

Sammanfattning

- Titel:** Krisens ontologi och dess konsekvens för strategiska val
- Seminariedatum:** 26 Augusti, 2002
- Kurs:** Magisterseminarium, 10p, FEK 591
- Författare:** Erika Näsström och Karolina Tullberg
- Handledare:** Peter Svensson och Ulf Johansson
- Problem:** Litteraturen behandlar kris som begrepp relativt oproblematiskt. Den beskriver främst hur företag bör hantera kriser medan själva begreppet kris diskuteras sparsamt. Vi anser att förståelsen för begreppet kris är väsentlig för att kunna hantera den och kunna göra mer korrekta strategiska val. Därför ställer vi oss frågan: Hur skapas en kris?
- Syfte:** Vårt syfte är att försöka bygga upp en bättre förståelse för innebörden i begreppet kris och dess påverkan på strategiska val. Detta för att öka möjligheterna att hantera kriser på ett mer effektivt sätt genom att använda väsentliga strategier.
- Metod:** Vi har använt oss av fallstudier för att genom dessa illustrera hur kris kan ses utifrån två perspektiv, ett realistiskt och ett konstruktionistiskt. Dessa fallstudier har genomförts med hjälp av insamlad sekundärdata.
- Slutsatser:** Vi har kommit fram till att en kris kan skapas på olika sätt. Krisen kan skapas pga. att existerande kategoriseringar, lagar och regler, påvisar att en händelse är att betraktas som en kris. Detta gör att en kris är en kris, oavsett människors uppfattning om händelsen. Krisen kan även skapas utifrån människors tolkningar och åsikter. Allmänheten skapar en kris, utifrån sina egna uppfattningar. Detta ger att kris kan betraktas ur ett realistiskt och ett konstruktionistiskt perspektiv. Beroende på vilket av dessa perspektiv som är aktuellt skapas behovet av olika strategier. Den realistiska strategin är att alltid vara ärlig, undvika att kriser inträffar och, om de inträffar, informera allmänheten och berätta vilka åtgärder som kommer att tillämpas för att bearbeta den. Den konstruktionistiska strategin är att företaget kan begå vilka handlingar de önskar, så länge de ser till att dessa inte uppdagas. Förhindrandet av att dessa handlingar kommer ut bör ske med hjälp av goda relationer med media och effektiv PR. PR bör ske i både förebyggande och förnekande syfte.
- Nyckelord:** Kris, realism, konstruktionism, strategier

1. Inledning

Detta kapitel inleder vår uppsats genom att diskutera de problem som vi har upplevt vid genomgång av krislitteratur. Diskussionen leder fram till en relevant frågeställning och ett syfte samt de avgränsningar som vi anser vara av betydelse. Vi inleder dock med en kort beskrivning av det tillvägagångssätt som har lett fram till vår problemställning och vårt syfte. Kapitlet avslutas med uppsatsens disposition.

1.1 Inledande metod

Vår uppsats började med studier av krislitteratur, eftersom vi fann kris vara ett intressant ämne och därför ville öka vår förståelse för detta ämne. Då vi studerade krislitteratur insåg vi att begreppet kris hänger samman med en mängd andra begrepp, eftersom kris och hanteringen av kris involverar många aktörer. Aktörerna är de som drabbas av krisen, t ex företaget, och de som granskar krisen, t ex media. I relationen mellan dessa aktörer uppstår olika aspekter som måste beaktas. Dessa aspekter kan innefatta etiska frågor och användandet av lämpliga strategier där public relations kan vara en.

Vårt slutliga problem uppkom efter en diskussion med en person som arbetar på stadshuset i Malmö¹. Detta eftersom det i diskussionen framkom att personen inte ansåg att Bo01 var en kris, annat än i så fall en medial kris. Detta förvånade oss eftersom vi uppfattade att Bo01 i allmänhet betraktades som en kris. Vi började därefter fundera över hur en kris skapas och vad som får en händelse att bli en kris. För att undersöka detta närmare använde vi oss av två perspektiv som har olika syn på världen. Dessa två är realism och konstruktionism. De har valts eftersom de i princip är varandras motsatser. Konstruktionism är en form av antirealism, som i sin tur är realismens motsats. Enligt realism är en kris en kris oavsett vad människor uppfattar den som, medan en kris enligt konstruktionismens perspektiv kan vara skapad av exempelvis media. Dessa två perspektiv har vi applicerat på kris och sedan illustrerat genom våra fallstudier. Därigenom har vi kunnat upptäcka om det finns skillnader realistiskt och konstruktionistiskt sett, när vi applicerar dessa perspektiv på det som, enligt vår uppfattning, allmänt anses som krissituationer. Realism och konstruktionism går att läsa mer om i kapitel 2. Efter att ha funnit ett för oss intressant problem, återgick vi till litteraturen för att använda den som ett verktyg i vår uppsats genom att applicera den på våra resonemang.

¹ Denna person kommer att refereras anonymt

1.2 Problemdiskussion

Vi läser om kriser i dagstidningar, liksom hör talas om dem i andra medier. Sällan lägger vi vikt vid ordet, kris, betydelse. Vad är egentligen en kris? En anställd på stadshuset i Malmö påstår att en kris är alla påfrestningar som ett företag upplever. Innebär alla påfrestningar både de inofficiella och de officiella eller är det enbart de påfrestningar som kommer fram i offentligheten? Vad är det egentligen som får en händelse att bli en kris, dvs. vad bestämmer när en inträffad händelse ska kallas för kris eller inte?

Då litteratur behandlar kriser sker detta ofta relativt oproblematiskt. Litteraturen nämner främst vikten av att vara förberedd inför en kris, dvs. att företag bör ha färdigställda planer för hur krisen bör hanteras. Regester (1987) förklarar begreppet krishantering genom att påpeka att en krissituation kan vara riskabel och att den därför måste bemötas på ett framgångsrikt sätt. Författare nämner ett antal åtgärder som är viktiga att ha i åtanke, bl.a. att ha en positiv inställning till krishantering, utforma en plan för att förebygga kriser, formulera strategier samt utveckla informationskanaler för krishantering (Sjöquist, Wahlberg, Johansson & Wallrup, 1990; Regester, 1987). Enligt Regester (1987) bör företaget fastställa vad de anser vara en kris. Detta för att företaget, snarast möjligt, ska kunna sätta in åtgärder för att hantera krisen. Vi frågar oss hur företag ska kunna sätta upp ramar och strategier för en kris när de inte vet vad som innefattas i begreppet och vilken strategi som därmed är den mest effektiva? Regester (1987) menar även att krishantering innebär att försöka ta kontroll och initiativ över det inträffade för att kunna vända den negativa riktningen. Med hjälp av en handlingsberedskapsplan som inkluderar en krisplan kan, enligt litteraturen, informationen blir rätt från början så att en kris får mindre negativa effekter. Detta leder i sin tur till lägre kostnader för krishantering än om företaget behöver korrigera de missuppfattningar som allmänheten och media har fått. Detta minskar därmed risken för att företaget behöver brottas med det dåliga rykte som företaget fått på grund av krisen. (Larsson, 1997; Sjöquist *et al.*, 1990; Regester, 1987) Ett företag eller en organisation som är förberedd på att en kris kan inträffa, har stor möjlighet att kunna hantera den på ett sätt som minskar de negativa effekterna av krisen. (Larsson, 1997) Hur kan ett företag vara förberedd på en kris, då litteratur inte, på ett bättre sätt, nämner vad en kris egentligen är och vad som får en händelse att betraktas som en kris? Går det att förutse när en kris kommer att inträffa? Hur ska ett företag kunna tillhandahålla effektiva strategier då förståelsen för begreppet kris är vag?

Regester (1987) liksom Skoglund & Olsson (1995) talar om olika faser för en krishantering. Den första fasen, planeringsfasen, handlar om att planera inför en kris. Denna fas innebär att företaget ska förbereda sig inför eventuella kriser som kan uppstå i framtiden. Det handlar om att planera och söka kunskap inför den eventuella krisen. Fas nummer två, den förebyggande fasen, arbetar precis som den första fasen i ett förebyggande syfte. Skillnaden är att det i den andra fasen finns vissa antydningar till att något kommer att hända eller att krisen redan befinner sig på ett tidigt stadium. Den tredje fasen, akutfasen, handlar om företagets krishantering under själva krisen. Denna fas inkluderar företagets kriskommunikation, företagets relationer till massmedia och den omgivning som finns runt företaget. Den fjärde fasen, efterarbetsfasen, handlar om företagets agerande efter krisen, dvs. då företaget ska försöka återgå till det normala. (Regester, 1987; Skoglund & Olsson,

1995) Man kan fråga sig vad dessa fyra faser hjälper ett företag som inte vet vad det är för händelse de ska kunna hantera, m.a.o. till vilken hjälp är dessa faser då ett företag inte vet vad en kris är och hur den bör hanteras?

Litteratur nämner även att det är viktigt att företag agerar på ett sätt som verkar trovärdigt. Detta för att på ett tillförlitligt sätt kunna bemöta alla de intressenter som agerar i företagets omgivning. Dessa intressenter är oerhört viktiga för ett företags framtid och därför ska företaget arbeta för att mildra deras rädsla och för att försöka minska risken för att trovärdigheten ska skadas. Trovärdighet är viktigt i den hårda konkurrens som råder på dagens marknad och är något som organisationer bör försöka uppnå redan på ett tidigt stadium av krisen. (Larsson, 1997) Detta medför att litteratur framhåller vikten av att alltid hålla sig till sanningen. Dessutom poängteras att företaget bör ta initiativet att gå ut med viktig information, både den positiva och den negativa, till allmänheten och att företaget så snart som möjligt erkänner att ett problem har uppstått. Detta bör helst ske innan media har fått upp ögonen för händelsen. Det ger alltid ett större förtroende om företaget själv meddelar att en kris har inträffat, istället för att media söker fram den. Genom att gå ut om krisen, innan media, kan företaget öka sin trovärdighet och visa att företaget tar sitt ansvar. (Karaszi, 1998; Regester, 1987) Hur vet ett företag när en händelse har inträffat, som innebär att företaget bör gå ut och meddela att ett problem har uppstått? Det vill säga, när vet ett företag att de har ett problem som allmänheten måste känna till då företaget inte vet vad en kris är? Är det alltid bra att tala sanning eller finns det situationer då företaget bör försöka undanhålla den? Oavsett vad författarna säger, går det inte att bortse från att det torde uppkomma skilda tillvägagångssätt för hur företag beter sig samt hur mycket företag anser att de bör berätta om kriser eller eventuella kriser.

Litteraturen anser att företaget bör berätta vad som görs för att bemästra krisen samt ge all den information de kan, eftersom detta kan minimera risken för avslöjande frågor från massmedia. Det viktigaste är att vara ärlig och tydligt berätta hur situationen är. (Karaszi, 1998; Regester, 1987) Är detta verkligen det bästa ett företag kan göra? Det finns inte några garantier för att företagets trovärdighet ökar om de är ärliga och det finns ingenting som säkert säger att krissituationen hade kommit ut i offentligheten om företaget inte hade nämnt något. Finns det därmed något som säger att det kan vara bra att försöka dölja information om företaget och dess agerande?

Enligt Regester (1987) är det även viktigt att företaget är den enda källan, för att på så vis försöka undvika att fel information kommer ut. Karaszi (1998) menar att det kan vara svårt att vara den enda källan under en krisperiod som sträcker sig under lång tid. Därför ska företaget försöka att ständigt komma ut först med ny information liksom skapa goda relationer med massmedia för att få ett gott samarbete. Den tredje fasen, akutfasen, som författarna Regester (1987), Skoglund & Olsson (1995) nämner, inkluderar relationen med massmedia. Denna relation kan anses vara viktigt, eftersom det ofta är media som för fram företagets budskap mot omvärlden och det är ofta de som kan avgöra vilken bild samhället får av den inträffade situationen och företaget. Då företaget inte arbetar med att ge ut den information som dess intressenter och samhället bör ta del av, skapas det lätt spekulationer och rykten. Dessa spekulationer och rykten uppstår p.g.a. det tomrum som ett för litet

informationsflöde skapar. Spekulationer och rykten leder ofta till missvisande och negativ information om företaget (Karaszi, 1998).

Litteraturen diskuterar hur företag bör förbereda sig på en kris och att de bör gå ut med information direkt och vara ärliga om en kris uppstår. Litteraturen nämner dock inte vad det är som får en händelse att bli en kris. De definitioner vi har stött på vid vår litteratursökning har varit relativt vaga. Karaszi menar att krissituationer avser *"akuta, extraordinära situationer som kan få stora konsekvenser för företagets verksamhet"* (Karaszi, s. 145, 1991). Nationalencyklopedin (1995) menar att en kris är *"en mycket svår situation ofta av politiskt eller ekonomiskt slag"*. Flodin anser att en kris är något som *"avviker från det normala, uppstår relativt hastigt, har betydelse för samhället, hotar grundläggande värden och kräver snabba åtgärder"* (Flodin, s. 9, 1993). Skoglund & Olsson menar att en kris är att uppfattas som *"En händelse som utgör ett hot mot människor, materiella och immateriella värden och där åtgärder utöver de normala krävs för att bemästra situationen"* (Skoglund & Olsson, s.14, 1995). Dessa definitioner är vaga i sina beskrivningar, eftersom de inte tydligt förklarar vad som egentligen är en kris. Definitionerna innehåller ord som *"extraordinära"* och *"mycket svåra situationer"* som *"avviker ifrån det normala"*. Dessa begrepp kan uppfattas som svårbegripliga, eftersom det är svårt att precisera t ex vad en mycket svår situation är. Företag A: s syn på en mycket svår händelse kan skilja sig markant från synen som företag B har.

Litteraturen bortser från den grundläggande frågan om kris. Hur ska företag kunna bemöta krisen på ett korrekt sätt om de inte vet vad som innefattas i begreppet kris? Litteraturen behandlar kris, som begrepp, mycket sparsamt och kris i allmänhet uppfattas i litteraturen som relativt oproblematiske. Vi anser det förvånande att det inte har förekommit en diskussion kring vad som är en kris, vilket är en väsentlig grund för att förstå och bemöta kriser. Innan företag kan hantera en kris måste de veta vad en kris är. Människor kan definiera saker och ting olika, vilket påverkar deras agerande. Detta får konsekvenser då exempelvis en kris ska hanteras av personer inom ett företag som har olika definitioner på kris.

Skoglund och Olsson (1995) menar att en kris kännetecknas av en situation där företaget måste agera på ett sätt som skiljer sig från det normala, för att kunna hantera situationen. Krisen kännetecknas ofta av att det både är svårt att förutse när den kommer att inträffa samt hur det fortsatta händelseförloppet kommer att se ut, vilket gör att det blir svårare för företaget att fatta beslut. Beslutsfattande kräver att företag har en strategi att följa och det är här vi anser att de väsentligaste problemen kommer in. Detta eftersom strategi, i allmänhet, behandlas som ett verktyg för att lösa objektiva situationer, dvs. situationer som individer betraktar på ett likartat sätt. Med detta menas att strategier inte anpassas till de förändringar som råder. Detta resonemang utelämnar det faktum att människor är olika och därmed uppfattar saker och ting på ett olikartat sätt, vilket påverkar strategiska val.

Förståelsen för vad som är en kris är essentiell då strategier ska utformas. Om företag inte riktigt vet vad en kris är och hur den uppkommer kan de inte utforma de mest lämpliga strategierna för att föregripa krisen. Strategier gällande krishantering är ett väsentligt problem eftersom företagets agerande vid krissituationer kan påverka

företagets fortsatta överlevnad och/eller anseende. Därför är det av största vikt att företaget har en förståelse för begreppet kris och för olika strategier som finns.

Efter att ha gått igenom krislitteratur, frågar vi oss fortfarande; Hur skapas en kris?

Detta medför att vår förståelse för begreppet kris, fortfarande var vagt efter att ha studerat litteratur. Denna knapphändiga förståelse som litteraturen bidrar med, minskar även företagens möjligheter att hantera en kris eftersom inte heller deras förståelse för begreppet kris kan klarna helt efter krislitteraturstudier. Företagens förståelse för kris och strategier för att hantera kriser påverkas av företagens kunskap om dessa ämnen. Detta resulterar i ett sämre hanterande av krissituationer än vad som hade varit möjlig om litteraturen bättre förklarade begreppet kris, olika perspektiv på en kris samt främst vilka strategier som finns att välja på för att hantera en kris.

Således är syftet med denna uppsats att försöka bygga upp en bättre förståelse för innebörden av begreppet kris genom att diskutera krisens natur. Syftet är även att se hur kriser påverkar ett företags strategier på så sätt att vi undersöker vilka strategier som kan användas för att bäst hantera en kris, beroende på vilket synsätt man utnyttjar. Syftet är därmed att öka företagens möjligheter att hantera kriser på ett mer effektivt sätt genom att använda lämpliga strategier.

Figuren nedan visar hur syftet med vår uppsats utgår från begreppet kris. Vi använder begreppet som en grund för våra studier och som det huvudsakliga skälet till uppsatsens existens. Vi försöker bygga upp vår förståelse för begreppet med hjälp av det realistiska och det konstruktionistiska perspektivet, som används som verktyg för att se hur kris som begrepp kan tolkas och hanteras. Dessa två perspektiv används därefter för att ge en förklaring till vilka strategier som kan öka utsikten för att kriser hanteras på ett effektivt sätt, beroende på vilket av de två perspektiven som är aktuellt.

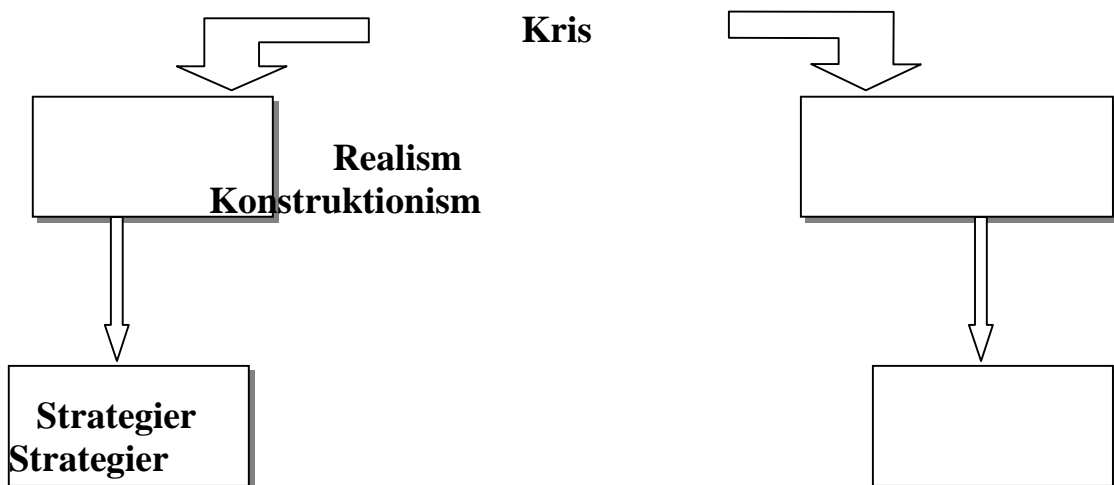


Fig. 1 Krisens ontologi

Egen figur

1.3 Avgränsningar

Vi kommer att behandla kriser som betraktas som ekonomiska kriser, politiska kriser och mindre olyckor. Vi kommer därför inte att beröra katastrofsituationer där många människor skadas eller omkommer eftersom vi anser att det ligger utanför vårt företagsekonomiska intresse. Vi ifrågasätter litteraturens påstående att alltid gå ut med information direkt och vara ärlig och vi vill understryka att detta ifrågasättande inte gäller katastrofsituationer.

1.4 Uppsatsens disposition

Kapitel 1 Inledning:

Detta kapitel börjar med en beskrivning av vår vetenskapliga metod där vi diskuterar vårt val av uppsatsämne. Vi diskuterar därefter de problem som vi anser intressanta, vad vi ämnar åstadkomma med vår uppsats samt de avgränsningar som vi anser vara av betydelse.

Kapitel 2 Två perspektiv på verkligheten:

Detta kapitel beskriver de två perspektiv, realism och konstruktionism, som vår diskussion om kris utgår ifrån. Detta för att ge läsaren en förståelse för de två perspektiv som kommer att förekomma genomgående i uppsatsen. Kapitlet avslutas med realismens respektive konstruktionismens syn på kris, för att bättre knyta an kris med de två perspektivens tänkande.

Kapitel 3 Illustrationer och analys av fall:

Kapitlet börjar med en beskrivning av Bo01 och tunnelbygget genom Hallandsåsen, för att ge en grundläggande kunskap om de fall som vi har valt att studera i denna uppsats. Dessa fall analyseras sedan utifrån ett realistiskt och ett konstruktionistiskt perspektiv. Slutligen ges en sammanfattande analys.

Kapitel 4 Strategier:

Detta kapitel börjar med en generell strategigenomgång, för att därefter kunna beskriva möjliga strategier som hade kunnat användas för att hantera de negativa händelserna i fallstudierna. Det ger även förslag på strategier utifrån ett realistiskt och ett konstruktionistiskt perspektiv.

