarande VD berättar att ”De [journalister] sökte väl mig, men jag hade väl inte direktlinjen kopplad”²⁹. Vi anser inte detta vara ett gott exempel på en väl tillgänglig kontaktperson, varför vi anser att Norrtimmer med fördel kunnat överlåta ansvaret till flera, alternativt utsett informationschefen för uppgiften - så länge denne ingått i ledningsgruppen/krisgruppen.

Enligt Marras modell³⁰ borde Norrtimmer, genom att skapa mer kommunikationsautonomi, kunna frigöra sin VD att inrikta sig på själva krishanteringsarbetet – utan att detta inkräktar på Norrtimmers sätt att hantera krisen väl medialt sett. Främst distrikts-, region- samt informationschef hade kunnat ges mer mandat att uttala sig i medier. Dessutom anser dåvarande VD att han själv inte var en ”mediaperson” utan att det ”finns andra som säkerligen hade kunnat göra det bättre på företaget”³¹. Den dåvarande transport- och virkeschefen arbetade tätt tillsammans med de jurister som företrädde Norrtimmer, och var vid

²⁷ Bark och Hehrne (1996).

²⁸ Register (1987).

²⁹ Dåvarande VD, personlig kommunikation, 3 december 2004.

³⁰ Marra (1998).

³¹ Dåvarande VD, personlig kommunikation, 3 december 2004.

tiden för krisen väl inläst och satt med goda ämneskunskaper – något som borde ha gjort honom till en möjlig talesman³².

Att använda en kundtidning som primär kanal

Norrtimmer använde sin egen kundtidning, Dynamisk Skogsvård, som primär kanal för information om krisen till sina leverantörer³³. Att använda sin kundtidning är något Falkheimer benämner som en journalistisk strategi³⁴. Denna strategi skulle här innebära att Norrtimmer, genom att använda sin egen tidning, försöker få sin bild av krisen legitimerad.

Då Norrtimmer genomgående uttrycker avsaknad av befintliga strategier misstänker vi dock att användandet av kundtidningen som primär kanal inte är ett resultat av ett strategiskt tänkande. En teoretisk förklaring kan även här grunda sig i den evolutionära teorin, som säger att ett företag inte kan agera annorlunda än vad de är vana vid att göra – utan att förändra sina organisatoriska gener. Norrtimmer använde och använder sig av denna kanal till vardags, varför det naturliga valet föll på den även vid en krissituation – utan en reflektion över valet. Användandet av denna kanal kan även bidra med en känsla av kontroll över den externa information, vilket är strategens mål.

Invändningar kan givetvis göras mot att i krissituationer ha en egen kundtidning som primär kanal till sina kunder. Norrtimmer borde ha gjort en större analys av vilka medier som kunnat användas för att nå målgruppen, och då ta i beaktning faktorer så som räckvidd, genomslagskraft samt selektivitet³⁵. Vi instämmer i dåvarande transport- och virkeschefens tankar om för företaget i dag viktiga kanaler:

³² Dåvarande transport- och virkeschef, personlig kommunikation, 29 november 2004.

³³ Dåvarande VD, personlig kommunikation, 3 december 2004; Dåvarande transport- och virkeschef, personlig kommunikation, 29 november 2004.

³⁴ Falkheimer (2004).

³⁵ Larsson (2001).

Ja, jag tycker ju för det första att lokalpressen är väldigt viktig därför att det är många av våra leverantörer, dom har ju lokaltidningen och läser den mera än riksmedier. [...] Jag tror än mera spridd är ju tidningen "Land" och "ATL" den läses ju utav många av våra leverantörer³⁶.

I kristider kan den egna tidningen ses som färgad och partisk – och något av en propagandaskrift, vilket dåvarande transport- och virkeschef vid intervjun uttrycker att han inte vill att den ska uppfattas som³⁷. Detta tillvägagångssätt kan även tolkas som att företaget underskattar sina läsare och tror att dessa litar på allt de läser i kundtidningen – något som är föga troligt.

Vi vill utdela en varningsflagg till Norrtimmer. Då Norrtimmer strävar efter att Dynamisk Skogsvård ska betraktas som en "intressant skoglig tidning" med "allmänna artiklar med skoglig information, råd och tips och så vidare"³⁸ medför detta att tidningen i dag har en oklar avsändare enligt nuvarande informationschef³⁹. Detta i kombination med användandet av kundtidningen som primär kanal vid en krissituation kan i en handvändning skada det förtroende Norrtimmer lyckats bygga upp för kundtidningen under en tjuugoårsperiod, då det kan se ut som om Norrtimmer inte är öppen och klar i sin kommunikation.

Utöver den journalistiska strategin som Norrtimmers agerande kan härledas till, kan deras användande av pressmeddelanden härledas till den direkta PR-strategin. Denna sistnämnda strategi anser vi vara tillämpbar vid en krissituation med tanke på krisförloppets tidsaspekt. Vi anser dock att krisförloppet för Norrtimmers del var så pass utdraget att de hade tid att använda faktastrategin. Norrtimmer skulle vid användandet av denna strategi ha större möjlighet att påverka medieinnehållet

40

³⁶ Dåvarande transport- och virkeschef, personlig kommunikation, 29 november 2004.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

³⁹ Nuvarande informationschef, personlig kommunikation, 29 november 2004.

⁴⁰ Falkheimer (2004).

Avslutande reflektioner

De bilder som målades upp i medier var i stora drag presenterade av Norrtimmers motpart – främst konkurrensverk, konkurrenter sam kritiska leverantörer. Företaget arbetade inte med sina medierelationer, vilket medförde stora problem som på sikt ledde till att de slutligen tappade viktiga leverantörer. Vi ser det som oroväckande att Norrtimmer än idag för ett bristfälligt mediestrategiskt resonemang. Det förefaller som om få lärdomar dragits. Vi rekommenderar företaget att visa ett större initiativtagande gentemot massmedier vid en krissituation. Även ett större intresse i att knyta goda och vårda framförallt lokala mediekontakter, då företagets verksamhet inte är rikstäckande, efterlyses av oss. Dessa kontakter kan med fördel knytas av region- och distriktschefer vilket förutsätter att företaget kontinuerligt fortsätter att delge sina anställda viktig information och att företaget arbetar på sin kommunikationsautonomi. På sikt anser vi att detta gynnar Norrtimmers möjligheter att vid en krissituation nå ut till sina intressenter, som till största delen återfinns på lokal nivå. På så sätt kan Norrtimmer till viss del förebygga att bli ifrågasatt av sina kunder och leverantörer. Att som Norrtimmer i dag gör, att bjuda in pressen på allmänna aktivitetsdagar, anser vi vara ett bra sätt att knyta goda medierelationer.

Lundin och Nohrstedt⁴¹ menar att det inte är krissituationen i sig som utgör grunden för den fortsatta kommunikationen, utan det är den första beskrivningen av situationen, det första reportaget som gör detta. Detta talar för att det ligger i den drabbade organisationens intresse att agera snabbt och ta egna initiativ till att informera. Överambitiös extern kommunikation kan dock förvärra situationen och framkalla en kris som är svårare än den ursprungliga händelsen⁴².

I denna problematik inryms två konflikter mellan organisationen och massmedier. Den första konflikten består i en tidskonflikt, vilket innebär att medier vill publicera nyheten före andra konkurrerande medier, medan organisationen behöver tid för att samla in och bedöma informationen som ska

⁴¹ Lundin och Nohrstedt (1995).

⁴² Regester (1987).

föras vidare⁴³. Den andra konflikten har karaktären av en trovärdighetskonflikt. Om organisationen går ut med tidig information som sedan visar sig vara felaktig uppstår en misstro från mediernas sida⁴⁴. Utmaningen för organisationen ligger i att finna den rätta balansen i informationsmängd.

Vårt företagsexempel visar på att det finns organisationer som inte funnit ovanstående balans och som underskattar mediers centrala roll vid krishantering. Enligt Flodin⁴⁵ har krisen tre dimensioner; Krisen själv, hanteringen av krisen samt bilden av krisen – vilket vi menar understryker vårt resonemang angående mediestrategiers vikt vid krishantering. Mediestrategiers relevans märker vi på så sätt att de bidrar till att organisationens mediearbete flyter smidigare genom att det finns tydliga riktlinjer för vilket arbete som behöver göras gentemot medier. På så vis kan organisationen i tidskrävande situationer lägga viktiga resurser och tid på sådant som för organisationen är betydelsefullt att hantera gällande själva krisen som sådan. Mediestrategier i sig inrymmer tanken om långsiktighet, en långsiktighet som underlättar och genererar för organisationen goda medierelationer. I en krissituation kommer denna långsiktighet att betala sig i form av att organisationen har större möjlighet att genom sina kontakter med medier att påverka den mediala bilden av krisen. Denna bild är som tidigare nämnts central, då organisationens trovärdighet hänger på denna – det är den mediala bilden som spelar en avgörande roll för hur organisationens leverantörer, kunder och anställda betraktar företaget.