Kapitel 5 Sammanfattande diskussion & vidare forskning:

Detta kapitel sammanfattar denna uppsats samt speglar våra egna reflektioner. Det ger även förslag på framtida forskning, som återger frågor som har uppstått under arbetets gång

Vi har valt att ha denna disposition, eftersom vi ansåg att detta upplägg passade vårt sätt att skriva och vårt metodförfarande. Genom att välja ett upplägg som skiljer sig från det mer traditionella med särskilda metod-, teori- och empirikapitel, anser vi oss ha kunnat göra vår uppsats mer tydlig i sitt framträdande. Istället för att ha de traditionella kapitlen, har vi valt att placera texten där vi ansåg den mest passande.

2. *Två perspektiv på verkligheten*

Detta kapitel behandlar realism och konstruktionism för att ge en grundläggande förståelse för dessa begrepp som genomgående kommer att förekomma i vår uppsats. Eftersom begreppet konstruktionism är mer komplicerat och svårförståeligt, går vi igenom detta perspektiv mer ingående för att försöka ge läsaren en klarare bild av begreppet. Vi avslutar kapitlet med att beskriva hur kris betraktas utifrån dessa två perspektiv.

2.1 **Realism**

Den grundläggande tanken med begreppet realism är att världen och saker i allmänhet är som de är, oavsett vad vi tycker om dem och de existerar oavsett om vi uppfattar dem eller inte. Oavsett människans uppfattningar, kvarstår den reella sanningen. De flesta människor anser att det är naturligt att vara realist när det gäller fysiska faktorer. När det gäller hur många planeter som finns i solsystemet beror inte antalet på hur många vi tror eller tycker att där ska vara, utan antalet kvarstår oavsett människans åsikter. Realismens motsats är antirealism. När det t ex gäller humor känns det naturligt att vara antirealist, eftersom vad som är roligt beror på vad vi tycker är roligt och kan därmed skilja sig mellan människor, vilket ger människan ett antirealistiskt tänkande. Ett annat exempel på antirealism är uttrycket ”skönheten ligger i betraktarens ögon”. (Routledge Encyclopedia of Philosophy, 1998)

Enligt Nationalencyklopedin (1995) är en realist någon som ”troget efterbildar verkligheten”. En realist anses få oss människor att förstå den verkliga innebörden av ords betydelse. Enligt realism är vad som är sant och vad vi tror är sant, olika faktum (Routledge Encyclopedia of Philosophy, 1998).

Realism visar helt enkelt vad som är sant och osant i världen, vilket ger en objektiv bild som människor inte kan påverka. Hur saker och ting uppfattas kan därmed anses förutbestämt.

2.2 **Konstruktionism**

Konstruktionism anser att förståelsen för världen inte bör tas för given, utan vi ska ifrågasätta de uppfattningar vi har om världen. Bara för att människor väljer att kategorisera exempelvis föremål och musik såsom stolar, bord, pop och rock är det ingenting som säger att dessa uppdelningar är korrekta, på så sätt att de direkt avspeglar världen. Vår observation av världen föreslår även att det finns två kategorier av människor – män och kvinnor. Konstruktionism ifrågasätter dessa uppdelningar och menar att det är en följd av människans behov att kategorisera saker. (Burr, 1995) Konstruktionism är alltså kritisk mot den allmänna synen på hur saker uppfattas. Den ifrågasätter det som vi andra normalt anser som faktum, t ex att

en stol är en stol. Den anser att människan ska vara öppen för att kategorisera om föremål och begrepp. (<http://www.ad.se>²) Konstruktionism uppmuntrar därmed till egna reflektioner, ifrågasättanden, nyskapanden etc (Gergen, 1999).

För att förklara konstruktionism använder Potter (1996) sig av två metaforer, spegelmetaforen och konstruktionismmetaforen. Potter menar att hur saker och ting är, reflekteras på spegelns yta och istället för glas består spegelns yta av språket. Språket reflekterar hur människor beskriver saker. Språket är människans verktyg för att interagera och genom detta interagerande blir beskrivningar av saker och ting till sanning. Språket kan också göra att sanningen förvrängs. Genom människans interagerande via språket kategoriseras världen.

Om konstruktionismmetaforen appliceras på beskrivningen av världen fungerar den på två nivåer. Dels är det tanken att beskrivningar konstruerar världen och dels är det att dessa beskrivningar själva är konstruerade. Denna metafor betonar att det är människor som gör dessa beskrivningar och att de kunde ha gjorts på andra sätt, t ex det som vi kallar gräs kan istället benämnas bil. Världen var inte färdigkategoriserad av någon högre makt utan det är människan som har gjort dessa kategoriseringar. (Potter, 1996)

Enligt Burr (1995) finns det ingen klar definition på konstruktionism. Istället har konstruktionisters synsätt vissa gemensamma kännetecken. Konstruktionister har ett kritiskt förhållningssätt till kunskap som tas för givet, vilket inkluderar förståelsen av världen, inklusive oss själva. Människans observation av världen behöver inte skildra den enda korrekta bilden av världen. Vi har ingen objektiv syn på saker, eftersom alla ser olika när de betraktar t ex ett föremål. En botanist och en arkitekt kan betrakta en blomma på ett olikartat sätt (Gergen, 1999). Detta motsäger positivismen och empirismen som menar att världens rätta natur kan avslöjas genom att observera världen och att det som vi anser existera, är det samma som vad som verkligen existerar (Burr, 1995). Gergen (1999) menar att hjärnan kan anses återspegla naturen och då reflektionerna beskriver saker som de är, t ex att en anka är en anka och inte en gris, har vi en objektiv kunskap om världen. Konstruktionism, däremot, ifrågasätter människans kategorisering av världen såsom indelningen av djurarter, kön och musikgenrer.

Människors indelningar av världen och deras förståelse är besläktade med historien och kulturen, vilket innebär att hur en individ uppfattar världen beror på när och var i världen denna individ lever. Ett exempel på detta är att synen på barnuppfostran har förändrats genom årtiondena samt skiljer sig länder emellan. Konstruktionismen menar med detta att en individs förståelse för omvärlden är knuten till historien och kulturen. Förutom dessa har även individens sociala och ekonomiska förhållanden betydelse. (Burr 1995)

Konstruktionismen menar att synen på världen skiljer sig från individ till individ och därmed kan kunskapen om världen skilja sig eftersom alla individer konstruerar sin egen kunskap (Burr 1995). Ingen eller inget kan säkert säga vad som är rätt och fel, utan allt går att ifrågasätta och vända på. Individer är kapabla att observera världen

² Sociala konstruktioner vara eller icke vara (2001-01-17) Finanstidningen

för vad den är och inta det bästa agerandet (Gergen, 1999). Konstruktioner av världen innehåller vissa mönster av socialt agerande medan det utelämnar andra. Vad vi ser som sanning, är en produkt av sociala processer och interaktioner där människor engagerar sig med varandra. Sanningen, enligt konstruktionister, är därmed inte en produkt av objektiva observationer av världen, utan subjektiva tankar uppkomna från interagerande. (Burr, 1995)

Konstruktionismen menar att människor konstruerar kunskap genom att interagera och därför anser konstruktionismen att sociala interaktioner är intressanta och då speciellt språket. Språk är ett sätt att förmedla någonting till andra. (Burr 1995) Språk kan ses som ett spel, där vi människor har lärt oss de acceptabla spelreglerna, dvs. det handlande som anses gångbart. Genom detta spel använder vi språket på ett visst sätt, t ex god morgon då vi vaknar och hej då när vi går. Om vi använder ord på fel sätt, t ex säger godkväll på morgonen eller mitt i en diskussion, börjar människor reagera och ifrågasätta vårt agerande. Nya ord uppstår dock med tiden, vilka integreras till andra människor, vilket ger människor en förståelse för det ”nya” ordet. Ord som vi använder idag var för ett antal år sedan okända, medan de idag är allmänt accepterade och förstådda, t ex utbrändhet. Ingenting existerar förrän vi sätter ord på det som finns och ger det en mening. Därmed skapar vi framtiden då vi använder vårt språk. (Gergen, 1999)

Språk och handlingar uppstår från relationer och ser olika ut beroende på med vem vi interagerar. Människor förändrar sitt interagerande och sina relationer med andra människor, såsom exempelvis familj och vänner. Detta eftersom varje individ får ny kunskap genom varje interagerande, vilket innebär att vår syn på världen förändras. (Gergen, 1999)

Social konstruktion består av ett antal kännemärken som skiljer den från traditionell psykologi:

Anti-essentialism: Det finns inga grundläggande egenskaper hos saker och människor som gör dem till vad de är, utan sakernas och människornas egenskaper föds i samverkan med andra individer. Ett exempel på detta kan vara då en egenskap som humor föds genom människors interagerande. (Burr, 1995)

Essentialism ser på världen med uppfattningen om att saker har sina egna särskilda grundläggande egenskaper, som kan förklara varför saker och människor beter sig på ett visst sätt. De menar att exempelvis människor kan sägas bestå av olika versioner och att varje version påverkas och konstrueras av människans relation med andra. Detta förklarar varför vi kan bete oss olika, beroende på vem vi umgås med. (Burr, 1995)

Anti-realism: Social konstruktionism anser att vår kunskap inte är en direkt uppfattning av verkligheten, utan istället konstruerar vi våra egna versioner av verkligheten genom interagerande. Inom konstruktionism finns ingen objektiv fakta, utan all kunskap uppkommer från att se på världen utifrån olika perspektiv, beroende på vem man är, vilket ger ett subjektivt synsätt. (Burr, 1995)

Historisk och kulturell specifik kunskap: Konstruktionism menar att individers beskrivningar av och kunskaper om världen hör samman till den tid och kultur som råder och beskrivningarna och kunskaperna kan därmed inte vara sanning för alltid. Detta gör att det som anses som sanning, förändras under tidens gång. (Burr, 1995)

Språket förekommer tanken: Människor är födda till och lever i en värld där kategoriseringar existerar. Dessa kategoriseringar lever vidare genom människans interagerande via språket. Detta medför att människors tankar uppkommer efter diskussion med andra individer och därför anser konstruktionismen att språket kommer före tankarna. (Burr, 1995)

Språk som en form av socialt agerande: När människor samtalar med varandra konstrueras världen och därmed blir språket mer än ett sätt att uttrycka sig, enligt konstruktionismen. Detta gör att människans användande av språket kan ses som ett agerande. Traditionell psykologi ser däremot språket som ett verktyg för våra tankar och känslor. (Burr, 1995)

Fokus på interaktioner och sociala övningar: Traditionell psykologi söker förklaringar till sociala fenomen inuti en person, t ex genom att undersöka attityd, motivation och inlärningsförmåga kan en förklaring till en individs beteende fås. Enligt den traditionella psykologin är fenomenen som attityd ansvariga för vad människor säger och gör och dessutom ansvariga för människors fördomar och brottslighet. Sociologin anser att det är sociala strukturer (som ekonomin, äktenskapet, familjen) som ger upphov till vissa beteenden. Konstruktionismen förkastar båda dessa förklaringar och sätter istället tyngdpunkten på det sociala interagerande mellan människor. Förklaringen till människors beteende finns inte enligt konstruktionismen i det individuella psyket och inte heller i samhällsstrukturen. Förklaringen finns istället i samspelet mellan människor. (Burr, 1995)

Fokus på processer: Konstruktionism betonar processer snarare än strukturer. Tyngdpunkten ligger på hur kunskap fås genom interagerande. Kunskap betraktas som någonting människor skapar tillsammans och inte som något en människa har eller inte har. En berättelse eller händelse bearbetas och får liv under den process av interagerande mellan olika människor. (Burr 1995)

Sammanfattningsvis menar konstruktionism att när människor interagerar, förmedlar de ny kunskap till varandra. Det som vi ser som sanning (en stol är en stol) är en produkt av detta interagerande och är därmed ingenting som har uppkommit genom observationer. Sanningen är, enligt konstruktionismen, ingenting som framkommer genom studier, utan via människors ömsesidiga påverkan. Konstruktionismen motsäger sig därmed synsättet att vetenskap upptäcker en bestämd struktur av verkligheten. (Burr, 1995; Routledge Encyclopedia of Philosophy, 1998)

2.3 Kris utifrån två perspektiv

Realism menar att krisen är reell, vilket innebär att en kris inte bestäms av människors åsikter, utan den existerar oavsett våra uppfattningar. Krisen har, enligt realism, särskilda ramar som gör att den alltid är en kris då en händelse blir placerad inom dessa ramar. Detta gör att människor inte kan påverka händelsens kategorisering, utan kan enbart acceptera att en kris har inträffat. Detta utesluter emellertid inte att människan genom sitt agerande kan påverka hurvida en kris inträffar eller inte. Litteratur om kris kan anses vara realistisk. Detta eftersom den tar för givet vad en kris är, istället för att ifrågasätta dess betydelse. Litteraturen diskuterar även till liten del hur en kris kan uppkomma och vilka faktorer som kan påverka ett händelseförlopp. Med hjälp av rätt strategier, kan människor förhindra att krisen inträffar.

Konstruktionism är kritisk mot människans sätt att kategorisera saker. Enligt konstruktionism bör människor inte acceptera hur världen ser ut, vilket inkluderar synen på kris. Med andra ord ska betydelsen av begreppet kris ifrågasättas. Det finns inget konkret utseende på en kris, utan människor konstruerar kris utifrån sina egna subjektiva bedömningar. Konstruktionismen anser att en kris är någonting som skapas i det offentliga rummet och med detta menas att det är offentligheten som bestämmer vad som är en kris. Media kan exempelvis skapa en bild av en händelse och måla upp den som en kris, vilket leder till att människor börjar behandla händelsen som en kris. Thomas & Thomas (1928) uttrycker detta såsom att om människor definierar situationer som verkliga, så blir de också det. Detta leder till att förståelsen för kris kan bli komplicerad eftersom människan skapar egna definitioner och egna ramar för vad som är en kris.

3. *Illustrationer och analys av fall*

Detta kapitel inleds med en grundläggande beskrivning av våra fall som sedan ligger till grund för vår analys. Dessa två fall är Bo01 och tunnelbygget genom Hallandsåsen. Fallen kommer att vara exempel på och inte en generalisering för hur kris kan uppfattas. Illustrationen av det enskilda fallet följs av en analys utifrån ett realistiskt och ett konstruktionistiskt perspektiv. Illustrationerna och analyserna resulterar i en sammanfattande analys.

3.1 **Empirisk metod**

Våra fallstudier har inletts med datainsamling, genom artiklar och Internet, för att samla in information om Bo01 och tunnelbygget genom Hallandsåsen. Tolkningarna och analyserna har främst utgått ifrån det material som ingår i beskrivningen av fallen samt information från tidigare delar. Till viss del har ytterligare sekundär information använts, för att klargöra vårt resonemang.

Vi ansåg att det vore mest lämpligt att fokusera våra fallstudier på två enskilda fall eftersom de kunde ge oss en mer detaljerad bild (Lekvall & Wahlbin, 1993). Vi ansåg att ett fall inte skulle kunna ge oss ett tillräckligt underlag för att dra slutsatser om krisens beskaffenhet, medan fler än två skulle minska vår möjlighet att avsätta tillräckligt med tid för att studera alla enskilda fall ingående. Fallen användes som en illustration för att visa våra tankegångar om kris. Bo01 och tunnelbygget genom Hallandsåsen valdes, eftersom dessa händelser är relativt aktuella samt har varit omdiskuterade och har därmed florerat mycket i media. Syftet med våra fallstudier är att visa två fall som allmänt uppfattas som kriser, för att sedan med hjälp av dessa fall fånga upp kriser ur ett realistiskt och ett konstruktionistiskt perspektiv. Med andra ord ville vi undersöka om dessa fall, som har framställts som kriser i media, enbart är att betraktas som en medial kris eller även en reell. Förklaringen av begreppen realism och konstruktionism gick att läsa i kapitel 2.

Genom att göra fallstudier har vi gjort ett metodiskt val. Därigenom har vi valt bort andra alternativa undersökningsmetoder. Detta val får vissa konsekvenser, såsom att vi går miste om en annan undersökningsmetods fördelar, t ex fördelar som en surveyundersökning eller observationer skulle ge. Genom en surveyundersökning som riktar sig till de inblandade aktörerna i våra fall, hade vi fått fram hur de hade uppfattat den inträffade händelsen. Detta hade gett oss möjligheten att granska både sekundär och primär data. Vi har inte intervjuat någon av de personer som direkt berördes av Bo01 och tunnelbygget genom Hallandsåsen. Detta eftersom vi inte ansåg att det tillför vår uppsats något av intresse, då vi tror att de inblandade inte är objektiva i sin bedömning av händelseförloppen. Denna uppfattning fick vi efter en diskussion med en anställd på stadshuset i Malmö. Personen som vi pratade med hade en indirekt koppling till Bo01 och en helt annan åsikt om Bo01 än den vi hade.

Genom en surveyundersökning som riktar sig till allmänheten och media, hade vi kunnat mäta hur människor uppfattar begreppet kris. Genom denna undersökning hade vi fått fram hur våra respondenter tolkar begreppet kris och hur de uppfattar Bo01 och tunnelbygget genom Hallandsåsen. Utifrån detta hade vi kunnat dra slutsatser om den målpopulation, som dessa respondenter anses representera. Det vi hade fått fram, genom denna undersökning, är sannolikt att begreppet kris är något som uppfattas på ett olikartat sätt av olika individer. Eftersom en surveyundersökning är tidskrävande ansåg vi att det vi fick fram genom att studera litteratur om realism och konstruktionism visade tydligt och på ett enklare sätt, att människors uppfattningar om saker, t ex kris skiljer sig. Vår surveyundersökning hade gett oss ett antal olika uppfattningar om begreppet kris, vilka vi hade kunnat analysera för att se om det fanns likheter och om det fanns någonting som klart kunde fastställas som en kris. Vi hade emellertid även fått ett antal skilda uppfattningar, vilket hade visat oss att människor konstruerar sin egen tolkning av kris.

Genom att genomföra observationer ute på fältet, hade vi kunnat vara med i verkligheten för att se när en händelse blir kategoriserad som en kris och i så fall varför. Genom denna undersökningsmetod hade vi observerat händelseförloppet samt hur människor reagerar och agerar. Härigenom hade vi minskat risken för undanhållen sanning och glömska eftersom vi hade undersökt människors agerande och händelser då de inträffar istället för att andra berättar om det som har inträffat. Detta hade, för vår del, varit en bra undersökningsmetod eftersom vi då hade kunnat iaktta vad som påverkar en händelse och dess kategorisering. Eftersom det är komplicerat att förutse en kris, ansåg vi denna metod otänkbar. Det är mycket svårt att på förhand förstå att en händelse kommer att bli en kris.

I denna uppsats förväntas trovärdigheten vara relativt goda, genom den undersökningsmetod som har valts. Genom att göra en fallstudie, där artiklar används anses det möjligt att upprepa undersökningen med ett liknande resultat som följd. De arkiv som har använts förblir opåverkade av undersökningen och det finns ingen risk att den undersökta artikeln påverkas av intervjuareffekter och dylikt. Människor kan bli trötta på att bli intervjuade åtskilliga gånger, vilket leder till att de till sist svarar snabbt och kortfattat eller vägrar bli intervjuade överhuvudtaget. Arkiv däremot, påverkas inte av upprepat utnyttjande. Vi har dock förståelse för att medias bild av händelsen kan vara felaktig. Detta eftersom medias artiklar kan visa upp en vinklad eller ofullständig bild av händelseförloppet. Individer uppfattar saker, t ex kris, olika och detta gäller även media. För att försöka få en så trolig bild av händelsen som möjligt har vi därför använt oss av flera olika källor. Detta anser vi ger oss en större möjlighet till att den information som vi har insamlat om våra fall, är sanningsenlig. Trots detta har ett kritiskt förhållningssätt till det material som har använts varit en självklarhet. Vi måste dock beakta att vi själva har valt vilken litteratur och information som vi ville läsa, vilket leder till en viss subjektivitet. Det finns risk för att vi i vår datainsamling har sökt efter information som skulle ge oss ett, på förhand, omedvetet planerat resultat. Vi har varit medvetna om att denna risk finns, men anser inte att vår subjektivitet har påverkat vår uppsats negativt. Detta eftersom vi har varit öppna för all information som har studerats. Vi vill dock påpeka det som författarna Lundahl och Skärvad (1992) nämner, att det är näst intill omöjligt att uppnå hundra procentig validitet. Vi kan inte med fullständig säkerhet veta att vår

undersökning har fångat in alla väsentliga delar och inte utelämnat relevanta delar eller fångat in även irrelevant information.

3.2 Bo01

Efter ett initiativ från svenskt håll bestämde EU-ländernas bostadsministrar 1996 att de skulle stödja en europeisk bostadsmässa. 1997 bestämdes att mässan skulle hållas i Malmös västra hamn och att planeringsarbetet skulle påbörjas 1998. Året efter upptäcktes att marken i Västra hamnen var förorenad efter tidigare industriverksamhet och jordmassorna som fraktades bort skapade både rubriker i media och en politisk konflikt. Media framhävde ironin i att bygga en ekologisk mäsas mark som var förorenad.