⁴³ Lundin och Nohrstedt (1995).

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Flodin (1999).

Enligt den evolutionära teorin kommer företaget även i fortsättningen att följa inslagen väg gentemot medier och föra ett bristfälligt strategiskt tänkande – så till vida att deras organisatoriska gener inte förändras. Utan ny kunskap och bättre förberedelse kommer inte Norrtimmer att, vid ny kris, kunna agera annorlunda än vad de gjorde under den aktuella krisen – vilket ger ett statiskt företag som är föga flexibelt i en krissituation. Dock kan Norrtimmer genom sin nuvarande informationschef ha fått en ny organisatorisk gen. I enlighet med den evolutionära teorin kan företaget nu komma att agera annorlunda gällande mediekontakter och mediestrategier. Nuvarande informationschefens kunskaper och erfarenheter kan komma att bli en stor tillgång för Norrtimmer.

LITTERATURFÖRTECKNING

Abrahamsson B & Andersen J A (2000) Uppl 3. *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber AB

Arvidsson, P (2000) "Måste vi läsa metod?" I Jarlbro, G (red) *Vilken metod är bäst - ingen eller alla?* Lund: Studentlitteratur. Sid. 12-29

Bark, M & Hehrne, J (1996) *Crisis Management – från planering till utvärdering i ett begrepp*. Lund: Lunds universitet, Sociologiska institutionen, Avdelningen för Medie- och kommunikationsvetenskap

Bengtsson, C (2000) Hur hittar man en bra väg? I Jarlbro, G (red) *Vilken metod är bäst - ingen eller alla?* Lund: Studentlitteratur. Sid. 33-53

Dozier D et al. (1995) *Manager's guide to Excellence in Public Relation and Communication Management*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Eneroth, B (1984) *Hur mäter man vackert? En grundbok i kvalitativ metod*. Stockholm: Akademilitteratur

Erikson, P W (1999) *Planerad kommunikation. Om information som konkurrensmedel*. Malmö: Liber ekonomi

Eriksson, M (2002) *Public Relations à la Grunig – en exposé och analys*. I Larsson, L (red) *PR på svenska*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 35-62

Falkheimer, J (2001) *Medier och kommunikation – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur

Falkheimer, J & Heide, M (2003) *Reflexiv kommunikation – nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Kristianstad: Liber AB

Falkheimer, J (2004) *Att gestalta en region: Källornas strategier och mediernas föreställningar om Öresund*. Göteborg: Centrum för Danmarksstudier och Makadam förlag

Flodin, B (1999) *Planlagd kriskommunikation*. Stockholm: Styr. för psykologiskt försvar

Heath, R (1997) *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, cop.

- Holme, S & Solvang, B.K (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Larsson, L (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur
- Lundin, N I & Nohrstedt, S A (1995) Risk-, katastrof- och kriskommunikation. I Larsson, I & Rosengren, K E (red.) *Kommunikationens villkor*. Lund: Studentlitteratur. Sid. 181-206
- Claus Nygaard & Bengtsson *Strategizing – en kontextuell organisationsteori* (Lund: Studentlitteratur, 2002).
- Palm, Lars (1994) *Övertalningsstrategier. Att välja budskap efter utgångsläge*. Lund: Studentlitteratur
- Patton, M (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, Calif.; London : Sage
- Regester, M (1987) *Crisis Management. Krishantering till företagets fördel*. Stockholm: Svenska dagbladet
- Rubenowitz, S (1999) *Organisationspsykologi och ledarskap*. Göteborg: Akademiförlaget Corona
- Skoglund, T & Olsson, S (1995) *Att lösa kriser i företag*. Stockholm: Ekerlids förlag
- Stefenson, B (red.) (1993) *Krishantering. Kan vi bli bättre?* Stockholm: Kungl. Krisvetenskapsakademin
- Windahl, S & McQuail, D (1979). *Kommunikationsmodeller*. Lund: Studentlitteratur

Artiklar

Marra, F J (1998) Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations, *Public Relations Review*, volym 24, nummer 4:461-474. Jai Press Inc.