(http://www.gp.se/bostad/artiklar/arkitektur/bomassa/bomassa_010517a.shtml)

I början på år 2000 började det att byggas i området och redan efter några månader hade Bo01 AB³ ont om pengar och vände sig till kommunen för att få låna 40 miljoner. Eftersom den ekonomiska krisen var akut beviljade kommunen lånet på åtskilliga miljoner, vilket ledde till en politisk konflikt mellan socialdemokraterna, som hade majoritet i kommunfullmäktige och moderaterna, som ledde oppositionen. Samtidigt hotades Bo01⁴ av att förhandlingarna mellan byggfacket och Byggmästarföreningen gick så dåligt att de kunde stranda. Parterna kom inte överens om skiftarbete och ersättningar. Dessutom avslöjades att mässbolagets representanter hade spenderat stora summor på representation och studieresor världen över. Vidare riktade revisionsbyrån Ernst & Young skarp kritik mot hur Bo01 AB hade skött sin ekonomi, särskilt bristerna i bokföringen av personalens resor, presenter och representation.

(http://www.gp.se/bostad/artiklar/arkitektur/bomassa/bomassa_010517a.shtml)

Hösten 2000 stämde två arkitekter byggherren⁵ på 15 000 för intrång i upphovsrätten. Arkitekterna hävdade att byggföretaget hade tagit sig så stora friheter med huset som de ritade att deras konstnärliga anseende tagit skada. I slutet av året utsåg fackförbundstidningen Byggnadsarbetaren, bomässan till "årets sämsta bygge". Tidningen menade att inte sedan Hallandsåsen hade det varit så lätt att utse den byggplats som var sämst och underkände mässbygget ur arbetsmiljösynpunkt, men också för att det ännu inte nåtts fram till avtal om ackordsvillkoren med alla byggbolagen. Mässan bantades för att bättre passa ihop med ekonomin, bolagets styrelse byttes ut och vd: n fick sparken. Ekobrottsmyndigheten började utreda om den gamla styrelsens bokföringsbrott. I mars 2001 stod det klart att minst två personer ur den tidigare ledningen delgetts misstanke om bokföringsbrott.

(http://www.gp.se/bostad/artiklar/arkitektur/bomassa/bomassa_010517a.shtml)

Kungen invigde bomässan i Västra Hamnen den 17 maj 2001 och den kom att locka 330 000 besökare under tre månader. Mässbolaget Bo01 AB begärdes i konkurs dagen efter stängningen den 16 september 2001.

(<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?version=62230>)

³ Med Bo01 AB syftar vi på mässbolaget.

⁴ Med Bo01 syftar vi på själva mässan.

⁵ Har inte fått fram information angående vilken byggherre det rör sig om.

Hösten 2001 rapporterade TV4 Öresund att två gallerier hade hört av sig till Ilmar Reepalu, kommunstyrelsens ordförande. Det var Marianne Boesky Gallery i New York och Lisson Gallery i London, två konstgallerier som efter Bo01: s konkurs tvingats att själva stå för hemtransporterna av de konstverk som de hade lånat ut till bomässan i Malmö. Gallerierna kallade upplösningen av bomässan skandalös och påminde om att Bo01: s tidigare vd hade garanterat att bomässans skulle ombesörja att konstverken skulle återställas. Lisson Gallery uppgav att värdet på de utlånade konstverken var omkring en miljon kronor. Gallerierna krävde ersättning av Malmö stad för sina utlägg. Om de inte skulle få ersättning hotade de med att aldrig mer medverka vid utställningar i några av stadens museer. (http://www.gp.se/bostad/artiklar/arkitektur/bomassa/bomassa_010922.shtml)

I november 2001 beslutade kommunfullmäktige att Bo01: s konkursbo skulle få 13 miljoner ur Malmö stad kassa. Kommunstyrelsens ordförande sa att kommunen gjorde detta för att upprätthålla sitt anseende. De ville låta en rad mindre entreprenörer med fordringar få förtur och därmed rädda sina egna företag från konkurs. (http://www.gp.se/bostad/artiklar/arkitektur/bomassa/bomassa_011130.shtml)

I december 2001 anklagade oppositionen Ilmar Reepalu för att ha tagit över konkursförvaltarens uppdrag i Bo01-konkursen. Det visade sig nämligen att Reepalu själv hade tagit kontakt med flera av de största fordringsägarna och fått dem att skriva ner sina fordringar på konkursboet. Bo01: s riktiga konkursförvaltare, Leif Ljungholm, kommenterade detta med: *"Om jag hade fört förhandlingar med enskilda borgenärer bakom ryggen på de andra hade man med fog kunnat fråga sig om jag var en lämplig konkursförvaltare."* Kommunstyrelsen ordförande hade alltså i sina kontakter med enskilda fordringsägare gått mycket längre än en riktig konkursförvaltare någonsin skulle gå. (<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?article=34913>)

Ilmar Reepalu försvarade sin insats i Bo01-affären med att han *"... ville reda ut det så bra det går"*. Han berättade själv på ett kommunstyrelsemöte att han hade ringt runt till fem företag för att förmå dem att efterställa sina fordringar i Bo01 AB och ansåg inte att det var något konstigt med det. Vid Ilmar Reepalus sida satt Malmö ekonomidirektör Staffan Moberg som samlat in breven där företagen lovat avstå sina fordringar. Han förklarade att breven inte hade diarieförts därför att de inte var ställda till kommunen. Vidare menade Moberg att han fick breven eftersom han skulle lämna över dem till konkursförvaltaren. Oppositionen var inte nöjd med förklaringarna. De var starkt kritiska till att varken kommunfullmäktige eller kommunstyrelsen hade informerats om de uppgörelser Reepalu nått med fordringsägarna. Senare hänvisade Ilmar Reepalu till tryckfrihetsförordningen beträffande de brev som inte diarieförts. Tryckfrihetsförordningen säger att brev eller meddelande som lämnas in för befordran inte behöver vara en allmän handling. (<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?version=52704>)

Den 5 april 2002 lämnade konkursförvaltare Leif Ljungholm in sin förvaltarberättelse till Malmö tingsrätt. Det fanns, enligt konkursförvaltaren, ingen anledning att misstänka något brottsligt kring Bo01-konkursen. Styrelsen som tillträdde hösten 2000, med bland andra Malmös kommundirektör Inger Nilsson och

brodirektör Sven Landelius, friades helt och hållet från personligt ansvar. Företagets revisor däremot, fick ett par anmärkningar i förvaltarberättelsen. Ljungholm menade att de huvudsakliga förklaringarna till Bo01: s konkurs var biljettfiaskot och den försträma budgeten. Vidare menade han att det var ett projekt utan ordentlig ekonomisk kontroll. Ljungholm såg även tydliga kopplingar mellan kommunen och Bo01. Många företag förlorade pengar i Bo01: s konkurs. Flera av dem hävdade att Malmö kommun hade varit deras förhandlingspart, eftersom kontrakt hade skrivits med företrädare för kommunen. Detta förnekades ihärdigt från Stadshuset. Ljungholm konstaterade att ett stort antal avtal, till exempel avtal om bevakning och diverse leveranser, hade förhandlats fram av personer anställda på kommunen och inte av Bo01 AB. (<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?version=54746>)

Chefsåklagare Gertrud Holm har nu åtalat hela den förra ledningen för Bo01 AB för bokföringsbrott i samband med mässan. Brotten har enligt Holm begåtts mellan januari och augusti 2000. Förundersökningen inleddes redan i oktober 2000 då chefsåklagaren begärde in alla handlingar som rörde mässans ekonomi och nu har den alltså lett till åtal. (Svenska Dagbladet, 020530)

3.3 Analys av Bo01 ur ett realistiskt perspektiv

Om realism appliceras på begreppet kris betyder det att en händelse kan vara en kris utan att den breda allmänheten förstår eller vet om det. En händelse kan vara en kris oavsett vad människor säger. När det gäller Bo01 följer då frågan: Var Bo01 en kris även om media inte hade berättat om händelseförloppet?

Enligt en anställd på Malmö Stad, var Bo01 ingen kris eftersom inga människor skadades fysiskt. Möjligtvis var det en medial kris. Denna person säger att en kris är påfrestningar för företaget och människorna som arbetar där. Nationalencyklopedin (1995) menar att en kris är en mycket svår situation som ofta är av politiskt eller ekonomiskt slag. Bo01 torde vara en påfrestning för Malmö kommun och andra inblandade aktörer och även om inga människor skadades fysiskt, drabbades många ekonomiskt.

Marken i Västra Hamnen, där Bo01 skulle byggas, var förorenad och detta var bara början på en rad av händelser som drabbade Bo01 AB. Eftersom mässan skulle vara ekologisk var det ett stort bakslag att marken var förorenad. Det som dock var mest påfrestande för Bo01 AB var deras dåliga ekonomi som bestod av höga representationskostnader, bristfällig redovisning och höga lån från Malmö kommun. Budgetarna var alltför stramt tilltagna och därmed var det svårt att förutse det ekonomiska raset. Lånen från Malmö kommun gjorde att skulderna bara växte och till sist gick Bo01 AB i konkurs. En konkurs är en kris för ett företag oavsett om media exponerar den eller inte, eller kanske snarare är en konkurs en följd av en kris. Bengtsson och Skärvad skriver, *”Ett företag kan hamna i kris av många olika skäl, t ex alltför våldsamma expansionsinsatser, allmänna branschproblem, ren vanskötsel, felslagna konjunkturbedömningar m.m.”*. De fortsätter, *”Ett gemensamt drag tycks emellertid vara att krisföretag hamnat i kris för att de har valt fel strategi och/eller fel organisation för att genomföra dessa strategier”*. (Bengtsson & Skärvad, s.54, 1988) Konkursen var därmed en följd av flera felaktiga beslut som togs av en organisation i gungning med bristande strategier.

Konkursen drabbade fler företag än Bo01 AB och många av dessa var små eller medelstora företag som drabbades hårt eftersom de inte fick betalt för sina fordringar. Konkursen var följden av en mängd faktorer, däribland den dåliga redovisningen, de optimistiska budgetarna, de höga lånen, representationskostnaderna och framför allt att publiken uteblev och därmed också stora intäkter. Budgeten grundade sig på ett visst biljettpris men eftersom biljettpriset minskades när publiken uteblev kunde budgeten inte hållas.

Den bristfälliga redovisningen ledde till att det inleddes en förundersökning hösten 2000 mot delar av mässledningen för att se om de var skyldiga till bokföringsbrott. Detta gjordes eftersom en mängd utgifter i samband med planeringen av mässan var betalda med kontokort och det var oklart vad som egentligen hade köpts för dessa pengar (Helsingborgs Dagblad, 020517).

Hela den förra ledningen för Bo01 AB står nu åtalade för bokföringsbrott i samband med mässan. Brotten har enligt chefsåklagare Gertrud Holm begåtts mellan januari och augusti 2000. (Svenska Dagbladet, 020530) Domen är ännu inte fastställd och huruvida domstolen friar eller fäller avgör om krisen kan anses vara ett faktum, realistiskt sett.

Även om Bo01 inte hade debatterats i media anser vi ändå att det var en kris eftersom bolaget gick i konkurs, vilket drabbade en mängd aktörer, däribland Bo01 AB, kommunen och alla andra fordringsägare. Konkursen innebar en ekonomisk kris för Bo01 AB och en påfrestning för alla de företag som hade fordringar på mässbolaget. Bland fordringsägarna fanns en mängd små och medelstora företag som behövde få betalt för sin fordran på mässbolaget för att kunna betala sina egna leverantörer. De mindre företagen riskerade själva att hamna i konkurs. Konkursen var en följd av en mängd händelser som tillsammans utgjorde en ekonomisk kris. Den ekonomiska krisen bestod av höga representationskostnader, där pengar hade lagts på resor, presenter och representation. I samband med dessa höga kostnader slarvades det med bokföringen, vilket gjorde att krisen stegrades. Mer kapital behövdes och lånen från Malmö kommun var ett faktum. Då intäkterna blev mindre än förväntat resulterade den ekonomiska krisen i en konkurs.

Samtidigt med denna ekonomiska kris, utkämpades en politisk strid mellan socialdemokraterna, som hade makten i kommunhuset, och oppositionen. Oppositionen var starkt kritiska till att flera politiker var kommunala tjänstemän och styrelseledamöter i Bo01 samtidigt.

En universitetslektor i nationalekonomi vid Lunds universitet, menar att konkursdrabbade Bo01 i Malmö är ett skolexempel på hur illa det kan gå när politik och marknad blandas i samma verksamhet. En sådan blandning leder till bristande kontroll och styrning. Problemet när det gällde aktiebolaget Bo01 var att politiker och kommunala tjänstemän i olika omgångar hade styrelseposter i Bo01 samtidigt som de skulle agera politiska kontrollanter och myndighetsutövare. (<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?version=22563>)

Enligt universitetslektorn är det viktigt att skilja på marknadens och byråkratins logik. Marknadens logik som gäller för företag, innebär att den enskilde konsumenten har vetorätt. Som konsument eller aktieägare kan man låta bli att köpa varan eller aktien. Kapitalmarknaden håller kontroll på hur företaget sköts i en marknadsekonomi. För offentlig verksamhet gäller byråkratins logik som innebär att verksamheten styrs genom lagar. Den politiska kontrollen utövas genom omröstningar där majoriteten bestämmer och genom offentlighetsprincipen som ger allmänheten insyn. Genom att blanda de två styrmodellerna, som i fallet med aktiebolaget Bo01, hamnar företaget i en situation där varken marknadskontrollen eller den politiska kontrollen fungerar och det är skälet till att så mycket pengar spenderades. Den blandade konstruktionen har enligt universitetslektorn lett till att skattemedel riskerats utan att skattebetalarna har haft möjlighet att kontrollera verksamheten. Den har också gjort att många små entreprenörer har uppfattat att Malmö kommun har garanterat bolagets kreditvärdighet. Entreprenörerna har därför inte kontrollerat bolaget lika noggrant som de skulle ha gjort om det hade varit ett helt privat företag. (<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?version=22563>)

Realistiskt anser vi alltså att Bo01 var en kris eftersom händelserna som utgjorde krisen hände oavsett medias inverkan. Att dessa händelser (redovisningen, representationen etc.) kunde få ske torde bero på en bristande organisation med dåliga strategier. Med detta menar vi att ingen verkade ta ansvar i organisationen. Ingen hade ordentlig kontroll på vad som egentligen hände. En stor mängd transaktioner bokfördes felaktigt eller långt i efterhand och underlaget till dessa var många gånger bristfälligt (Svenska Dagbladet, 020530). Styrelsen och ledningen var oaksamma då de slarvade med bokföringen. De åsidosatte bolagets bokföringsskyldighet genom sin bristande kontroll (Svenska Dagbladet, 020530) och blir nu åtalade för detta.

3.4 Analys av Bo01 ur ett konstruktionistiskt perspektiv

Ett konstruktionistiskt synsätt applicerat på begreppet kris innebär att en kris skapas i det offentliga rummet. Det är hur media framställer händelsen som avgör om det är en kris eller inte. Bo01 diskuterades flitigt i media långt innan det hade börjat eftersom marken i Västra hamnen var förorenad där den ekologiska mässan skulle byggas och detta medförde ironiska rubriker. Kritiken mot Bo01 i media handlade också till en början om att de lägenheter som byggdes blev alltför lyxbetonade och dyra för vanligt folk. Helsingborgs Dagblad (020517, sidan 10) skriver "*den (Bo01) hade på ett tidigt stadium kritiserats för att inrikta sig på lyxbyggen i en segregerad stad som Malmö*".

På tal om segregation, har mässan i efterhand blivit kritiserad för att diskriminera synskadade, rörelsehindrade och äldre. Handikappombudsmannen, Lars Lööv anser att behoven för funktionshindrade och äldre helt har försummats i Bo01. Lööv anser att Bo01 är ett segregerat bostadsområde som inte tar hänsyn till funktionshindrade i alla åldrar och att de äldre blir en allt större del av befolkningen. (<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?version=16413>)

Ännu en motgång för mässan var att flera hus inte blev klara i tid och fick istället invigas separat i augusti (Helsingborgs Dagblad, 020517). Främst handlade dock kritiken mot mässan i media om de ekonomiska förhållandena. I ett tidigt skede behövde Bo01 mer pengar och fick ett lån beviljat av Malmö kommun. Media bevakade händelsen som innebar en politisk konflikt mellan socialdemokraterna och moderaterna. Bo01 AB:s representationskostnaderna var enorma och deras bokföring var rörig. Dessutom riktade revisionsbyrån Ernst & Young skarp kritik mot hur Bo01 AB hade skött sin ekonomi, särskilt bristerna i bokföringen av personalens resor, presenter och representation.
(http://www.gp.se/bostad/artiklar/arkitektur/bomassa/bomassa_010517a.shtml)

När mässan väl öppnade den 17 maj, kom kritiken mot det höga priset på inträdesbiljetterna. Mässan lockade betydligt färre besökare än vad som var budgeterat och en orsak till detta torde vara det höga biljettpriset. Bo01 AB tog delvis till sig kritiken eftersom de i mitten av augusti erbjöd pensionärer och studenter att gå in för halva priset (Helsingborgs Dagblad, 020517). Allmänheten fick ändå ett dåligt intryck av mässan på grund av alla svarta rubriker. Arkitekterna som stämde en byggherre skapade stora rubriker, precis som byggarbetarnas missnöje med sina löner och arbetstider. Skriverierna fortsatte även efter mässan om bland annat gallerierna som själva fick betala för att få hem sina utlånade tavlor. Angående de utlånade tavlorna, skriver Sydsvenskan, (010927)⁶ följande:

”Efter alla turer och miljonrullningar som ledde fram till Bo01: s ekonomiska kollaps har det nu skrivits ett nytt kapitel i denna sorgglustiga följetong. Kommunstyrelsen signalerade igår att de museer och gallerier som lånat ut sina verk till bomässan ska slippa stå för kostnaderna i samband med nedmontering och återsändande. Malmös internationellt sett nersolkade rykte som kulturstad ska räddas genom mer skattepengar.”

För att rädda sitt rykte beslöt alltså kommunen att de skulle finansiera återställandet av konsten till dess riktiga ägare. Här frågar vi oss huruvida Malmö kommun har en speciell budget för sådana här kostnader eller varifrån dessa pengar togs.

Artiklar som behandlar Bo01 är som synes inte positiva i beskrivningarna av händelseförloppen. Ord som ”skandalomsusad”, ”motgång” och ”kollaps” användes ofta för att beskriva mässan. De positiva aspekterna av Bo01 kom därmed i skymundan. För det fanns även en del positiva saker med mässan trots att det inte framgick av alla artiklar. Caroline Ullman-Hammer var vice vd för Bo01 från hösten 2000 och vd från juli 2001 till konkursen i september. I en intervju i Helsingborgs Dagblad (020517) menade hon att Malmö fick en helt ny unik stadsdel och blev satt på världskartan. Köpenhamnarna fick upp ögonen för Malmö och staden fick även inbjudningar från runt om i världen för att berätta om mässan. Helsingborgs Dagblad (020517) skriver ”... samtidigt som man hade svårt att charma folk på hemmaplan⁷, hyllades mässan i många både svenska och utländska medier för de hemliga trädgårdarna och för den spektakulära arkitekturen”. Det verkar som om de skånska medierna koncentrerade sig på alla skandaler kring mässan medan medier med mer distans fokuserade på vad Bo01 egentligen handlade om. Detta är dock endast en

⁶ (<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?version=5819>)

⁷ Med ”hemmaplan” avses här Skåne.

generalisering eftersom bland annat Göteborgs-Posten har en mängd både mer och mindre kritiska artiklar.

Styrelsen som blev utbytt var också en händelse som exponerades i media, eftersom de hade spenderat mycket pengar och sedan blivit i akut behov av mer kapital, som utlånades av kommunen. Det var oklart var vissa pengar hade gått, eftersom utgifterna hade betalats med kontokort. Helsingborgs Dagblad konstaterade, den 17 maj 2002, att utredningen om detta fortfarande inte var färdig.

När konkursen var ett faktum skapades rubriker då en mängd småföretagare drabbades hårt ekonomiskt eftersom de inte fick betalt för sina fordringar. Bo01: s konkursbo hade skulder på omkring 50 miljoner kronor till över 200 fordringsägare, varav de flesta små och medelstora företag i Malmö. Den största fordringsägaren var Malmö kommun. För att rädda småföretagen försökte kommunen efterskänka sina krav på konkursboet. Detta har nu visat sig omöjligt då länsrätten har beslutat att kommunen inte får efterskänka sina fordringar. Denna dom har en majoritet av kommunstyrelsen valt att överklaga.

(<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?version=62230>;
<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?version=76886>)

Bakgrunden till kommunens vilja att efterskänka sina fordringar går bland annat att läsa i en artikel i Sydsvenskan där det framgår att vänsterns oppositionsråd, Anneli Philipson, anser att kommunen har ett moraliskt ansvar för företagen. Detta ansvar grundar sig på att företagen var vilseledda eftersom de trodde att kommunen garanterade mässans kreditvärdighet.

(<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?version=25649>)

Dagen efter mässans slut begärdes alltså Bo01 i konkurs och skrivierna fortsatte eftersom det kom fram en del händelser i media som skapade negativa reaktioner. Det kom fram att Ilmar Reepalu, kommunstyrelsens ordförande hade förmått fem företag att skriva ner sina fordringar på konkursboet och detta gjorde han på eget bevåg, vilket fick oppositionen och allmänheten att reagera negativt. Det blev en diskussion kring det faktum att flera kommunstyrelseledamöter var involverade i både Bo01 och kommunen samtidigt.

Securitas var ett av de företag som gick med på att avstå från en viss del av sina fordringar. Företagets regionchef Kaj Lindahl menade att det var ett sätt att begränsa förlusten. Han fick ett papper från kommunens ekonomienhet som han skrev under och skickade tillbaka. Kaj Lindahl tyckte dock att det var konstigt att få en ackordsförfrågan från kommunen och inte från konkursförvaltaren. Han ansåg samtidigt att Bo01 hade så stark anknytning till kommunen och att det därför var en unik situation. Securitas begärde inte ens kreditupplysning. (<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?version=29491>) Securitas var en av flera företag som såg Bo01 som kommunens förlängda arm och som därmed gjorde affärer med dem utan att kontrollera bolaget.

En av fordringsägarna, Niclas Tengwall, hade kontakt med Ilmar Reepalu, Leif Ljungholm och Bo01: s vd Caroline Ullman-Hammer, när det var dags att diskutera om företagen skulle få betalt. I en artikel i Sydsvenskan kan utläsas att han menar att

fordringsägarna fick olika information från dessa tre och att de skyllde på varandra. Fordringsägarna kände sig som en bricka i ett politiskt spel och det var inte någon av de inblandade i Bo01 AB som kunde säga att den var skyldig till det inträffade. (<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?version=14429>)

Frågan om vems fel det är, att det gick som det gick med Bo01, finns det nog olika svar på beroende på vem som blir tillfrågad. Ilmar Reepalu är ett namn som ofta har hörts i samband med kritiska artiklar om Bo01. Själv förnekar han, enligt en artikel i Sydsvenskan (010927), att han har något politiskt ansvar för mässan. Författaren av artikeln, Mikael Bergstrand, konstaterade att Reepalu istället har lagt skulden för fiaskot på den lokala pressen. Anklagelserna som Reepalu har lagt fram, har framförts i tidningar som Göteborgs-Posten och Dagens Nyheter. Bergstrand skrev att *"den distansering från Bo01 som Ilmar Reepalu har gett prov på de senaste tio dagarna är häpnadsväckande"*. Reepalu gjorde alltså Bo01 till det privata bolagets eget problem, fastän han själv tillsammans med tre av kommunens toppchefer ingick i Bo01: s styrelse ända fram till konkursen. (<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?version=5819>)

Sydsvenskan kallar Bo01 för "mediernas mässa" eftersom den var så medialt bevakad (<http://w1.sydsvenskan.se/Article.jsp?version=62230>). Den sista artikeln om Bo01 har förmodligen inte skrivits än. Enligt det konstruktionistiska synsättet skapades Bo01-krisen i det offentliga rummet. En kris är det som blir offentligt och media är krisproducenterna. Företag blir bedömda på basis hur de agerar i media. Enligt media var Bo01 en kris och de byggde upp en negativ bild av mässan ända från början. Oavsett om Bo01 var en kris eller inte, gjorde media Bo01 till en kris och då börjar allmänheten behandla det som en kris. En mängd aktörer påverkades av att Bo01 behandlades som en kris. Alla som direkt eller indirekt arbetade med eller för mässan fick ta del av den negativa kritik som media konstruerade.

3.5 Tunnelbygget genom Hallandsåsen

Den över 100-åriga järnvägen förbi Hallandsåsen hade länge ansetts som ett hinder i resandet mellan Göteborg och Malmö. Planerna på att förbättra denna sträcka började redan 1915, men först 1975 kom det första förslaget från SJ, där man föreslog att tågsträckan förbi Hallandsåsen skulle gå via en tunnel. 1981 kom det andra förslaget som även Båstads kommun, länsstyrelserna i Kristianstad-, Malmöhus- och Hallands län, stod bakom. 1988 bestämde regeringen, som en del av ett hållbart svenskt transportsystem, att järnvägen skulle vara en transportmöjlighet som kunde användas även i framtiden. Därför avsattes över 100 miljarder på att rusta upp järnvägar runt om i Sverige. Ett av de viktigaste projekt som startades med hjälp av denna satsning var tunneln genom Hallandsåsen som skulle förkorta och modernisera den kurviga och enkelspåriga järnvägen. 1992 startade bygget av tunneln. Banverket hade huvudsakligen fyra skäl till varför en tunnel borde byggas genom Hallandsåsen. Dessa skäl var att fler tåg skulle kunna köras tack vare ett dubbelspår, den nya planare järnvägen skulle klara av tyngre godstrafik, tågen skulle kunna köras i högre hastigheter samt tunneln skulle ta bort ett antal plankorsningar, vilket minskar antalet olyckor.

(<http://www.banverket.se/templates/StandardTtH.asp?id=2899>;
<http://www.banverket.se/upload/3995/korthet.pdf>)

Förhållandena i Hallandsåsen⁸ gjorde dock arbetet, med att bygga tunneln, komplicerat. Banverket, hade genom en vattendom, tillåtelse att ha ett maximalt utflöde av grundvatten med 33 liter per sekund, men denna nivå kunde inte upprätthållas. Istället uppstod ett vattenläckage, som orsakade sänkningar i grundvattennivån, vilket resulterade i att flera privata brunnar torrlades. Skanska, som hade tagit över bygget efter Kraftbyggarna 1996, beslutade sig för att försöka tätta tunneln för att reducera dessa vattennivåsänkningar. Tätningen utfördes med hjälp av ett kemiskt medel, Rhoca Gil, innehållande akrylamid⁹. Detta giftiga ämne läckte ut i tunneln samt i intilliggande vattendrag och brunnar. Sedan det hade konstaterats att akrylamid förekom i det vatten som pumpades ut från tunnarna avbröts projektet 1997. Efter denna händelse lämnade banverket över beslutsfattandet om tunneln till regeringen. Då projektet avbröts hade banverket investerat två miljarder kronor i tunnelbygget. Banverket hade då undanhållit för regeringen att byggandet av tunneln hade ökat kostnaderna med 800 miljoner kronor, vilket gjorde projektet dyrare än vad som först var beräknat. (<http://www.banverket.se/upload/3995/korthet.pdf>;
<http://www.seko.se/MAGASINET/1998/nyttv47.htm>;
http://www.svd.se/dynamiskt/inrikes/did_2251386.asp)

Vid byggandet av tunneln utsattes arbetare för akrylamid som kom från medlet Rhoca Gil, som användes för att tätta den läckande tunneln. De första symptomen kom redan i augusti 1997, då arbetarna klagade på domningar, yrsel och huvudvärk. Efter att det hade uppdagats att akrylamid hade läckt ut, undersöktes över 200 anställda som hade varit utsatta för giftämnet. Det var flera arbetare som visade allvarliga symptom, vilket ledde till en ny undersökning, denna gång på Yrkes- och miljömedicinska kliniken i Lund. Här framkom det att runt tjugo personer hade fått arbetsskador efter att ha utsatts för akrylamid. Ett år efter utsläppet framkom det att vissa arbetare inte upplevde någon direkt förbättring. Nio personer ansågs ha fått allvarliga nervskador p.g.a. medlet. Det anses ha påvisats ett samband mellan det arbete som dessa personer genomförde och den skada de har ådragit sig. Enligt yrkesmedicinska kliniken i Lund lider fortfarande fyra personer av de biverkningar, i form av nervproblem, som akrylamid förde med sig. Skanska ersatte de skadade med mellan 20 000 och 50 000 kronor. Det var dock inte enbart människor som påverkades av giftet, utan även djur även djur och miljö. Kor fick avlivas, mjölk från kor fick hållas ut, fiskar dog etc.

<http://www.seko.se/MAGASINET/1998/nyhet002.htm>;

<http://www.seko.se/MAGASINET/1998/nyttv34.htm>;

(<http://www.ad.se>¹⁰;

http://www.svd.se/dynamiskt/Inrikes/did_1830437.asp;

http://www.svd.se/dynamiskt/inrikes/did_2009205.asp)

⁸ Hallandsåsen är en urbergsrygg där bergsarten domineras av gnejs. "Bergets är uppsprucket och bitvis leromvandlat". Eftersom åsen är fylld med grundvatten uppstår ett "högt vattentryck på tunnelnivå" (<http://www.banverket.se/upload/3995/korthet.pdf>)

⁹ Akrylamid som är ett nervgift kan ge ett antal olikartade skador, påverka fruktsamheten samt vara cancerframkallande. Det kan leda till att genetiska skador går i arv till andra generationer (<http://www.ad.se>, Akrylamid blev känt som tunnelgiftet, 2002-04-24, TT Nyhetsbanken).

¹⁰ Fyra tunnelarbetare lider av nervskador (2002-05-17) TT Nyhetsbanken; Stränga straff för Skanskachefer (2002-01-18) TT Nyhetsbanken.

Skanska som var generalentreprenad för tunnelbyggandet har ansetts ha haft otillräcklig kontroll över bygget samt att ha ignorerat arbetarnas arbetssituation. Både banverket och Skanska beskylls för att ha gjort alltför knapphändiga undersökningar och analyser inför tunnelbyggandet och användandet av tätningemedlet Rhoca Gil. Tillverkarna av Rhoca-Gil, ansågs muntligt ha hållit inne med viktiga upplysningar samt ha givit felaktiga och vilseledande information till banverket och Skanska. Banverket och Skanska litade på tillverkarna utan några ifrågasättanden. Detta trots att det anses ha funnits uppgifter som visade på att medlet var giftigt. Det fanns bl.a. ett produktblad från tillverkaren som talade om att användare av Rhoca Gil borde bära gummihandskar och skyddsglasögon. Det fanns även rapporter om människor som hade förgiftats utomlands, 1997, efter användandet av tätningemedel innehållande akrylamid. Trots detta användes, enligt Skanska, totalt 5,2 ton akrylamid vid tätningen av tunneln. Saneringen av Hallandsåsen innebar att drygt 1000 kilo gift var tvunget att tas bort kring området. (http://www.svd.se/dynamiskt/inrikes/did_2009205.asp; <http://www.seko.se/MAGASINET/1998/nyhet11.htm#01>; <http://www.seko.se/MAGASINET/1998/nyttv47.htm>; www.bastad.se; <http://www.seko.se/MAGASINET/1998/nyttv34.htm>)

Banverkets informationsdirektör, Karin Roslander, uppmanade anställda att inte gå ut med uppgifter som rörde bygget vid Hallandsåsen. De anställda ombads bl.a. att inte tala med pressen eller lämna ut uppgifter om handlingar gällande medlet Rhoca-Gil. (<http://www.seko.se/MAGASINET/1998/nyhet032.htm>)

Händelserna vid Hallandsåsen har kommit upp i domstol. Den första att dömas var Lars Wester, vd på företaget Rhone Poulence i Sverige. Han dömdes för brott mot lagen om kemiska produkter, vilket resulterade i 90 dagsböter, en summa på 58 500 kronor. Tillverkaren undanhöll information och det informationsblad som följde produkten var otillräckligt. Därför ansåg rätten att det inte går att fastslå vilken information Skanska fick och om denna information inkluderade riskerna och vad medlet innehöll. En representant från tillverkarna informerade arbetarna under ett flertal tillfällen, men fokuserade då på den tekniska hanteringen av Rhoca Gil istället för farorna med medlet. (http://www.svd.se/dynamiskt/inrikes/did_2009205.asp, www.ad.se¹¹)

Både Banverket och Skanska har fått försvara och förklara sina handlingar inför domstol. Skanska har dömts att betala en företagsbot på tre miljoner kronor, vilket är det högsta belopp ett företag kan tilldömas att betala. Även två chefer på Skanska, produktionschefen (Henrik Ivarsson) och avdelningschefen (Jan Stattin), blev åtalade och dömda. Ivarsson bröt mot arbetsmiljölagen genom användandet av Rhoca Gil och dömdes till 100 dagsböter, vilket innebar sammanlagt 30 000 kronor. Ivarsson ansågs ha ignorerat de första symptomena på att arbetarnas hälsa var i fara, trots att arbetare hade klagat på bl.a. sömnproblem, händer och fötter som domnade, balansproblem, synrubbingar och ansiktsryckningar. Stattin tilldömdes 120 dagsböter för vållande av miljöstörning, sammanlagt 54 000 kronor, samt fick en villkorlig dom. Skanska anses inte ha tagit medlets risker i anspråk vare sig det gällde användandet av medlet eller att skydda arbetarna med rätt utrustning. Därmed

¹¹ Lång rad av domar efter skandalen (2002-06-27) Svenska Dagbladet

övervägdes varken effekterna på miljön eller effekterna på människor. (http://www.svd.se/dynamiskt/inrikes/did_2009205.asp; <http://www.ad.se>¹²)

Banverket har även blivit anklagat för brott mot vattenlagen, vilket har tagits upp i domstol. Tre chefer från banverket, som hade det övergripande ansvaret för bygget (generaldirektör Nils-Erik Bergström, den förre regionschefen Hans Ottenfalk och förre projektchefen Jan Andersson), stod åtalade för att ha överskridit vattendomstolens tillstånd att leda bort 33 liter vatten i sekunden. Den överstigna vattenmängden ledde till att brunnar torrlades. Denna rättegång hade tyngdpunkten på frågan huruvida Banverkets tunnelbygge skulle lyda under vattenlagen eller inte. Cheferna från banverket ansåg inte att tunnelbygget krävde tillstånd från vattendomstolen och att det därmed enbart är sättet som vattnet har förts bort som kunde ifrågasättas och detta ansåg sig banverket ha skött korrekt. Även miljö- och vattenrättsexperten Rolf Strömberg, ansåg inte att tunnelbygget kunde hamna under vattenlagen, eftersom banverket inte är ett vattenföretag som behöver lyda under vattenlagen, utan ett byggföretag som lyder under bygglagen. Därför ansågs denna dom inte gälla för banverket. Överåklagaren ansåg dock att det enligt lag framkom att Banverket skulle lyda vattendomen. Banverket riskerade även en företagsbot, eftersom de inte ansågs ha tagit sitt ansvar i bygget av tunneln. Utfallet som kom den 26 juni 2002 var den tredje och sista domen som följde tunnelbygget. I detta fall, friades banverket och de banverkschefer som stod åtalade. Rätten menade att banverkets arbete inte kunde anses lyda under vattenlagen och därmed gällde inte den tidigare vattendom som banverket tilldelats. Det enda rätten ansåg att banverket hade ansvar för, var bortledandet av vattnet, men menade att banverkets bortledning inte påverkat vattenförhållandena på Hallandsåsen. (<http://www.ad.se>¹³; http://www.svd.se/dynamiskt/Inrikes/did_1830437.asp; http://www.svd.se/dynamiskt/inrikes/did_2009205.asp)

Sänkningarna i grundvattnet anses dock ha givit en begränsad skada på spannmål och träd, enligt ekologiska årsrapporter. Vattenflödet i bäckar och källor har också haft begränsad påverkan. Tack vare mycket regnande börjar nivåerna i grundvattnet nu att återgå till det normala. (<http://www.ad.se>¹⁴)

Projektet med tunnelbygget i Hallandsåsen har i princip stått stilla sedan det avbröts. Det är i stort sett enbart tätning och sanering som har pågått. Tätningen sker genom lining, vilket innebär att tunneln tätas med betong och plast. Diskussionerna pågår huruvida tunneln genom Hallandsåsen ska slutföras eller inte. Ett eventuellt slutförande kräver att det kan ske på ett sätt som, med marginal, håller sig innanför de ramar som gäller de miljökrav som finns. Ett slutförande av arbetet skulle därtill kosta 4,5 miljarder kronor. Dessa pengar kommer att tas från medel som finns i

¹² Skanskachefer dömda för Hallandsåsen (2002-01-19) Dagens Industri; Lång rad av domar efter skandalen (2002-06-27) Svenska Dagbladet

¹³ Banverket inför rätta (2002-05-07) Svenska Dagbladet; Försvaret ser rättegången mot banverkschefer som absurd (2002-05-07) TT Nyhetsbanken; Yrkande på kraftiga böter i känsloladdad slutplädering mot banverkets chefer, (2002-05-22) TT Nyhetsbanken; Banverkschefer fick friande domar (2002-06-26) TT Nyhetsbanken; Banverkschefer frias i tunnelmål (2002-06-27) Svenska Dagbladet.

¹⁴ Skördeskada vid tunnelbygget (2002-04-05) TT Nyhetsbanken; Höjda grundvattennivåer vid Hallandsåsen (2002-02-08) TT Nyhetsbanken.

regeringens infrastrukturproposition. Huruvida arbetet genom tunneln ska fortsätta eller inte, kvarstår att se. Ett fortsatt bygge förväntas dock att sättas igång tidigast hösten 2002.

(<http://www.ad.se>¹⁵; <http://www.banverket.se/upload/3995/korthet.pdf>;
<http://www.banverket.se/templates/StandardTtH.asp?id=2905>;
<http://www.seko.se/MAGASINET/1998/nyhet12.htm#05>;
http://www.svd.se/dynamiskt/inrikes/did_2009616.asp)

3.6 Analys av tunnelbygget ur ett realistiskt perspektiv

Realismens synsätt innebär att tunnelbygget genom Hallandsåsen inte behöver överensstämma med de uppfattningar som allmänheten har av händelsen, utan det är företeelsen i sig som avgör om den bör kallas kris eller inte.

Det realistiska perspektivet anser att domstolen dömer på ett korrekt sätt, dvs. domstolen har rätt oavsett vad allmänheten tycker. Detta eftersom dessa lagar och regler har framkommit genom studier, kategoriseringar och bestämmelser om vad som är rätt och fel. Ett åtal innebär inte i sig att en kris har inträffat, utan det är domstolens utfall som är det avgörande. Då domstolen inte dömer företaget, anser de inte att företaget har begått något orätt. En friande dom innebär att företaget är oskyldigt och ska därför uppfattas som ett företag som har blivit oskyldigt indragna inför rätta. Om domstolen däremot ger en fällande dom, menar domstolen att företaget har begått en oärlig handling. Detta i sig innebär en kris för företaget, eftersom det bevisar att företaget har agerat felaktigt och nonchalant. Företaget har inte velat erkänna de misstag som är gjorda och har därmed inte visat en önskan att korrigera sina misstag. Därmed visar företaget upp en negativ bild av sin verksamhet, vilket får allmänheten och media att dra öronen åt sig. Detta kan innebära att företaget förlorar investerare och kunder samt att framtida möjligheter kan försvinna. Detta får då negativa effekter, eftersom företaget förlorar pengar genom t ex minskade investeringar och minskad försäljning, vilket därmed leder till ekonomiska påfrestningar. Tunnelbygget genom Hallandsåsen har inneburit att ett antal personer och företag har blivit ställda till svars inför domstol. Därmed kommer domstolens utfall, visa hur allvarliga de anser eller inte anser att händelserna kring tunnelbygget var.

Dessa domar börjar med att vd Lars Wester, från företaget Rhone Poulence i Sverige dömdes till 90 dagsböter, för brott mot lagen om kemiska produkter. Denna dom uppkom då företaget hade lämnat otillräcklig information samt undanhållit viktig information till användarna av medlet Rhoca Gil. Lagen om kemiska produkter säger att en kemisk produkt ska märkas eller innehålla uppgifter som behövs för att skydda människors hälsa och miljön (MB14 :8 Sveriges rikes lag, 2000). Domstolens fällande dom, visar att rätten ansåg att det fanns brister i företagets märkning och information av tätningsmedlet Rhoca Gil. Företaget Rhone Poulence ansågs därmed ha gjort sig medskyldiga till att giftet har påverkat arbetarna samt spridits ut i miljön. Rhone Poulence ansågs ansvariga för de handlingar som de stod åtalade för. Detta innebär att det därför var oklart vilken information som gavs om medlets risker. Detta gör anklagelserna mot Skanska och Banverket för deras användande av Rhoca

¹⁵ Rätten synade Hallandsåsens vattenläckor, (2002-05-08) TT Nyhetsbanken.

Gil mer komplicerade. Till vilken grad kände de till medlets farlighet? Domen mot Wester påvisar att domstolen ansåg att tillverkarna borde ha tagit sitt ansvar i giftutsläppet vid Hallandsåsen. Straffet för bristfällig miljöinformation, som kan ges då en tillverkare av uppsåt eller oaktsamhet inte har märkt sin kemiska produkt, är böter eller fängelse i högst 1 år. (MB 29:6 Sveriges rikets lag, 2000) Dagsböter ges ut från minimalt 30 och maximalt 150 stycken, därefter bestäms dagsboten utifrån den tilltalades ekonomiska situation. (BrB 25:2 Sveriges rikets lag, 2000). Wester dömdes till 90 dagsböter, vilket kan anses som ett relativt stort antal. Dagsbotens storlek utgår från vederbörandes inkomst och Westers sammanlagda summa slutade på 58 500 kronor. Denna dom kan anses allvarlig för tillverkarna, eftersom de framstår som ett företag som far med osanning och döljer viktig information gällande dess produkter. Efter en fällande dom förknippas Rhone Poulence med akrylamid och osanningar, vilket inte ger en positiv framtoning. Troligtvis har Rhone Poulence i Sverige märkt av denna negativa effekt, då de efter händelsen har bytt namn till Rhodia Sverige istället. Det nya företagsnamnet är inte lika starkt förknippat med händelsen kring Hallandsåsen och det fällande domstolsbeslut som kom därav. Därför var namnbytet troligen ett strategiskt beslut för att ifrånkomma de starka associationerna med giftutsläppet i Hallandsåsen. (<http://www.ad.se>¹⁶)

Skanska dömdes till en företagsbot på tre miljoner kronor, som är det högsta belopp ett företag kan få betala. En företagsbot kan åläggas då ett företag har nonchalerat särskilda skyldigheter som en verksamhet har och då företaget inte har gjort vad som kan krävas, för att förebygga detta brott. (BrB 36:7 Sveriges rikets lag, 2000) Att Skanska dömdes till en företagsbot påvisar att domstolen ansåg att Skanska inte uppfyllde sina förpliktelser. Genom att använda Rhoca Gil och låta arbetarna hantera detta ämne utan tillräckliga skyddskläder, tog inte företaget sitt ansvar då det gällde miljön och sina arbetare. Storleken av företagsboten bestäms av hänsyn till brottslighetens art, omfattning och förhållande till näringsverksamheten. Boten är mellan 10 000 och 3 miljoner kronor. (BrB 36:8; BrB 36:9 Sveriges rikets lag, 2000). Att Skanska dömdes till det maximala beloppet visar att rätten ansåg att Skanska begick ett allvarligt brott och att de ansågs ansvariga för det som hände kring tunnelbygget i Hallandsåsen. En företagsbot på det maximala beloppet 3 miljoner är ett bevis på att företaget borde ha tagit sitt ansvar för att undvika att miljön och människor skadades. Trots att den maximala företagsboten kan anses relativt låg för ett stort företag som Skanska, är detta trots allt kännbart för företaget eftersom allmänheten får dåliga associationer då de hör företagsnamnet Skanska. Skanska motsäger sig själv och ger dubbla budskap då de anser sig själva värna om miljön, men inte agerar för att detta ska infrias. Detta förvirrar allmänheten, som i detta läge utgår från Skanskas agerande istället för prat.