Webbsidor på Internet

Företagets hemsida

Mediearkivet

www.mediearkivet.se

8 november 2004

BILAGA I till IV

Bilaga I: Organisationsschema - Linjestabsorganisationen

En organisation som är uppbyggd på traditionella, administrativa organisationsprinciper bygger på den i grunden byråkratiska organisationsprincipen. Den byråkratiska organisationsprincipen förordar en strikt hierarkisk organisation, långt driven specialisering, klar arbets- och ansvarsfördelning, skriftliga riktlinjer, framförhållning, föreskrivna åtgärder samt att kommunikation skall ske tjänstevägen. Det är ur dessa drag den traditionella, administrativa organisationsprincipen är sprungen. En organisation uppbyggd efter denna är formellt uppbyggd som en *linjestabsorganisation*. Enligt Sigvard Rubenowitz¹, professor i tillämpad psykologi och civilingenjör, är utmärkande drag för en sådan organisationsform följande:

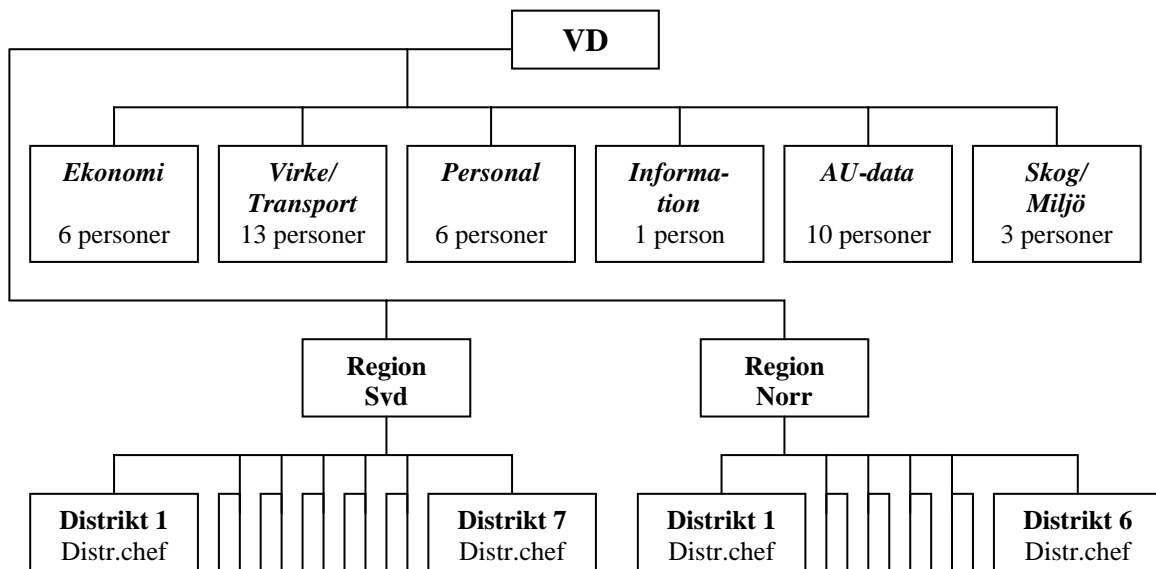
- Antalet nivåer i företagets organisation skall vara så få som möjligt.
- En chef bör inte ha fler direkt underordnade än att han kan ägna var och en tillräckligt med uppmärksamhet
- Det bör finnas en ansvarig toppchef.
- Varje befattningshavare bör bara få order av den direkt överordnade chefen.
- Ingen bör ges ansvar utan att han samtidigt erhåller däremot svarande befogenheter.
- Det bör föreligga en skriftlig organisationsplan, som åskådliggör företagets olika organisationsenheter och fördelningen av ansvar och befogenheter mellan olika individer och arbetsenheter i företaget².

Med utgångspunkt i linjestabsorganisationen förekommer ytterligare kompletterande organisationsprinciper. En av dessa kompletterande organisationsprinciper är *matrisorganisationen*. Denna innebär att organisationen är uppbyggd som en linjeorganisation (med utgångspunkt i de byråkratiska organisationsprinciperna, se ovan) under sakansvariga chefer, och parallellt

¹ Rubenowitz (1999).

² Ibid., 8.

därmed utvecklings-, projekt- eller planeringsgrupper under projektansvariga chefer. Detta samarbete kan vara mer eller mindre formaliserat³.



Norrtimmers organisationsschema

³ Ibid.