Två chefer på Skanska stod åtalade inför domstol och dömdes i rätten. Produktionschefen Henrik Ivarsson dömdes till 100 dagsböter för brott mot arbetsmiljölagen. Arbetsmiljölagen syftar till att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet och att en bra arbetsmiljö ska uppnås. Arbetarna ska vidare ha en sund och säker arbetsmiljö, vilket medför att arbete med t ex ämnen som kan anses farliga, ska ske under säkra förhållanden. Detta inkluderar bl.a. att arbetsgivaren ska sörja för att arbetarna har tillförlitlig skyddsutrustning att tillgå. Arbetsgivaren ska även meddela

¹⁶ Bristande information om Rhoca Gil (2001-11-19) TT Nyhetsbanken

sina anställda om de förhållanden de arbetar under, såsom om risker förekommer. (1977:1160 3:1a; 3:2a; 3:3 Sverige rikets lag, 2000). Enligt reportrar på TT fällt få för arbetsmiljöbrott, eftersom domstolar ifrågasätter vem som är den skyldiga från företaget, vilket gör det svårt att peka ut en person som kan åtalas. Detta eftersom det ofta är svårt att säga vem som bär det straffrättsliga ansvaret. (<http://www.ad.se>¹⁷) Genom att Ivarsson fälldes för brott mot arbetsmiljölagen ansåg domstolen att Ivarsson var den person som hade det huvudsakliga ansvaret för de anställda och deras arbetssituation. Domstolen ansåg, i och med domen, att Ivarsson ignorerade arbetarnas hälsa genom att använda Rhoca Gil, låta byggarna arbeta utan ordentliga skyddskläder samt nonchalera de första symptomena som arbetarna kände av. Vid arbetet fanns, från början, inga skyddskläder att tillgå och redan i augusti 1997 kom de första symptomena på att någonting var fel. Detta eftersom arbetare klagade på bl.a. yrsel, synrubbingar och stickningar i händer och fötter. (http://www.svd.se/dynamiskt/inrikes/did_2009205.asp)

Genom att döma Ivarsson visade domstolen att Ivarsson inte har tagit det ansvar som förväntas och krävs av en produktionschef och att de anställdas arbetsmiljö inte har tagits i beaktande. Ivarsson ansågs därmed vara ansvarig för de anställdas arbetsskada. Straffet för brott mot arbetsmiljölagen är böter eller fängelse i högst ett år, för den som uppsåtligt eller av oaktsamhet har brutit mot denna lag (1977:1160, 8:1, Sveriges rikets lag, 2000) Ivarsson dömdes till 100 dagsböter, vilket för Ivarsson innebar en summa på 30 000. Domen visar att anställda inte ska utsättas för fara och att de inte ska tvingas arbeta under klandervärdiga former. Ivarsson utsatte arbetare för stor fara och ingen kan säkert förutsäga de långsiktiga effekterna av akrylamiden som användes. Att utsätta arbetare för denna risk och denna oro är att anses som oetiskt och framförallt oacceptabelt, vilket även domstolsbeslutet påvisade.

Avdelningschef Jan Stattin dömdes till villkorlig dom och 120 dagsböter för vållande av miljöstörning. Denna dom påförs den som, av oaktsamhet, anses ha förorenat mark, vatten eller luft, vilket kan medföra hälsorisker för människor, eller skada djur och natur. Domen tilldöms då hälsoriskerna och skadorna anses stora (MB 29:2 Sveriges rikets lag, 2000) Domstolens beslut att döma Stattin för miljöstörning innebär att Stattin inte ansågs ha övervägt riskerna som medlet medförde. Både arbetarnas och miljöns påverkan av medlets användande, har ignorerats. Därmed ansåg domstolen att Stattin av oaktsamhet har gjort skada på både människor, djur och natur. Straffet för vållande till miljöstörning är böter eller fängelse i högst två år (MB 29:2 Sveriges rikets lag, 2000). Stattin fick 120 dagsböter, vilket inte är långt från det maximala antal på 150 dagsböter som kan utdömas (BrB 25:2 Sveriges rikets lag, 2000). Det sammanlagda beloppet var 54 000 kronor. En villkorlig dom ges då domstolen anser att böter är otillräckligt. Domen innebär att den dömde ska sköta sig och om så inte är fallet kan domstolen antingen utge en varning eller undanröja den gamla domen och istället bestämma ett nytt straff. (BrB 27:3; 27:4; 27:6 Sveriges rikets lag, 2000). Ett nästintill maximalt antal dagsböter samt en villkorlig dom, visar att domstolen ansåg att brotten som Stattin har begått var av det allvarliga slaget. Stattin har utsatt både arbetare och miljö för skada och hälsorisker. Då miljön skadas får detta effekter, som kan kvarstå under lång tid. Skadorna är även svåra att förutse, eftersom det kan få konsekvenser som inte har tagits med i beräkning. Vatten som

¹⁷ Åklagarna krävde rejäla straff för tunnelgiftet vid Hallandsåsen (2001-12-14) TT Nyhetsbanken.

förgiftas skadar djur som lever i vattnet eller dricker av det. Befolkningen runt omkring Hallandsåsen påverkades av dessa miljöskador såsom bl.a. förgiftade kor.

Banverket och dess chefer var de enda som friades i rätten. De friande domarna påvisar att rätten ansåg att banverkets agerande inte kan bestraffas. Banverket anses inte ha kunnat påverka det som inträffade, på så sätt att själva bortledandet inte har kunnat förhindra vattenmängden. Det var, enligt rätten, bygget av tunneln som orsakade sänkningen av grundvattennivån, vilket inte banverket kan bestraffas för.

Realistiskt sett har ett giftigt tätningsmedel Rhoca Gil innehållande akrylamid, använts. Detta faktum kvarstår oavsett medias eller offentlighetens åsikter. Att använda ett giftigt medel kan alltid anses allvarligt. Om detta även används på ett vårdslöst sätt, blir konsekvenserna ännu mer allvarliga. Effekterna av detta medel kan inte förutspås och trots att skadorna som uppstod blev mindre än förväntade, är detta ingenting som användarna av medlet kunde ta för givet. De långsiktiga konsekvenserna har vi inte heller sett ännu.

För övrigt har projektet varit en påfrestning, ur ett ekonomiskt perspektiv. Åtskilliga miljarder investerades i projektet, som nu står oavslutat. Enbart en tredjedel av berget är urborrat och för att slutföra projektet krävs ytterligare 4,5 miljarder kronor. (http://www.svd.se/dynamiskt/inrikes/did_2009616.asp; <http://www.banverket.se/templates/StandardTtH.asp?id=2902>) Efter giftutsläppet har pengar satsats på att sanera området kring Hallandsåsen, pengar har betalats ut till anställda som har påverkats av akrylamid och det har varit rättegångar som har kostat pengar. Dessa pengar är onödiga kostnader för någonting som eventuellt hade kunnat undvikas.

Av denna analys kan slutsatsen dras att tunnelbygget genom Hallandsåsen är att betrakta som en realistisk kris. Detta eftersom människor, djur och natur kom till skada. Människor fick arbetsskador och biverkningar efter att ha utsatts för akrylamiden, djur dog, grundvattennivån sjönk etc. Detta innebär inte enbart en påfrestning för de direkt drabbade parterna, utan även för personer i dess omgivning såsom exempelvis arbetarnas närstående. Detta eftersom de tvingas leva med ovissheten om medlets långsiktiga påverkan. För Skanska innebar händelsen tre domar p.g.a. deras bristande arbetsmoral och miljöförstöring. Dessa faktorer gör att vi anser att tunnelbygget genom Hallandsåsen var en kris, realistiskt sett.

3.7 Analys av tunnelbygget ur ett konstruktionistiskt perspektiv

Konstruktionistiskt sett är Hallandsåsen en kris, ifall människor uppfattar händelsen som en sådan och förmedlar detta budskap till andra. Då en händelse framstår som en krissituation i media, kommer denna uppfattning att integreras till läsarna, som blir påverkade och därmed uppfattar händelsen som en kris. Ju fler som uppfattar tunnelbygget som en kris, desto mer övertygade blir allmänheten om att det är en krissituation. Detta gör att det är offentligheten som bestämmer om tunnelbygget i Hallandsåsen ska anses som en kris eller inte.

Då Hallandsåsen analyseras ur ett konstruktionistiskt perspektiv, framkommer det att händelsen har diskuterats flitigt i media. Tidningar har följt händelsen och dess förlopp. Tyngdpunkten har legat på de negativa aspekterna av bygget. Den främsta kritiken i media gäller användandet av tätningsmedlet Rhoca Gil. Både banverket och Skanska kritiserades i media för sin godtrohet och för att de inte ifrågasatte medlets effekter på människor, djur och miljö. Många ansåg att banverket och Skanska borde ha känt till medlets biverkningar och skador, vilket skulle ha ifrågasatt användandet av detta medel ifrån första stund. Media poängterar de biverkningar som uppstod p.g.a. användandet av tätningsmedlet. Detta inkluderar påverkan på arbetare, miljö och djur. Att arbetare blev utsatta för och påverkades av det giftiga ämnet i Rhoca Gil sågs som en viktig händelse som allmänheten borde upplysas om. Media har tydligt framhållit hur arbetare har påverkats i form av darrningar, balansproblem, impotens etc. Dessutom talar media om och med dessa arbetare som har påverkats och fortfarande lider skada av medlets negativa effekter. Media ställer sig indirekt på arbetarnas sida i kampen mot företagen. De upplysningar som framkom i media, var ogynnsamma speciellt för Skanska, eftersom det var deras arbetare som led skada, men även banverket påverkades eftersom de var med att fatta beslutet om användandet av Rhoca Gil. (<http://www.seko.se/MAGASINET/1998/nyttv47.htm>;
<http://www.seko.se/MAGASINET/1998/nyhet11.htm#01>;
http://www.svd.se/dynamiskt/Inrikes/did_1830437.asp;
http://www.svd.se/dynamiskt/inrikes/did_2009205.asp)

Då människor skadas eller påverkas framställs detta i media, vilket påverkar allmänheten. Allmänheten tycker ofta synd om parter som drabbas orätt, vilket gör att arbetarna får förståelse och sympati från både media och allmänheten. Denna sympati innebär att Skanska, som den motsatta parten till arbetarna, fråntas eventuell medkänsla. Därmed måste Skanska arbeta för att återfå allmänhetens och medias förtroende och sympati, vilka kan vara svåra att återfå då företaget har agerat oetiskt. Ett dåligt rykte är ofta svårt att arbeta bort.

Banverket har, förutom anmärkningen mot medlet, kritiserats för sitt agerande vid tunnelbygget. Banverket skulle ha gjort en mer ingående riskanalys innan bygget påbörjades ansågs det, för att på så sätt ha haft bättre förståelse för tunnelbyggets komplexitet. Banverket ansågs ha agerat på ett felaktigt sett, eftersom de undanhöll regeringen information om den ökade vattennivån och den ökade kostnaden för byggandet av tunneln. Media såg inte positivt på undanhållen sanning, vilket fick banverket att framstå som ett opålitligt företag som ljuger och undanhåller viktig information. Detta fick banverket att framstås som lika klandervärda som tillverkarna av Rhoca Gil, som också undanhöll viktig information. Banverket fick även kritik för att informationsdirektör, Karin Roslander försökte få anställda att inte gå ut med uppgifter som rörde tunnelbygget vid Hallandsåsen. Detta sågs inte med blida ögon, eftersom hon därmed ansågs ha hindrat journalister i deras arbete. Banverket utmålades, genom dessa artiklar, som ett oärligt och ett ej tillförlitligt företag. Förtroendet för banverket och dess arbetsmetod ifrågasattes starkt, vilket försämrade banverkets anseende, vilket i sin tur kan innebära svårigheter för framtida projekt. Framtida potentiella projekt kan motarbetas, då allmänheten, kommuner etc. är rädda för de destruktiva arbetsmetoder som de anser att banverket använder sig av. Rädsla för eventuella biverkningar kan hindra eller åtminstone försvåra banverket i sin

upprustning av den svenska järnvägen. Ett eventuellt fortsatt arbete av tunnelbygget genom Hallandsåsen har ifrågasatts av många, eftersom de anser att banverket genom sitt överskridande av vattendomen förstör naturen, vilket kan få långsiktiga konsekvenser. (<http://www.seko.se/MAGASINET/1998/nyhet11.htm#01>;

<http://www.seko.se/MAGASINET/1998/nyttv47.htm>;

<http://www.seko.se/MAGASINET/1998/nyhet032.htm>)

Även Skanska har blivit kritiskt granskade av media. Främst har deras miljötänkande och arbetsmiljötänkande ifrågasatts. Skanska som anser sig själva vara ett miljötänkande företag, har ironiskt nog framstått som den största boven i denna händelse. De anses som den aktör med den största skulden, eftersom det var Skanskas anställda som främst utsattes för akrylamiden och för att Skanska inte försåg sina arbetare med tillräckliga skyddskläder redan från början. Skanska anses därmed vara ignorant mot sina anställda och har målats upp som en dålig arbetsgivare som inte lyssnar på sina anställda. Denna kritik är allt annat än positiv ur Skanskas synvinkel. En svartmålning i media ger negativ framställning, vilket minskar Skanskas anseende och popularitet. Skanska som varumärke minskar i värde, vilket kan få allvarliga konsekvenser som förlorade kunder och investerare. Detta resulterar i sin tur i minskade inkomster och färre uppdrag. (<http://www.seko.se/MAGASINET/1998/nyhet11.htm#01>)

Media har med stort intresse följt alla åtal och domstolsbeslut som har varit. Då dessa domar har ålagts, har media intervjuat personer som har haft synpunkter på domen. Detta inkluderar både de åtalade företagen, jurister, arbetare och närboende. Vid åtalen har dock domstolen framfört båda sidornas uttalande, dvs. både de som anser att de åtalade är skyldiga och de som anser att de åtalade är oskyldiga. Därmed har media försökt att visa sig relativt opartiska i frågan. Media har dock framfört synpunkter från allmänheten och då speciellt de närboende. Dessa människor har kritiserat tunnelbygget genom Hallandsåsen samt banverkets och Skanskas agerande. De har ifrågasatt ett fortsatt tunnelbygge och anser att aktörerna enbart skulle ställa till större skada än vad de redan har gjort. De har även kritiserat banverkets önskan att öka vattenutsläppet, eftersom det skulle resultera i att flera privatpersoner får sina brunnar torrlagda ännu en gång. (<http://www.ad.se>¹⁸, www.bastad.se)

Media har kritiserat kostnaderna för tunnelbyggandet. Byggandet av tunneln har hittills kostat regeringen två miljarder kronor och ett eventuellt slutförande av tunneln kommer att kosta ytterligare 4,5 miljarder kronor. Detta kritiserar i media eftersom detta gör bygget betydligt dyrare än vad som först var tänkt. (http://www.svd.se/dynamiskt/inrikes/did_2009616.asp; Ett projekt som blir dyrare än beräknat och som indirekt betalas av skattebetalarna är inget som anses positivt av media eller allmänheten. Oavsett om projektet blir genomfört eller inte kommer dessa pengar att anses som alltför stora. Om projektet inte slutförs kommer pengarna även att vara totalt bortkastade.

¹⁸ Skanskachefer dömda för Hallandsåsen (2002-01-19) Dagens Industri; Stränga straff för Skanskachefer (2002-01-18) TT Nyhetsbanken.

Därmed är det främst tre aktörer som har påverkats av medias framställande av tunnelbygget genom Hallandsåsen. Främst är det Skanska som har fått bära det tunga mediala lasset. Media ansåg att det huvudsakligen var Skanska som bar huvudansvaret för denna krisutveckling. Detta genom användandet av Rhoca Gil och genom att inte bry sig om sina anställda till den grad som de anställda är berättigade till. Genom att det var Skanska som främst utmålades i denna krissituation, var det främst deras rykte som svärtades ner. Även banverket har till viss del fått utstå kritik från media, angående deras bristfälliga analys, användandet av Rhoca Gil och kanske främst överskridande av vattendomens 30 liters vattenutsläpp per sekund. Eftersom banverket önskar fortsätta projektet med tunneln, ifrågasätts detta i media. Även tillverkarna av medlet Rhoca Gil har florerat i media. Tillverkarna har dock klarat sig med ett mindre antal artiklar och kommentarer jämfört med banverket och Skanska. Detta beror troligen på att banverket och Skanska var de aktörer som stod för tunnelbygget.

Sammanfattningsvis kan konstateras att konstruktionistiskt sett har denna händelse framställts som en stor kris och skandal i media. Media har ingen förståelse för hur detta har kunnat inträffa och att ingen förhindrade krisen innan den var ett faktum. Oavsett om tunnelbygget genom Hallandsåsen är att betrakta som en kris, så har den utmålats som en sådan i media. Den mediala bild som har getts har varit mycket negativ och skeptisk, vilket påverkar människor till att ha en liknande attityd mot projektet.

3.8 Analys av kris ur ett realistiskt perspektiv

Realistiskt sett är en kris alltid en kris, oavsett vad vi människor uppfattar och anser. Krisen har förutbestämda gränser som gör att en händelse alltid är en kris, när den är inom dessa gränser, vilket gör att människor inte kan påverka krisens indelning. Detta gör att begreppet kris måste förstås, för att företag ska kunna undvika den. Då en kris är en kris i sig kan det därför vara svårt att förstå att en kris har inträffat. Realistiskt sett kan vi, utifrån vår tidigare analys av Bo01 och Hallandsåsen, säga att en kris är påfrestningar som ett företag utsätts för. Dessutom har vi kommit fram till att dessa påfrestningar kan vara av ekonomisk, miljömässig och mänsklig karaktär. Dessa påfrestningar påverkar företaget på ett negativt sätt och tvingar företaget till ett agerande som möjliggör en lösning på situationen. Dessa förklaringar liknar de definitioner som vi nämner under problemdiskussionen, där vi diskuterar bl a Karaszis, Flodins samt Skoglunds och Olssons definitioner av en kris. Det räcker dock inte enbart med att någonting är påfrestande för att händelsen ska utgöra en kris, utan det är konsekvenserna av dessa påfrestningar som är väsentliga. Konsekvenserna måste anses allvarliga för ekonomin, miljön och/eller människorna. Som en följd av den påfrestande händelsen påverkas ofta aktörer och/eller faktorer i flera led. Exempelvis en konkurs påverkar företagets ekonomi, vilket i sin tur påverkar de anställda.

Ekonomiska påfrestningar kan avse förlorade intäkter, konkurser, bristande redovisning, företagets kontokort som används till privata ändamål, etc. vilket leder till att företaget lider ekonomisk skada. Denna skada kan få diverse följder eftersom ett företag påverkas negativt av detta. Här har både storleken på företaget och storleken på den ekonomiska skadan betydelse, vilket gör det svårt att dra generella

slutsatser. Vi kan dock säga att oavsett storlek, kan företaget inte undgå att märka vissa effekter, vilket kan slå tillbaka på det svenska samhället i stort, om effekterna blir stora.

Förlorade intäkter kan bero på bortfall av kunder och investerare. Om företaget inte har tillräckligt god soliditet när detta inträffar, kan det få allvarliga konsekvenser för företagets framtida överlevnad. En *konkurs* är en allvarlig situation som innebär att ett företag inte klarar av den ekonomiska situationen. Detta leder till att företaget inte kan betala sina skulder och tvingas avskeda anställda, vilka då blir utan arbete och således inkomst. *Bristande redovisning* kan medföra att företaget förlorar kontrollen över hur mycket kapital de har att disponera. Transaktionerna som ligger till grund för detta har kanske bokförts felaktigt eller inte bokförts alls. Detta kan innebära att företaget tror sig inneha mer kapital än vad det egentligen förfogar över och spenderar därför mer än vad det egentligen har råd till. *Kontokort* som används för privata bruk medför att pengar "försvinner" från företaget. Det uppstår därmed oväntade kostnader som leder till att företaget får minskat rörelsekapital. Härmed kan det konstateras att ekonomiska påfrestningar bör anses allvarliga, eftersom följderna kan bli stora om situationen inte sköts på ett bra sätt.