Enligt Flodin¹ förekommer det fyra olika typer av kriser. Dessa utgörs av konfrontationskriser, illviljekriser, värderingskriser orsakade av värderingar hos ledningen samt bedrägeri och misskötselkriser. Larsson² menar även han att det går att identifiera fyra huvudtyper av kriser – naturkriser, teknologiska kriser, vålds- och motsättningskriser samt ledningskriser. Samtliga ovanstående kriser kan utvecklas till en förtroendekris, om de inte handhas på ett korrekt sätt av företaget³.

Här nedan redovisas en modell av oss modifierad utifrån ovanstående kristypologier samt från Bark och Hehrne⁴. Vi har gjort ett tillägg av kristypologi – juridiska kriser i ett led i anpassningen till uppsatsen.

| | Interna faktorer | Externa faktorer |
|---|------------------------------------|---|
| Tekniska/ ekonomiska faktorer | Misskötselkriser | Illviljekriser Naturkriser Juridiska kriser |
| Individuella/sociala/ organisatoriska faktorer | Värderingskriser Ledningskriser | Konfrontationskriser Vålds- och motsättningskriser |

Tabell 3. Kristypologier, modifierad utifrån Bark och Hehrne (1996), Flodin (1999) och Larsson (2001).

Flodin skriver att ”misskötseln kan bestå i att läcka ekonomisk information”⁵, varför vi placerat denna kristypologi i matrisen under interna och teknisk/ekonomiska faktorer.

¹ Flodin (1999).

² Larsson (2001).

³ Regester (1987).

⁴ Mats Bark och Jonas Hehrne *Crisis Management – från planering till utvärdering i ett begrepp*. (Lund: Lunds universitet, Sociologiska institutionen, Avdelningen för Medie- och kommunikationsvetenskap, 1996).

⁵ Flodin (1999), 9.

Bilaga III: Exempel på publicerade artiklar

Tidning: Svenska Dagbladet **Datum:** 29 mars 1996 **Avdelning:** NÄRINGSLIV
Sida: 59.

Utredning om kartell välkomnas

Sågverken välkomnar näringsminister Anders Sundströms löfte att ta itu med den utbredda kartellbildningen i skogsnäringen. – Det är bra att förhållandena utreds. De privata sågverken hamnar ofta i kläm, säger Lars-Erik Eld, VD för Sågverkens riksförbund. Det är sågverken i södra Sverige som ivrigast hejtar på den granskning av virkesmarknaden som konkurrensverket tagit initiativ till. Ett beslut väntas senare i vår, men mycket tyder på att konkurrensverket kommer att ingripa mot såväl **Norrtimmer** som [REDACTED]. Det kommer att få återverkningar på övriga inköpskarteller och skogsägarföreningar i landet. (TT)

Tidning: Göteborgs-Posten **Datum:** 29 mars 1996 **Avdelning:** HandelEkonomi
Sida: 38

Sågverken vill synas

- Sågverken välkomnar näringsminister Anders Sundströms löfte att ta itu med den utbredda kartellbildningen i skogsnäringen.

av ROLF LUNNEBORG

-Det är bra att förhållandena synas. De privata sågverken hamnar ofta i kläm, säger Lars-Erik Eld, VD för Sågverkens riksförbund. Det är sågverken i södra Sverige som ivrigast hejtar på den granskning av virkesmarknaden som konkurrensverket tagit initiativ till. Ett beslut väntas senare i vår, men mycket tyder på att konkurrensverket kommer att ingripa mot såväl [**Norrtimmer**] som [REDACTED]. Restriktioner eller förbud

kommer att få återverkningar även på övriga inköpskarteller och skogsägarföreningar i landet. I Sydsverige som är konkurrensverkets pilotfall är det två organisationer som dominerar marknaden, inköpskartellen [**Norrtimmer**] som ägs av [REDACTED] och [REDACTED] och [REDACTED] som är en sammanslutning av 31000 privata skogsägare.

I en intervju i gårdagens Finanstidningen förklarade den nyttillträdde näringsministern Anders Sundström att han kommer att prioritera konkurrensfrågor. Han stöder konkurrensverkets översyn av samarbetet mellan skogsägarna. -Det finns marknader som starkt karaktäriseras av en bristande konkurrens, däribland skogsnäringen, förklarade han. Översynen har också sågverksnäringens stöd. De så kallade köpsågverken som svarar för 70 procent av den svenska trävaruproduktionen är helt beroende av industrin och skogsägarföreningarna.

I Anders Sundströms eget hemlän har sågverken kritiserat de tre aktörer som

dominerar virkesmarknaden: [REDACTED], [REDACTED] och [REDACTED]. Det är dessa tre som i huvudsak styr priser och utbud på virkesmarknaden. När det gäller sågverksflisen som utgör en tredjedel av sågverkens produktion är sågverken hänvisade till två möjliga köpare: [REDACTED] och [REDACTED].

Tidning: Göteborgs-Posten. **Datum:** 26 juni 1996 **Avdelning:** HandelEkonomi
Sida: 28

Stoppas samarbetet i skogen

Av: Christer Järeslätt

Konkurrensverket försöker nu bryta upp skogsbolagens och skogsägarnas samarbete i södra Sverige. [REDACTED], [REDACTED] och [REDACTED] samarbete i inköpsbolaget [**Norrtimmer**], samt prissamarbetet inom [REDACTED], minskar konkurrensen och leder i slutändan till högre priser på trävaror i byggindustrin, menar verket. Verket har därför vid ett vite på 50 miljoner kronor ålagt skogsägarna i Södra att från och med nästa år upphöra med sitt samarbete. I konkurrenslagen finns ett särskilt undantag för ekonomiska föreningar inom jord- och skogsbruket. Men samarbetet inom [REDACTED] är alltför omfattande för att undantaget skall kunna tillämpas, anser verket. När det gäller [**Norrtimmer**] har verket kommit fram till att samarbetet strider mot konkurrenslagen och att det inte kan få undantag från lagens krav. (TT)

Personlig bakgrund och presentation av intervjuperson

Bakgrundsfrågor:

- Namn
- Anställningstid på Sydved
- Arbetsuppgift & ansvarsområde
- Tid med nuvarande befattning

Intervjupersonens arbete under krisen:

- Befattning under krisen
- Befattningens innebörd
- Krisens påverkan på befattningen/arbetet

Definition ”Kris”

- Vilka händelser skulle innebära kris för Sydved?

Krissituationen

- Krisbeskrivning (För den intervjuades eget minne - återkallande av situationen)
- Uppfattning av krissituationen (Den intervjuades inställning till krisen)
- Uppfattningens basering (intern/extern kommunikation/källor)
- Initierande av mediekontakter
- Tankar kring Sydveds passiva inställning (Är det positivt/negativt och tycker personen att strategin fungerade)
- Sydveds mediehantering vid krisen (effektivt/ineffektivt?)

Medieansvarsfördelning

- Ansvarsfördelning gällande mediekontakter (Klar, tydlig fördelning/ Oklar, otydlig)
- Vem skötte kontakten med medierna vid krisen? (Mediekontakter under krisen)
- Instruktioner för denna person
- Befattningens påverkan av krisen

Medierelationer

- Viktiga medier för Sydved
- Mediernas roll för Sydved vid kriser

- Sydveds förhållande till olika medier
- Arbete med medierelationer
- Sydveds förekomst i medier vid krisen – Vilka?
- Resonemanget kring val av tryckta medier att uttala sig i
- Medieval (Uttalade eller outtalade strategier?)

Mediestrategier

- Mediestrategiers vikt vid kriser
- Möjlighet att planera inför eventuell kris v.g. mediekontakter
- Sydveds beredskap idag inför eventuell kris
- Aktuella åtgärder gentemot medier vid kris
- Vem på företaget: Sköter mediekontakter? Uttalar sig i medier vid kris?

Dagsläget

- Mediernas skildring - påverkan på leverantörers och kunders

Avslut

- Något intervjupersonen vill tillägga? Något som glömts?

Intervjuguide till distriktschef

Personlig bakgrund och presentation av intervjuperson

Bakgrundsfrågor:

- Namn
- Anställningstid på Sydved
- Arbetsuppgift & ansvarsområde
- Tid med nuvarande befattning

Intervjupersonens arbete under krisen:

- Befattning under krisen
- Befattningens innebörd
- Krisens påverkan på befattningen

Definition av kris

- Definition av kris

Krissituationen

- Krisbeskrivning
- Sydveds mediehantering vid krisen
- Leverantörerna - Använda källor? Frågeområden?

Medierelationer

- Mediekontakter under krisen
- Mediernas roll vid krisen
- Sydveds förekomst i medier

Mediestrategier

- Mediestrategiers vikt vid kriser