Miljömässiga påfrestningar uppstår då miljön utsätts för ansträngningar. Detta kan bero på att företag antingen medvetet eller omedvetet släpper ut gifter av olika slag. När miljön skadas, innebär detta att även människor och djur kan påverkas. Detta genom att de utsätts för gifter i miljön genom luften, vattnet, maten etc. När miljön skadas kan detta få långsiktiga följder som ingen hade kunnat förutse, vilket kan få konsekvenser för flera generationer framöver. Detta kan även innebära kostnader för samhället, eftersom miljön måste återställas efter de skador som har uppstått. Kostnaderna kan inkludera sanering av gifter, vård av skadade människor och djur samt förhindrande av liknande händelser.

Mänskliga påfrestningar innebär att människor utsätts för skada av något slag som får konsekvenser för deras arbete och/eller dagliga liv. Detta kan bero på att företag inte förser sina arbetare med tillräckliga skyddskläder eller ser till att arbetssituationen är säker, vilket medför att de utsätts för fara i sitt arbete. Förutom den skada som företaget utsätter sina anställda för uppstår även kostnader för företaget självt i form av eventuella skadestånd, sjukfrånvaro och böter. Händelsen kan även innebära kostnader för samhället i form av vård av skadade och sjuka, långtidssjukskrivna etc.

Genom denna analys visas att en kris kan ses som en process, där olika faktorer och aktörer påverkas vidare i ett långt led. Detta innebär att andra parter, än de som direkt har blivit utsatta för krisen, påverkas. Krisen fortsätter att påverka faktorer och aktörer i denna process, tills dess att någon sätter stopp för krisens framåtskridande.

Den realistiska krisen innebär även att allmänheten och media inkluderas eftersom dessa blir medvetna om krisen. Den stora skillnaden mot en konstruktionistisk kris är dock att här har en reell kris uppstått och därmed är det inte media och allmänheten som har konstruerat den. Händelsen hade varit en kris oavsett om allmänheten och media hade uppmärksammat den eller inte.

3.9 Analys av kris ur ett konstruktionistiskt perspektiv

Konstruktionistiskt sett, är kris någonting som skapas i det offentliga rummet. Med detta menas, att människor får åsikter och tankar om en händelse utifrån den bild som media målar upp av den samt de diskussioner som förs bland allmänheten. Media har ett stort inflytande på hur vi upplever och skapar vår värld. Media ger oss dagligen nyheter och information om vad som händer i samhället. Denna dagliga information, påverkar människors värderingar, uppfattningar och attityder. Då allmänheten läser artiklar i tidningen, tar de antingen texten som sanning eller som grund för bildandet av egna åsikter och uppfattningar om det inträffande. Dessa åsikter och uppfattningar förs därefter vidare till andra genom interagerande med andra människor. Genom detta interagerande skapas tolkningar av en händelse eller ett företags agerande, vilket påverkar människors åsikter om händelsen och företaget. Då den allmänna uppfattningen exempelvis är att företagets agerande har resulterat i en kris, har en konstruktionistisk kris uppstått.

Konstruktionismen motsäger sig därmed de kategoriseringar som samhället har skapat, vilket innefattar kategoriseringen om vad som är en kris. Istället uppmanar konstruktionismen sina anhängare att själva skapa sin egen uppfattning om vad som är att betraktas som en kris. Detta innebär att människor kan ha sina egna förklaringar för begreppet kris, vilket gör förståelsen för begreppet mycket komplicerad, eftersom denna tolkning är individuell. Då tolkningen av kris skiljer sig från individ till individ torde inte företagets respektive medias och allmänhetens bild av vad en kris är överensstämma. Detta eftersom företaget har en, på förhand, fastställd bild av vad som är en kris medan media och allmänheten skapar sin bild av krisen allt eftersom den konstrueras under händelseförloppet. Skillnaden mellan företagets, medias och allmänhetens uppfattning om kris borde skapa problem. Detta då det är viktigt för ett företag att veta vad de själva betraktar som en kris eftersom detta får konsekvenser för hanterandet av krisen, samtidigt som det är viktigt att förstå vad media och allmänheten anser vara en kris. Det är ett problem att kris betraktas individuellt eftersom media och allmänheten kan uppfatta händelsen som en kris, medan företaget inte gör det. Detta kan innebära att företaget riskerar att få negativ publicitet utan att de egentligen har gjort något fel enligt deras egen åsikt. Medias och allmänhetens bedömning är viktig, eftersom den påverkar hur företaget bör agera i en krissituation. För att, som företag, kunna förstå vad som allmänt betraktas som kris, konstruktionistiskt sett, krävs att de kan förutse medias och allmänhetens tolkningar av en händelse. Då detta är omöjligt, blir förklaringen av konstruktionismens syn på krissituationer hopplös att fullständigt generalisera. Rent allmänt kan dock sägas att en händelse uppfattas negativt då företaget överskrider sina befogenheter och arbetsuppgifter, då företag försöker undanhålla sanningen för allmänheten och då människor skadas eller enbart påverkas på ett negativt sätt.

Överskridande av befogenheter kan t ex vara privat utnyttjande av företagets kontokort medan *ignorans av arbetsuppgifter* kan inkludera bristfällig redovisning och bristande ansvarstagande. *Missbrukande av företagets kontokort* skapar en förtroendekris inom företaget. Anställda på olika nivåer bildar sig en egen uppfattning av händelsen, som de för vidare till varandra. Anställda kan baktala varandra och får därmed svårt att lita på varandra, vilket skapar problem eftersom deras arbetsprestation försämras. Även allmänhetens förtroende för företaget minskas. Om allmänhetens förtroende minskas kan detta bl.a. få till följd att kunder

väljer att handla av företagets konkurrenter eftersom de upplevs som mer pålitliga. Investerar väljer att satsa sina pengar i andra företag istället eftersom de inte vill förknippas med oärliga och opålitliga företag. *Bristfällig redovisning* kan skapa rubriker eftersom media och allmänheten kan få uppfattningen att företaget försöker dölja något. Då företag försöker undanhålla sanningen från media och allmänheten och sanningen ändå kommer fram, försämras företagets rykte. *Undanhållande av information* resulterar även i att media och allmänheten spekulerar och att rykten sprids. Spekulationer och rykten är negativt för ett företag eftersom deras trovärdighet minskar.

Människor som skadas eller enbart påverkas på ett negativt sätt i sitt arbete, får ofta sympatier i media och hos allmänheten. Detta beror troligtvis på att den anställda befinner sig i en beroendeposition gentemot företaget, vilket gör att media och allmänheten ställer sig på den svagare partens sida. Media och allmänheten känner förmodligen att det kunde ha varit en av dem eller någon närstående person som drabbats.

Denna analys visar att företaget inte ska ignorera medias och allmänhetens inflytande på företagets anseende och existens, eftersom människor påverkas av varandras åsikter. Medias och allmänhetens åsikter kan föras vidare genom interagerande med varandra vilket kan påverka den allmänna uppfattningen om en händelse eller ett företag. En konstruktionistisk kris kan innebära att trovärdigheten som allmänheten och media har haft för företaget går förlorad. Denna påverkan kan få allvarliga följder för företaget om detta inte motarbetas på ett effektivt sätt.

4. Strategier

Detta kapitel kommer att diskutera de strategier som aktörerna i våra två fall hade kunnat utnyttja för att undvika krisen och om den ändå uppstod kunna bearbeta den på ett bättre sätt. I slutet av detta kapitel kommer även en beskrivning av de strategier som det realistiska respektive det konstruktionistiska perspektivet kan utnyttja. Vi inleder dock med en allmän beskrivning av och diskussion om strategier.

4.1 Inledande strategidiskussion

Af Trolle anser att företag befinner sig i en krissituation, eftersom de saknar strategier som är medvetet valda och som anses användbara för företaget och dess agerande (Bengtsson & Skärvad, 1988). Detta gör att tolkningen av kris är viktig för att företaget ska finna en lämplig strategi. Beroende på vilket synsätt (realistiskt eller konstruktionistiskt) företag applicerar på kris används olika strategier för att föregripa krisen. Detta gör att förståelsen för de två perspektiv som har diskuterats ovan, ligger till grund för de strategier som ett företag bör välja. Därför är strategier en viktig aspekt i diskussionen av kris.

Enligt Mintzberg (1994) är strategi ett begrepp som definieras på ett sätt och används på ett annat. Roos, Krogh, Roos och Albertsen (1998) menar att strategi inte är ett entydigt och generellt begrepp. Detta eftersom vissa element som har anknytning till strategi är för generella, att de till stor del är oberoende av det enskilda företaget medan andra element är knutna till kulturen och strukturen i företaget. Därför anser Roos *et al.* (1998) att det är viktigt att skilja mellan strategi som begrepp och strategi som process. Begreppet strategi används av praktiker och teoretiker på olika sätt. Vissa knyter samman strategin med målformulering, medan andra skiljer mellan dessa begrepp. Mål säger något om *vad* företaget ska uppnå, men mål berättar inte *hur* det ska gå till att uppnå dem. Strategier kan därmed kort förklaras som ett sätt för företaget att nå sina mål (Bengtsson & Skärvad, 1988).

Karlöf definierar strategi som ”ett mönster av beslut och handlingar i nutid för att säkra framtida framgång och tillvarata möjligheter” (Karlöf, s.324, 2000). Quinn, menar att ”en strategi är ett mönster eller en plan som integreras i en organisations överordnade mål, politik och händelseförlopp till en helhet. En välformulerad strategi hjälper till att styra och fördela ett företags resurser i en unik position som grundas på företagets interna kompetens, antagna förändringar i omgivningen och konkurrenternas åtgärder” (Roos *et al.* s.18, 1998). Eftersom strategier handlar om hur företag ska arbeta för att nå sina mål, är målformuleringen en väsentlig del av strategiutformningen (Karlöf, 2000). Strategi kan ses som ett övergripande verktyg som samordnar företagets viktigaste mål och riktlinjer (Roos *et al.* 1998). En bra strategi vägleder företaget och fördelar resurserna på rätt sätt, så att företaget kan genomföra det de vill (Roos *et al.* 1998). Det finns olika strategier för företag att tillämpa och det gäller att finna den mest lämpade för företaget, dess bransch och förutsättningar.

H Igor Ansoffs bok, Corporate Strategy (1965) räknas ibland som den första strategiboken. Enligt Ansoff var målet med strategiska beslut att åstadkomma överensstämmelse mellan företaget och dess miljö. Hans metod för strategiskt beslutsfattande innebär att målen formuleras utifrån den situation som företaget befinner sig i. Strategierna är de riktlinjer som leder till att målen uppfylls. Ansoffs strategibegrepp innefattar företaget i förhållande till dess produkt/marknadsinriktning, tillväxtstrategi, konkurrensfördelar och synergi. Med produkt/marknadsinriktning syftar Ansoff på företagets verksamhetsinriktning och med tillväxtstrategierna menar han företagets sätt att växa i förhållande till dess nuvarande situation. Företagets konkurrensfördelar visar företagets position gentemot konkurrenterna och synergi är kombinationerna av företagets resurser och kompetens som ger en större effekt än summan av värdet på det som kombineras (1+1=3). (Bengtsson & Skärvad, 1988)

Flera ramverk har utvecklats för att lära ut vad strategi är och bland de mest kända är Mintzbergs. Mintzberg har formulerat fem olika definitioner ("fem p") på strategi eftersom han insåg att strategi används på olika sätt av forskare och praktiker (Roos *et al.* 1998).

1. Strategi som plan (plan)

Den vanligaste definitionen av strategi är strategi i betydelsen som en medveten handling som ska vägleda företaget mot deras uppsatta mål.

2. Strategin som operation (ploy)

Strategin används här för att överlista eller förvirra konkurrenter.

3. Strategin som mönster (pattern)

Strategi som plan och strategi som mönster anses vara beroende av varandra eftersom en del planer aldrig förverkligas medan andra uppstår utan att ha blivit planerade i förväg. Strategi som plan kallas därför ofta *avsiktlig* strategi, medan strategi som mönster kallas för *faktisk* strategi.

4. Strategin som position (position)

Här ses strategin som den position i dess yttre miljö som företag väljer att anta. Strategin som position kan t. ex. vara relationer med kunder eller konkurrenter.

5. Strategin som perspektiv (perspective)

Strategin innebär här det synsätt som de anställda på företaget har och som speglas i deras handlingar.

Kärnan i Mintzbergs resonemang är att strategier växer fram efter hand och därmed går de inte att forma genom att först formulera och därefter implementera. Strategier växer fram genom bearbetning och innehåller således åtminstone någon grad av förändring. Mintzberg menar att ett företag har en grundläggande plan för sin strategi, som p.g.a. påverkan från omvärlden och förändringar i företaget, visar sig vara tämligen orealiserbar. Därför kommer nya strategier in och sammanförs med den del av den planerade strategin som fortfarande anses användbar. Därmed formas en ny och realiserbar strategi, som används i företaget. Den realiserade strategin är resultatet av den planerade och växande strategin. Denna växande strategi

förekommer, eftersom de miljöer som företaget agerar inom kontinuerligt förändras, vilket även påverkar de planerade strategierna. Nedan följer en figur som är bearbetad utifrån Mintzbergs figur om hur strategiformering sker. Den visar hur strategin går från att vara planerad till det att brus uppstår i form av påverkan från omvärlden och förändringar inom företaget. Efter att ha påverkats av detta brus, delas den planerade strategin upp i en orealiserbar och en realiserbar del. Den realiserbara strategin utökas med den strategi som har växt fram under processen och som uppkommer p.g.a. förändringar i omvärlden. (Bengtsson & Skärvad, 1988)

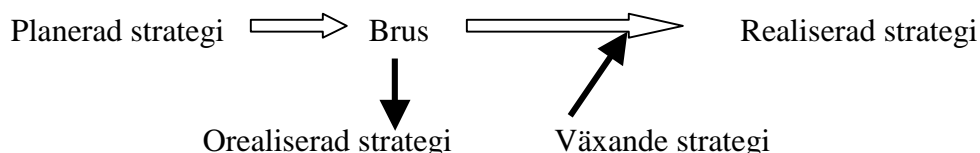


Fig. 2 Egen bearbetning av Mintzbergs Strategiformering.

Källa: Bengtsson & Skärvad (1988) s. 180

Genom Mintzbergs forskning, framkom således att strategier kan ses utifrån två perspektiv, den planerade och den växande strategin. Den planerade strategin uppkommer i miljöer som inte är föränderliga, utan mer stabila. Eftersom omgivningen inte förändras, krävs inga bearbetningar av den strategi som var förutbestämd. Den växande strategin uppstår efter bearbetning av den ursprungligt planerade strategin. Denna strategi växer fram i en miljö som förändras och där företagets förutsättningar ständigt ändras. Detta gör att den växande strategin formas med tiden. Detta ger två extremer på ett kontinuum: den rent planerade strategin och den rent växande strategin. Mellan dessa två extremer förekommer mer eller mindre planerade och växande strategier.

Mintzberg har inte tagit strategiprocesser för givet utan de har varit föremål för hans studier. Kritiken som förekommer mot Mintzberg, är att hans studier är alltför fokuserade på strategiprocessen och inte säger något alls om strategiernas innehåll. Kritiken handlar också om att hans argument mot den strategiska analystraditionen (exempelvis Porter) är alltför ytliga. Hans strategiforskning har dock många positiva aspekter. Ett av Mintzbergs viktigaste bidrag är den realistiska bilden av hur strategiprocesser fungerar. Han klargör även under vilka premisser strategisk planering är möjlig respektive näst intill omöjlig, genom att sammanföra strategiprocessen med den organisatoriska miljön. (Bengtsson & Skärvad, 1988)

Ett annat viktigt bidrag är att han har illustrerat betydelsen av strategianvändning genom inläring. Lämpliga strategier utformas utifrån företagets erfarenhet av hur deras verksamhet fungerar. Denna erfarenhet uppstår från ständig inläring och omfattar varje medarbetare i företaget. Denna syn på strategier är speciellt viktig i miljöer där lyhördhet mot marknaden och snabba anpassningar är avgörande för framgång. Mintzberg ger en kompletterande bild av hur strategisk förändring går till i

ett företag. Mot den allmänna uppfattningen att strategisk förändring planeras fram, ställs Mintzbergs bild av oavbruten inläring genom aktivt agerande som leder till förändrade handlingssätt. Dessa förändrade handlingssätt kan med tiden leda till strategiska förändringar. (Bengtsson & Skärvad, 1988)

Enligt Karlöf (2000) är strategins process effektivare än själva strategin. Han anser att betoningen på strategitänkandet har förflyttats från en analytisk process till en process där företaget med tiden förändrar sin strategi och därmed inser vad som är det bästa för verksamheten, så kallade framväxande strategier.

Mintzbergs påstående om att strategier växer fram under en process, motsäger de forskare som anser att strategier är mer av analytisk karaktär. En av dessa forskare är den välkände Porter. Porters teorier grundar sig på bl.a. nationalekonomiska branschanalyser, vilket har resulterat i ett antal analysmodeller. Porter visar på modeller som kan användas för att göra analyser, vilka kan utnyttjas då strategier ska fattas. Porters modeller utgår från företagets konkurrenter samt den bransch som företaget verkar inom. Härmed går det att utläsa att strategier kan planeras, utifrån de analyser som företaget gör. Kort sagt förknippar Porter affärsstrategi med hur företag kan skapa och upprätthålla konkurrensfördelar. (Bengtsson & Skärvad, 1988) Porters modeller har fått kritik för att de anses ignorera problemen som uppstår när strategierna ska förverkligas och dessutom för att strategiprocessen blir alltför effektiv. Modellerna har ett mycket förutbestämt innehåll vilket gör dem svåra att anpassa för alla företag. (Bengtsson & Skärvad, 1988)

De största bidragen till strategisk forskning, har nu gått igenom, men hur ska företag egentligen veta vilka strategier de ska anamma? Enligt Roos *et al.* (1998) ska företag göra en strategisk analys som innebär en omfattande analys av företaget (interna faktorer) och vilken effekt dess omvärld har på företaget (externa faktorer). Sedan bör de gå igenom en beslutsprocess som innebär att de identifierar olika strategiska alternativ, utvärderar dessa och sedan väljer vilken som passar dem bäst. Beslutsfattandet som görs i krissituationer kan karaktäriseras av osäkerhet. När företag fattar beslut under dessa förhållanden finns det två faktorer som påverkar genomförandet av strategier. Dessa är strategiproblemets storlek och tidshorisont. Roos *et al.* (1998) En krissituation präglas till stor del av osäkerhet och dessutom har beslutsfattarna ofta kort tid på sig att lösa ett omfattande problem. Vilken strategi bör företag använda i en sådan situation?

Utifrån denna allmänna diskussion om strategier, kan olika strategival diskuteras. Det finns olika strategier att tillgå då det gäller hanterandet av en kris. Det kvarstår dock ett stort problem, som tidigare påpekats. Hur kan ett företag välja en effektiv strategi om det inte har en fullständig förståelse för begreppet kris?

Beroende på om företaget/människan utgår från det realistiska eller konstruktionistiska perspektivet, finns behovet av olika strategier. Realism menar att alla oärliga och oetiska handlingar bör aktas, vilket innebär att deras strategi inriktas mot förhindrandet av dessa handlingar. Realismen vill att företaget ska genomsyras av ärlighet och pålitlighet, vilket medför att om en handling begås, måste information ut till allmänheten och media och ett tillrättställande bör vidtas. Enligt ett realistiskt perspektiv bör kris föregripas på det sätt som krislitteraturen förespråkar. Strategier

för att förhindra en kris, enligt det realistiska perspektivet, kan därmed främst knytas an till den krislitteratur som vi diskuterade i del ett.

Konstruktionism menar att oärliga handlingar kan begås, så länge som inte media och allmänheten får upp ögonen för dessa. Media har ett starkt inflytande vad det gäller den information som kommer ut till allmänheten, vilket gör media till en betydande aktör, som måste bearbetas enligt det konstruktionistiska perspektivet.

4.2 Massmedia

Massmedier kan sägas åsyfta tekniska medier och medieorganisationer som förmedlar information och underhållning till en publik. Denna publik nås i princip samtidigt av budskapet som massmedian för med sig. Allmänt betraktas massmedia som press, radio och TV, men även litteratur, videogram och fonogram brukar räknas dit. (SOU 1994:146) Det är svårt att fastställa vilken makt media har på allmänheten och dess åsikter. Josef T Klapper har sammanfattat 3 teser då det gäller medias påverkan på individer. Kortfattat säger dessa teser att gruppsyck och förutfattade meningar betyder mer för individer och deras attityd än mass medias försök att påverka dessa attityder. Massmedia kan enbart förstärka redan existerande attityderna och därmed inte ändra dessa attityder i motsatt riktning. Massmedia kan enbart skapa attityder då individerna inte redan har några. (Lundquist, 1986)

Vilken betydelse har då massmedia för samhället? Massmedia har en stor roll i samhället, eftersom den är den sammankopplande länken mellan samhället, dvs. allmänheten och företaget. Genom media får allmänheten orientering om händelser ute i samhället. Medierna förmedlar information till samhället, kommenterar och analyserar händelser, granskar makthavare och främjar kommunikationen mellan olika grupper i samhället. Massmedia ger även företag en möjlighet att nå ut till en stor publik över ett utspritt geografiskt område. (Sjöquist *et al.* 1990; <http://search.eb.com/bol/topic?eu=117356&sctn=8>)

För att ha ett bra anseende i allmänhetens ögon måste företaget framställas på ett fördelaktigt sätt i media. En funktion av kommunikationen för företaget är därför att påverka innehållet i det media sänder ut till allmänheten. Det finns många sätt att nå denna fördelaktiga publicitet. När företaget är etiskt, moraliskt och ärligt blir de flesta framställningar i media positiva. Ett annat sätt att säkerställa en fördelaktig bild av företaget i media är att informera dem om organisationens aktiviteter inom en rimlig tidsram. Genom att inte ge komplett information kan en felaktig bild uppstå i medierna. Detta beror inte på att journalister vill rapportera lögn utan att nyheter som kommer upp av ofullständig information skapar ett negativt intryck. Dessutom utan ett komplett informationsflöde blir inte värdefull imagebyggande information exponerad för den breda allmänheten. (Wells & Spinks, 1999)

Orsakerna till varför företag och organisationer framkommer i media är skilda. Den första orsaken kan vara att företaget självt har tagit kontakt med massmedia. Detta eftersom de vill att en händelse ska uppmärksammas så att allmänheten kan informeras om denna. Den andra kan bero på att massmedia själv vill uppmärksamma allmänheten på någonting som företaget har gjort. Det kan vara antingen en positiv händelse eller negativ händelse som de vill att allmänheten ska få

höra talas om. För det tredje kan ett företag bli indirekt indragna i massmedias diskussion. Detta sker då ett annat företag har gjort någonting positivt eller negativt som media skriver om och då det egna företaget blir omskrivna eftersom de har eller har haft ett samarbete med det primärt uppmärksammade företaget. (Sjöquist *et al.*1990)

Många journalister och medier försöker överträffa varandra då det gäller exklusiva nyheter och avslöjanden. Detta har kallats för "sensationsspiral" (Hadenius & Weibul, 1997). Detta innebär att sanningen förvrängs och historier görs om, allt för att lyckas överträffa andra artiklar. Det är enbart den negativa aspekten som blir uppmärksammas, istället för att visa både den positiva och negativa. Gränserna för vad som är etiskt riktigt tänjs ut mer och mer. Ju kortare tid som gått från det att en händelse har inträffat tills den blir känd, desto starkare nyhetsprägel får den. Ju mer okänt innehållet i informationen är desto nyare är nyheten. Ju större konsekvenser ett nyhetsmeddelande får eller kan få, desto viktigare anses det vara. Konflikter och motsättningar är intressanta både för media och för läsare. Ju mer drastiskt en händelse är, desto större intresse visar media för händelsen. Informationen som kan vara till nytta för många läsare, anses vara bra material i tryckta medier. (Karaszi, 1998).

I Sverige finns en lag som garanterar tryckfrihet, vilket gör att samtliga medborgare har rätt att skriftligen föra fram sina åsikter, tankar och informera allmänheten inom vilka områden de önskar. Det finns trots allt vissa restriktioner av innehållet i texten, som måste hållas inom vissa ramar, för att inte vara kränkande. Detta måste finnas i åtanke hos massmedia då artiklar skrivs och reportage görs. (<http://www.malmo.se/>)

Att följa upp aktuella händelser är dock centralt inom nyhetsjournalistiken. Medias uppföljning av aktuella händelser är inte enbart ett tillfälle för media att försöka få fler läsare, lyssnare, tittare etc. Uppföljningen ger berörda företag en viktig att få fram sina synpunkter på det som har inträffat. Detta är viktigt eftersom media och företag har skilda intressen i många fall. Media vill informera samhället om inträffade händelser, medan företaget vill att allmänheten ska ha en positiv bild av företaget. Detta kan ofta resultera i konflikter mellan media och företag, eftersom företag anser att media lägger sig i saker som inte berör dem, medan media anser att företag motarbetar media i medias upplysande journalistik. (Karaszi, 1998)

4.3 Etik

Etik och moral kan skapa olika synsätt då olika kulturmönster, livsstilar, normer och värderingar ställs mot varandra (Karaszi, 1998). Det är när vi möts av insikten att vi inte lever i den bästa av världar som etiken blir intressant. Att välja mellan blott goda handlingsalternativ kan vara nog så ångestskapande, men det låter sig ändå göras. Att våga välja det minst onda av endast onda handlingsalternativ i en omöjlig situation med brist på resurser och begränsade valmöjligheter kräver moraliskt mod och etik. Bråkenheim (1989) menar att etik är en medveten reflektion över moralen. Etiken ska ge insikt och reflektera över de normer och värderingar som inkluderas i begreppet moral. Alla har en moral, oavsett om den är god eller mindre god. Däremot har inte alla en etik. Moral handlar om människans praktiska handlingar medan etik är en teoretisk reflektion över mänskliga värderingar och handlingar (Edlund, 1995).

Brytting (1998) menar att etik innebär att samhällets livsvillkor ska tillåta utveckling hos olika grupper och individer. Det handlar om ett gemensamt ansvarstagande för allas bästa.

Etiken ställer oss inför två frågor som möjliggör att analysera begreppet i sig, nämligen värderingsfrågan och handlingsfrågan. *Värderingsfrågan* syftar på vad som är gott eller ont och hur det goda och onda ska kunna rangordnas. *Handlingsfrågan* berör mer direkt vad som är rätt eller fel, plikt eller förbjudet och varför det är så. För att komma fram till svaret på dessa frågor finns det olika teorier. *Pliktetik* menar att en handlings moraliska värde bestäms av huruvida den överensstämmer eller inte med tillämpbara normer. Dessa normer bestämmer vad som är rätt eller fel, plikt eller förbjudet. Enligt *konsekvensetik* avgörs en handlings moraliska värde helt av dess goda eller dåliga konsekvenser. *Avsiktsetik* syftar på att det är avsikten med en handling som avgör om den är god eller ond. Dessa tre tankegångar utesluter inte varandra utan kompletterar snarare varandra. (Koskinen, 1993)

4.4 Relationer

Eftersom media är en viktig aktör, är företagets relation med media essentiell. Det är viktigt att som företag eller organisation ha en bra och öppen relation till media. Det måste även byggas upp en tillit mellan företag och media. Det upplevs som mycket negativt då företag försöker undvika media genom att göra sig otillgängliga, förneka problem eller undanhålla sanningen och förhindra att negativ kritik kommer ut i massmedia. Då ett företag försöker att dölja negativ information, kan detta leda till överdrivna artiklar då sanningen uppdagas. Dessutom kan journalisten påtagligt öka bevakningen av företaget i ett försök att hitta nya avslöjanden. Ett bra förhållande till pressen och media kan däremot resultera i att företaget blir kontaktat för synpunkter, innan journalister lämnar in sina artiklar till tidningen. Detta för att företaget ska ha möjlighet att lämna sin version av nyheten, någonting som annars kan vara väldigt subjektivt, dvs. enbart ur journalistens synvinkel. En journalist har dessutom svårare att skriva negativt om ett företag som ger ett trevligt bemötande och som journalisten har positiva intryck av. (Karaszi, 1998)

Enligt Gummesson (1998) utgör relationer grunden för all marknadsföring. Relationsmarknadsföring är marknadsföring som sätter relationer, nätverk och interaktion i centrum. En relation förutsätter att det finns två parter som står i kontakt med varandra och ett nätverk uppstår då relationerna blir många och komplexa. (Gummesson, 1998)

Enligt Gummesson (1998) är de viktigaste värderingarna i relationsmarknadsföring följande:

1. Marknadsföringen ska genomsyra hela företaget på så sätt att de som arbetar med marknadsföring är marknadsförare på heltid och de andra i företaget är marknadsförare på deltid.
2. Långsiktigt samarbete och win-win situationer. T ex företag och massmedia ska ses som medparter snarare än motparter. Detta kan ge långsiktiga

relationer. Genom att gynna sina medparter gynnas företaget. Att öka en relations livslängd blir ett prioriterat marknadsföringsmål.

3. Alla parter i en relation har ansvar för det som händer och de måste vara aktiva. Genom att ta ansvar blir man aktiv och genom att vara aktiv gynnas relationen.
4. Relations- och servicevärderingar. Varje kund är unik och den ska tilltalas på andra sätt än genom masskommunikation.

4.5 Public relations

Goda relationer med massmedia, medför att företaget kan använda media som ett verktyg för att minska att ogynnsamma information kommer ut till offentligheten. För att öka förståelsen om public relations kan man använda relationsmarknadsföring som ett verktyg. Bruning och Ledingham (1999) föreslår att företaget kan ha relationstänkandet som grund och att public relations kan ses som relationen mellan företaget och samhället vid utförandet av ett public relationsprogram.

Kotler, Armstrong, Saunders och Wong (1999) anser att public relations handlar om att bygga goda relationer med företagets intressenter. Detta genom att tillhandahålla god publicitet, bygga upp en bra positiv image och ha förmågan att kunna hantera ofördelaktiga rykten. Detta kan uppnås genom användandet av mediarelationer, produktpublicitet, kommunikation, lobbying och rådgivning.

Public relations anses använda kommunikation för att uppnå en fungerande relation mellan organisationen och dess omvärld. Definitionen speglar tre egenskaper hos public relations: kommunikation, styrning av företaget och relationer. Public relations är en styrningsfunktion som inkluderar planering och problemlösning och detta påverkar relationen mellan företaget och dess omvärld. Kommunikation anses nödvändigt för att relationen ska kunna fungera effektivt. (Coombs, 2001) Ivy Lee, som är pionjär på public relations, insåg att företag hade ett behov av att bemöta allmänhetens åsikter och intresse, vilket kunde göras med public relations som ett verktyg (Daugherty, 2001).

Eftersom det finns en mängd teorier om public relations och ett otal definitioner har Hutton (1999) försökt att förklara dimensionerna i definitionerna med tre I:n: image, intresse och initiativ. Image syftar huruvida företaget fokuserar på verklighet eller image. Med detta menas att allmänhetens uppfattning om en organisation inte behöver vara samma sak som hur verkligheten egentligen ser ut. Företaget kan ge media den bild av företaget som de vill ska komma ut, istället för att ge en korrekt och verklig bild av företaget. Intresse är i vilken utsträckning företagets public relations-funktion fokuserar på klienternas intresse eller på allmänhetens intresse. Företaget kan välja vem de vill fokusera på, dvs. vem de prioriterar. Vilka är viktigast för organisationen: klienterna eller allmänheten? Initiativ syftar på huruvida public relationsfunktionen är reaktiv eller pro-aktiv, dvs. om företaget handlar först när det har hänt något eller i förebyggande syfte. Hutton menar att företag kan fokusera både på uppfattning och verklighet, både på klienternas intresse och allmänhetens intresse och både vara reaktiv och pro-aktiv, alltså det ena behöver inte utesluta det andra. Indelningen i image, intresse och initiativ syftar endast på att öka förståelsen för den mängd definitioner som finns om public relations. Enligt denna

uppdelning kan public relations ha olika roller. Genom att använda public relations som övertalningsinstrument är företaget pro-aktiv och använder det för att övertala allmänheten att agera på ett visst sätt med fördel för klienternas intresse. Då kan public relations vara en sorts propaganda eller kampanj. (Hutton, 1999)

Genom att använda public relations som försvar använder företaget sig av devisen ”anfall är bästa försvar” och har samma intentioner som övertalning men har en helt annan initiativnivå. Denna funktion används när någonting redan har hänt. Public relations kan också användas som informationsbärare och utbildare. Dessa roller har public relations framförallt i regeringar och välgörenhetsorganisationer. Vidare finns det orsaksrelaterad public relations som också liknar övertalning genom att få den breda massan att agera på ett visst sätt och initiativnivån är den samma genom att vara pro-aktiv, alltså förebyggande. Skillnaden ligger i att det inte finns något specifikt bakomliggande intresse utan public relations funktion i detta hänseende är att generera välfärd åt samhället. Public relations tjänar här en bredare publik snarare än en intresseorganisation och lobbying är ett exempel på denna funktion. (Hutton, 1999)

Grunig och Hunt (1984) beskriver fyra modeller som visar hur public relations kan användas på olika sätt. Modellerna, som var och en har olika syften med public relations, kan ge företag uppslag på hur public relations kan användas som ett verktyg för att få ut den information och den bild av företaget som är mest fördelaktig.

Press agenter/publicitet, var den modell som kom först och den utvecklades i mitten på 1800-talet. Syftet med denna modell är att mottagaren, såsom allmänheten, ska övertygas genom publicitet och propaganda. Informationen är inte helt sanningsenlig och fullständig, men försöker ändå övertala mottagaren att uppfatta företaget som pålitlig. Detta kan ses som ett försök att övertala allmänheten att uppfatta företaget på ett tilltalande sätt, genom att dölja och försköna informationen. Informationsflödet är enkelriktat eftersom det går från företaget till allmänheten, men inte tillbaka.

Nästa modell är publik information, som utvecklades i början av 1900-talet. Syftet med denna modell är att sprida information. Informationen är sanningsenlig och ska ge en helhetsbild av företaget. Syftet med denna informationsspridning är att underrätta om exempelvis, aktuella evenemang eller allmän samhällsinformation. Informationen kan sägas ha ett upplysande syfte. Precis som press agenter-/publicitetsmodellen, är informationsflödet enkelriktat, dvs. informationen går från företaget till dess intressenter, men den går inte tillbaka.

De som använder sig av de ovan beskrivna modellerna ser på kommunikation som ett redskap för att berätta, men inte för att lyssna. Detta eftersom dessa modeller inkluderar ett enkelriktat informationsflöde. Dessa modeller skiljer sig dock genom att press agenter/publicitet inte alltid anser det nödvändigt att visa en komplett och sanningsenlig bild av det som har inträffat medan publik information visar realiteten i sin information. Press agenter/publicitet och publik information gör sällan undersökningar för att se effekten av public relations. Press agenter/publicitet kan ibland kontrollera om allmänheten har deltagit i den senaste händelsen eller liknande.

Publik information förbereder material för en stor och okänd allmänhet. Ibland kan de göra tester för att se att deras information håller en viss nivå.

På 1920-talet kom den asymmetriska tvåvägsmodellen. Här används en vetenskaplig övertalning för att påverka mottagarens attityd och beteende gentemot företaget. Informationen är noggrant planerad för att åstadkomma maximal förändring i attityd och beteende. Företaget försöker påverka allmänheten till att få en positiv uppfattning om företaget, som ska leda till positiv feedback tillbaka till företaget. Detta leder till en tvåvägskommunikation genom att informationsflödet går först från företaget för att övertala allmänheten och därefter går reaktionerna från allmänheten tillbaka till företaget.

Den fjärde och sista modellen kallas symmetrisk tvåvägsmodell och utvecklades i slutet på 1960-talet. Syftet med public relations i denna modell är att generera ömsesidig förståelse mellan företaget och dess omvärld. Praktiker av modellen använder kommunikationsteorier, snarare än övertalning, för planering och utvärdering av public relations. Tvåvägskommunikation genom att det är en dialog mellan företaget och dess omvärld snarare än monolog. Om övertalning förekommer är sannolikheten lika stor att allmänheten övertalar företaget som tvärtom, men oftast försöker ingen part förändra den andres beteende. PR-folkets uppgift här är att se till att båda parter kommunicera med varandra och förstår varandras position.

Informationsflödet i de två sistnämnda modellerna är tvåvägskommunikation, men det är stor skillnad på hur kommunikationen verkligen ter sig. I den asymmetriska modellen är flödet ändå ensidigt fastän det är tvåvägskommunikation eftersom effekterna av PR enbart gynnar den ena parten, företaget. När det gäller den asymmetriska och den symmetriska tvåvägsmodellen, gör de många undersökningar. Deras forskning skiljer sig dock från varandra. Den asymmetriska modellen använder forskning för att komma på vad deras intressenter accepterar och tolererar. De mäter effekterna av PR genom att mäta attityder både före och efter en public relations insats. Den symmetriska modellen använder forskning för att lära sig hur deras intressenter uppfattar företaget och vilka konsekvenser företaget har för intressenterna.

Företag som ser public relations som publicitet eller reklam använder sig av press agenter/publicitet idag. De som använder sig av denna har mer sanningsenlig information än när modellen utvecklades i mitten på 1800-talet. Dock är syftet att exponera sina klienter i media för att de ska få uppmärksamhet. Exempel på press agenter är de som förestår sportsklubbar, teatrar eller filmstudios. Den publika informationsmodellen är fortfarande den som används mest idag. Den praktiseras hos regeringar och non-profit organisations. Den asymmetriska modellen återfinns i företag och branscher med stor konkurrens, där konsumentprodukter säljs. Den symmetriska modellen praktiseras främst hos företag som är knutna till organisationer på regeringsnivå.

Då företaget använder sig av public relations, bör de även fundera över etik och dess innebörd. Enligt Hermerén (1996) är etik ”resultatet av vår strävan att systematiskt medvetandegöra, analysera, kritiskt granska och systematisera de normer och värderingar som kan användas för att försvara eller kritisera människors handlande”.

Etik får därmed beteckna moralens teori. Enkel uttryckt handlar etik och moral om tre saker: Hur människor, ekonomiska och materiella resurser och kunskap blir behandlade. Detta kan i sin tur leda till att företaget frågar sig hur de bör hantera information och kunskap som de får och om det alltid är rätt att sprida all information. (Edlund, 1995) Etik är en viktig aspekt för aktörerna att överväga då public relations används. Att ha bra etisk och moralisk relation med personalen är ett sätt att bygga upp en fördelaktig mediabild. När ett problem uppstår med en anställd måste organisationen hålla media informerad i ett tidigt skede om vad som sker och hur organisationen ser det från sin sida av saken. Vad företaget verkligen gör är mindre viktigt än vad samhället tror att de gör. (Wells & Spinks, 1999)

4.6 Strategier för Bo01 ur ett realistiskt perspektiv

Om Bo01 AB hade anammat det realistiska perspektivet på kris, hade det fått konsekvenser för deras sätt att hantera krisen. Hur skulle då Bo01 AB hantera denna kris som uppstod? Enligt ett realistiskt synsätt försöker man undvika kriser genom att helt enkelt inte göra saker som skulle kunna leda till en kris. Detta resonemang leder oss vidare till vilka strategier Bo01 AB skulle ha använt för att kunna förhindra krisen.

Det som gjorde Bo01 till en kris var kombinationen av en mängd händelser. Först och främst var det den dåliga ekonomin som var en avgörande faktor för att det blev en kris av Bo01. Den dåliga ekonomin blev till en konkurs som drabbade många företag utöver Bo01 AB. En strategi för att ha undvikit denna konkurs torde vara en bättre planering av företagets verksamhet. Ingen verkade ha kontroll på kostnaderna som flög iväg. Representationen skulle inte ha varit så påkostad och överdriven. Ledningen skulle ha frågat sig om denna representation verkligen gagnade företaget i längden. Redovisningen var bristfällig och rörig eftersom vissa transaktioner bokfördes först i efterhand. Det är uppenbart att de som hade det övergripande ansvaret för mässbolagets ekonomi inte kunde sköta sitt arbete. För att förhindra detta skulle Bo01 AB ha samarbetat med en revisionsbyrå.

Det fanns flera kommunala tjänstemän som samtidigt var delaktiga i Bo01: s styrelse. Detta innebar att marknadens och politikens logik blandades, vilket innebar intressekonflikter när beslut skulle tas. Bo01 AB hade en stark koppling till kommunen vilket innebar att många företag uppfattade att kommunen stod som garant för mässbolagets kreditvärdighet. Kommunen hade en för nära koppling med mässbolaget vilket innebar problem mer än när den ekonomiska krisen var ett faktum. För att undvika intressekonflikterna för de kommunala tjänstemännen skulle de helt enkelt inte ha suttit i Bo01 AB: s styrelse. Mässbolagets styrelse skulle ha haft ledamöter som var oberoende av kommunen. När konkursen var ett faktum tog kommunen på sig att hjälpa Bo01 AB genom att använda skattebetalarnas pengar för att hjälpa de mindre företagen. De kände ett moraliskt ansvar eftersom många företag hade kopplat ihop kommunen och mässbolaget. Att blanda offentligt och privat, som gjordes under Bo01, ger ett otydligt budskap till allmänheten. Som en strategi för att förhindra denna oreda skulle Bo01 ha ställt sig några väl valda frågor, t ex för vilket ändamål mässan kom till, och sedan utgått från de svar som de hade kommit fram till. Beroende på om målet med mässan var att profilera Malmö eller att tjäna pengar på biljettintäkterna skulle strategierna bli olika för att nå detta mål. Om sedan Bo01

AB hade insett att deras affärsidé inte skulle hålla borde de ha satt en gräns för hur långt de skulle fortsätta.

En av de avgörande faktorerna för den katastrofala ekonomin var att biljettförsäljningen blev mindre än förväntat. Biljettförsäljningen stod för en betydande del av de förväntade intäkterna. Här hade mässbolaget ingen bra strategi för att komma fram till hur de skulle sälja de biljetter som budgeterats. Bo01 AB skulle ha funderat på hur många besökare de hade som mål och sedan hur mycket marknadsföring och till vilka kostnader, som skulle ha krävts för att lyckas. Deras budget skulle också ha överensstämmt med deras målsättning, vilket den inte gjorde. De hade för höga mål gentemot deras budget eftersom de inte kunde finansiera sina visioner. Även om mässbolaget hade gjort en rätt satsning gällande marknadsföring är det inte säkert att mässan hade blivit en succé ändå. Mässan tilltalade inte olika slags grupper i samhället eftersom den var lyxbetonad. Det stod klart ganska tidigt att området i Västra hamnen skulle bli dyrt att bosätta sig i. Bo01 AB skulle ha ställt sig frågan hur många som egentligen tilltalas av ett sådant dyrt boende och vilka som har ett sådant genuint intresse, att de är villiga att betala ett så högt biljettpris för att komma in på mässan. En strategi för att tilltala större grupper i samhälle skulle vara att först och främst sänka biljettpriset. Sedan skulle de ha haft ännu ett tema som skulle locka de som är mindre välbeställda. Bomässan i Helsingborg 1999 är ett bra exempel på att olika teman kan samsas under samma mässa. På H99 som den mässan kallades fanns bostäder för rika, för praktiska, för trångbodda och för funktionella och dessa är bara några av de som fanns tillgängliga där.

Sammanfattningsvis finns det alltså många strategier som skulle ha förbättrat Bo01 om den granskas ur ett realistiskt perspektiv. De strategier som har diskuterats i detta avsnitt fram till nu har dock mest handlat om förebyggande hantering av en kris. När krisen var ett faktum finns det en strategi som Bo01 AB skulle ha beaktat. Som krislitteraturen säger ska företaget vara ärlig och försöka bli den första informationskällan. Vi vill än en gång påpeka att detta endast gäller i diskussionen om kris ur ett realistiskt perspektiv. Om Bo01 hade anammat detta realistiska perspektiv skulle de ha erkänt att de hade gjort fel och lovat att rätta till misstagen efter bästa förmåga. De skulle ha givit fullständig och sann information och uppdaterat denna information med jämna mellanrum. Bo01 AB lyckades verkligen med att både *undvika* att förebygga en kris på bästa sätt med rätta strategier och sedan när krisen var ett faktum att lösa den på bästa sätt.

4.7 Strategier för Bo01 ur ett konstruktionistiskt perspektiv

Om Bo01 AB hade anammat det konstruktionistiska perspektivet på kris, hade det fått konsekvenser för deras sätt att hantera krisen. Hur skulle då Bo01 ha AB hanterat denna kris som uppstod? Enligt ett konstruktionistiskt perspektiv blir en händelse ingen kris om inte offentligheten vet något. Det som realistiskt skulle ha betraktats som en kris rycker konstruktionisterna på axlarna åt så länge media inte får nys om saken. Därmed är media och relationerna företaget har med dem kärnan i detta resonemang.

Om inte media hade skrivit om den dåliga ekonomin så hade det inte varit ett problem för Bo01 AB, enligt ett konstruktionistiskt perspektiv. Detta gäller även för

de andra negativa händelserna som uppstod. Om inte dessa hade kommit ut i offentlighetens ljus hade det aldrig blivit en kris. Krisen uppstod den dag då Bo01 skapade rubriker på löpsedlarna. Eftersom det var så många negativa händelser som kom ut i media skapades genast dålig publicitet för mässbolaget. Denna dåliga publicitet påverkade människors attityd gentemot Bo01 AB och mässan, vilket sedan visade sig på biljettförsäljningen. En negativ händelse som uppstod var nog oväntad för bolaget, nämligen diskussionen om det dyra boendet i Västra hamnen. Det var ju hela poängen med mässan att det skulle vara ett framtida, ekologisk och lyxigt boendet. Bara det att den poängen inte gick hem hos de förväntade besökarna eftersom ett sådant boende kostar. Med sådana priser skapas ett område för de mest välbeställda människorna och detta ledde till en diskussion om segregation. Ett begrepp som segregation är ett negativt laddat ord som inte är särskilt affärsmässigt begåvat att bli sammankopplad med. I en arbetarstad som Malmö var detta en het diskussion. Mässbolagets tanke var att locka rika och välutbildade individer till staden genom detta boende. Ekonomiskt var tanken bra eftersom kommunen skulle tjäna på det och därmed vanliga skattebetalare på lång sikt, men denna koppling kunde inte alla se.

För att förhindra mediernas skrivelser skulle Bo01 AB ha använt public relations för att bygga upp relationer med Bo01: s omvärld. Enligt Kotler *et al.* (1999) handlar public relations om att bygga goda relationer med företagets olika intressenter genom att tillhandahålla god publicitet, bygga upp en bra positiv image och ha förmågan att kunna hantera ofördelaktiga rykten. Olika sätt att göra detta på är använda sig av *mediarelationer*, produktpublicitet, kommunikation, lobbying och rådgivning.

Media målade upp en bild av Bo01 och händelserna runt omkring mässan. De som inte hade en relation med Bo01 hade endast denna bild att gå efter i sin bedömning av företaget. En organisations rykte är mer relevant för individer som inte har några direkta band till organisationen, medan relationer är något som organisationen har med till exempel sina anställda och sina kunder (Hutton, Goodman, Alexander & Genest, 2001). Med andra ord, de individer som inte har några band till ett företag förlitar sig på dess rykte, medan de som har en relation med företaget baserar sin uppfattning på denna relation. I vilken omfattning de anställda blir accepterade av andra medmänniskor beror delvis på hur deras arbetsgivare uppfattas av samhället (Wells & Spinks, 1999). Ett företags rykte berör med andra ord även de anställda.

Bo01 AB skulle ha byggt upp goda relationer med sin omvärld för att så många som möjligt skulle få kunskap och kännedom om bolagets verksamhet. Public relations bidrar till ökad förståelse för företaget och genom företagets public relations-aktiviteter kan allmänheten se företagets sida av saken. Vidare hjälper public relations allmänheten att ta till sig de förändringar som händer runt om i samhället genom att vara en informationskälla (Wells & Spinks, 1999).

Om Bo01 AB hade använt sig av public relations skulle de ha haft ett bättre utgångsläge när krisen blev känd. När krisen var ett faktum finns det några strategier som Bo01 AB skulle ha använt om ett konstruktionistiskt perspektiv hade varit aktuellt. När den första negativa händelsen kom ut skulle Bo01 AB ha förstorat upp något annat. Ett exempel på detta kan vara, att när behovet av kapital var akut skulle de ha pekut ut en liknande händelse och visat att den minsann var mycket värre än

deras egen. Om inte det hade fungerat kunde de ha tonat ner händelsen och pekat på att det inte var så farligt. Exempelvis när det blev känt att representationen kostade bolaget en förmögenhet, skulle de ha försökt minska dess betydelse.

Om inte någon av dessa strategier skulle fungera finns det en sak kvar att göra, nämligen förneka händelsen. När det blev känt att redovisningen var undermålig skulle Bo01 AB ha förnekat detta. Man kan ifrågasätta vad som är etiskt riktigt eller inte i en sådan här situation, men företaget bör fråga sig vilken intressent som är viktigast att tillfredsställa. Blir svaret styrelsen kan de motivera sina lögnar gentemot samhället så länge det gynnar styrelsen. Bo01 AB lyckades bäst med den allra sista strategin, nämligen att förneka problemen, men sanningen kom fram ändå.

4.8 Strategier för tunnelbygget ur ett realistiskt perspektiv

Hur hade händelserna kring Hallandsåsen kunnat förhindras ur det realistiska perspektivet? Realistiskt sett bör oärliga och oetiska handlingar inte begås. Då saker är som de är oavsett människornas åsikter, medför detta att en handling kvarstår oavsett om ett företag försöker att förneka den eller inte. Därmed är det omöjligt för aktörerna vid tunnelbygget att förneka handlingar som har inträffat. Detta gör att strategier bör inriktas på att undvika att oetiska och felaktiga handlingar begås, såsom det realistiska perspektivet menar. I fallet Hallandsåsen innebär detta att ett antal skilda åtgärder borde ha vidtagits för att undvika den uppståndelse som uppkom.

Det som främst gjorde tunnelbygget genom Hallandsåsen till en kris, var att användandet av Rhoca Gil innebar att giftiga ämnen spreds ut. Detta påverkade både miljön och arbetare på ett negativt sätt. Att tunneln inte blev färdigställd, innebär att en stor mängd pengar har spenderats på ett misslyckat projekt. Även om projektet blir färdigställt, kommer detta ske till en betydligt större kostnad än beräknat. Därmed skulle strategierna, som sagt var, ha inriktats på att motverka dessa negativa händelser.

Först och främst borde aktörerna ha arbetat för att händelsen i sig aldrig skulle ha inträffat. Detta medför att en mer ingående analys borde ha gjorts, för att få en bättre klarhet i hur tunnelbygget skulle kunna genomföras på ett säkert sätt. Analysen skulle ha fångat upp de problem som detta projekt kunde medföra samt hur dessa problem skulle lösas. En bättre analys skulle inkludera svårigheten att arbeta sig igenom den komplicerade bergart som Hallandsåsen består av. Eftersom detta projekt var/är mycket komplicerat krävs en grundlig riskanalys över arbetet och dess risker. Med hjälp av grundliga analyser innan påbörjat arbete, hade aktörerna varit bättre förberedda på eventuella problem som skulle kunna uppstå. Aktörerna hade dessutom fått en bättre uppfattning om huruvida projektet var genomförbart eller inte. En bättre analys hade eventuellt lett till att tunnelbygget inte hade påbörjats, vilket hade undanröjt de domstolsåtal och negativa reaktioner som uppstod. Om inte tunnelbygget genom Hallandsåsen hade påbörjats, hade inte heller några felaktiga handlingar begåtts.

Om tunnelbygget ändå hade påbörjats, skulle aktörerna fortfarande ha arbetat för att undvika en kris. Först skulle banverket ha erkänt att arbetet ledde till att mer vatten, än vad vattendomen hade tillåtit, började läcka in. Genom att meddela regeringen om

att den vattennivå som hade tillåtits enligt vattendomen inte kunde hållas, hade banverket givit regeringen en möjlighet att agera. Dessutom hade banverket kunnat förklara vad de tänkt göra för att återställa denna tillåtna vattenmängd. Detta hade givit banverket en möjlighet att diskutera fram tänkbara alternativ och väga för- och nackdelar med de olika alternativ som fanns för att undvika ökat vattenflöde. Om banverket genom sina diskussioner fortfarande ansåg att användandet av Rhoca Gil var den mest lämpade tätningsmetoden, skulle användandet åtminstone ha föregåtts av grundliga undersökningar och analyser av medlet och dess påverkan på människor, djur och miljö. Detta för att undvika obehagliga överraskningar, då medlets giftighet och negativa påverkan på omgivningen uppdagas. Banverkets och Skanskas försök att bortförklara användandet av medlet med att tillverkarna gav felaktig och otillräcklig information är ohållbart. Få tar bort skulden från dem för att till fullo lägga den på tillverkaren. Istället ifrågasätts banverket och Skanskas godtrohet och båda anses lättlurade. Otillräcklig information är enbart en ytterligare orsak till att göra bättre analyser av medlet, innan användandet. Realistiskt sett är saker och ting som de är, oavsett hur vi uppfattar dem, vilket innebär att Skanska och Banverket har använt Rhoca Gil som har spridit ut akrylamid i miljön. Detta går inte att förneka, anser realismen. Genom att genomföra bättre analyser, hade aktörerna haft bättre kunskap om de bieffekter som medlet medförde och hade därmed haft en bättre utgångspunkt för sitt beslutsfattande. Detta beslutsfattande inkluderar huruvida medlet skulle användas eller inte.

Om beslutet att använda Rhoca Gil, fortfarande hade tagits efter ingående analyser, så skulle Skanska ha försäkrat sig om att arbetarna hade skyddskläder som var tillförlitliga och som gjorde arbetet med medlet säkert. Detta för att undvika negativa hälsoeffekter hos de anställda. Arbetarna skulle även ha informerats om medlet och dess giftighet, för att undvika negativa reaktioner hos de anställda som arbetat med medlet, då medlets innehåll kommer fram i efterhand. Banverket och Skanska skulle även ha försäkrat sig om att akrylamiden inte skulle påverka djur och natur. Eftersom det är svårt att undvika skador när giftiga ämnen används, hade det varit mest fördelaktigt att använda en annan tätningsmetod, som inte riskerade att ge skador på människor, djur och natur.

Banverket skulle även ha försökt få en inblick i de kostnader som projektet innebar, med hjälp av sina förbättrade analyser. Om banverket hade gjort bättre analyser, hade de eventuellt kunnat förutspå kostnaderna för byggandet bättre. Om analyserna fortfarande inte hade förutspått de ökade kostnader som uppstod vid tunnelbygget, så skulle banverket ha varit ärlig mot regeringen och meddelat dem då kostnaderna översteg de förutsagda.

De fel som banverket och Skanska har begått, realistiskt sett, var att använda tätningsmedlet Rhoca Gil, utan några analyser. De använde medlet, utan att ifrågasätta dess effekter på människor och miljö. När giftet hade spridits ut i omgivningen, försökte de bortförklara sitt agerande med att de hade fått vilseledande information från tillverkarna av medlet. De försökte reducera sitt ansvar för händelsen, för att indirekt skjuta över detta ansvar på tillverkarna. Skanska har även ignorerat sina anställda och dess arbetsmiljö. Då det uppdagades att dessa fick en arbetsskada, tyckte de att de hade gjort tillräckligt då de hade betalat ut ett skadestånd till de drabbade. Banverket undanhöll information som regeringen borde

ha fått upplysningar om. Dessutom har båda parterna förneka sina orätta handlingar i domstol, eftersom de inte ansåg sig har gjort några fel. Eftersom realismen anser att ett företag bör begå ärliga handlingar, är dessa fel att anses som oförnuftiga realistiskt sett.

4.9 Strategier för tunnelbygget ur ett konstruktionistiskt perspektiv

Hur hade händelserna kring Hallandsåsen kunnat förhindras ur det konstruktionistiska perspektivet? Konstruktionistiskt sett kan ett företags handlingar vara oärliga, så länge de inte framkommer i media. Detta eftersom sanningen uppkommer via människors ömsesidiga påverkan (Burr, 1995). Detta innebär att en handling kan förnekas med hjälp av god public relations och ett bra samarbete med media, vilket gör att aktörerna vid tunnelbygget genom Hallandsåsen skulle ha agerat på samma sett som tidigare, med ett undantag. De hade förhindrat att deras agerande kom ut till allmänheten. Därmed borde strategier ha inriktats på att förhindra att negativ information och oetiska handlingar kom ut till allmän kännedom. Detta inkluderar information om användandet av Rhoca Gil, giftutsläppet, den dåliga arbetssituationen inom Skanska, Skanskas dåliga lyhördhet mot de anställda, banverkets hemlighållande av information etc.

Företagen borde därför arbetat för att få en bra relation till media. Media har visat en negativ bild av tunnelbygget genom Hallandsåsen. Genom att ha en bra relation med media hade aktörerna, såsom banverket och Skanska, kunnat reducera dessa kritiska artiklar. En journalist har svårare att skriva negativt om ett företag som ger ett trevligt bemötande och positivt intryck, vilket är viktiga faktorer i en relation med media. (Karaszi, 1998) Genom att ha försökt få media att bli ”sina kompisar”, skulle aktörerna vid Hallandsåsen ha reducerat risken för medias kritiska granskande. Relationer är en av de faktorer som påverkar människors beteende och åsikter (Bruning & Ledingham, 1999). Enligt Gummesson (1998) utgör relationer grunden för all marknadsföring, vilket är en betydande faktor i den konstruktionistiska strategin.

Först och främst skulle banverket och Skanska därför ha engagerat sig i uppbyggandet av bra relationer till media. Dessa relationer skulle innebära att skrivierna om tunnelbygget skulle ha varit mer positiva, än vad de var. Genom att ha bra relationer med media hade banverket och Skanska kunnat utnyttja dessa relationer för att sprida ut sin public relations. Som Kotler *et al* (1999) sade, innebär public relations uppbyggnad av goda relationer med företagets olika intressenter, vilket inkluderar relationer med media, men även allmänheten. Med hjälp av de relationer som byggts upp genom public relations skulle aktörerna, enligt det konstruktionistiska synsättet, ha kunnat motverka att negativ information angående tunnelbygget genom Hallandsåsen kom ut till allmänheten. Detta medför även en bra relation till allmänheten eftersom de hade fått ett förtroende för banverket och Skanska samt deras arbete med tunnelbygget. Bra relationer med omvärlden som resulterade i ökat förtroende för aktörerna hade även inneburit färre ifrågasättanden. Allmänheten skulle därmed inte ha spekulerat kring händelserna i Hallandsåsen om aktörerna med hjälp av sina relationer till samt positiva kommunikation utåt mot allmänheten menat att omvärlden inte behövde oroa sig över aktörernas handlingar.

Genom att använda public relations som ett sorts övertalningsinstrument hade företagen varit pro-aktiva och hade använt public relations för att övertala allmänheten att agera på ett visst sätt, som här hade inneburit färre ifrågasättanden och ökat förtroende för de båda företagen. Detta hade inneburit att aktörerna hade "övertalat" media och allmänheten att tro att allt var som det skulle vid tunnelbyggandet, vilket hade resulterat i att den negativa informationen om tunnelbygget aldrig hade kommit ut.

Om kritiska artiklar inte hade kunnat undvikas med hjälp av public relations, så hade public relations även kunnat användas som ett verktyg för att värja sig mot dessa artiklar. Här hade företagen använt sig av devisen "anfall är bästa försvar" och hade därmed försökt försvara sitt agerande. Detta bör företagen göra för att påverka omgivningen till att tro på aktörerna, istället för på det som media skriver. Företagen borde ha meddelat sin "bearbetade" version av händelsen och försökt att få sig själva att framstås som oskyldiga aktörer. Informationen skulle ha varit anpassad till allmänheten och dess svaga punkter. Om denna public relations metod hade lyckats, hade företaget klarat av att förbättra sina rykten, eftersom allmänheten därmed hade trott på företagen istället för på media.

Ett företag som arbetar under konstruktionismens perspektiv, tänker mindre på etik och moral, än andra företag. Det väsentliga är dock att framstås i media som ett etiskt och moraliskt korrekt företag. Banverket och Skanska skulle därmed ha visat engagemang i de anställda och deras arbetssituation, det utspridda giftet och de minskade grundvattennivåerna. Vad företaget gör och känner är inte så viktigt som vad media och allmänheten tror att företaget gör och känner. Det väsentliga för företagen var enbart att uppnå en positiv bild i media.

De fel som banverket och Skanska gjorde var att se media som ett hot, istället för ett verktyg som kunde användas för att få ut väsentlig information till allmänheten. Banverket och Skanska förnekade i mångt och mycket sitt agerande, vilket är korrekt enligt konstruktionismen. Däremot förde de inte ut sina åsikter på ett effektivt sätt, som kunde resultera i att det förlorade förtroende som allmänheten och media hade för företagen kunde omvandlas till ett ökat förtroende för dem. Banverket och Skanska visade dessutom upp ett mer nonchalant beteende än engagemang i händelsen och de anställdas situation, vilket ses med kritiska ögon. Ett ökat engagemang, oavsett om det är ärligt eller enbart ett spel inför media och allmänheten, ger en mer positiv bild av företaget i medias och allmänhetens ögon.

4.10 Strategier ur ett realistiskt perspektiv

Konsekvenserna av ett realistiskt perspektiv blir de strategier som företaget använder för att hantera en kris. Det realistiska perspektivet kan anses ha tre olika strategier. Den första strategin, är att inte begå handlingar som realistiskt sätt kan leda till en kris. Företaget bör agera på ett sätt som inte drar in företaget i en krissituation. Ett ärligt agerande är essentiellt och är att betrakta som den främsta strategin, ur det realistiska perspektivet. Ett företag ska kunna stå för sina handlingar, som därför bör vara trovärdiga och sanningsenliga. Som exempel kan vi ta en biltillverkare. En biltillverkare bör se till att bilen konstrueras på rätt sätt. Att alla delar och detaljer placeras där de ska sitta. Att all utrustning som ska medfölja, kommer med och att

bilen håller vad den lovar ur säkerhetssynpunkt, miljösynpunkt, bränsleförbrukning, etc. Biltillverkare bör garantera att allt går rätt till vid produktionen, för att kunden därmed ska få det som har utlovats.

Vi frågar oss om det är möjligt att undgå en kris enbart genom att inte begå handlingar som kan leda till en krissituation. Är det företagets skicklighet som avgör händelsens utfall eller är det slumpen? Oavsett svaret kan det i alla fall konstateras att det är mer fördelaktigt att inte begå handlingar som leder till kris än att begå dem som leder till en krissituation. Detta eftersom detta ökar chansen att följderna av agerandet blir positiva.

Om en kris, trots allt, inte går att undvika bör företaget använda sig av strategi nummer två. Denna strategi går ut på att företaget ska berätta om den handling som har begåtts och vilka effekter den fick. Företaget bör gå ut med information, innan media och allmänheten blir upplysta om den från annat håll. Denna information bör vara fullständig, för om den inte är komplett kan detta leda till ryktesspridning och spekulationer. Den bör också vara tillförlitlig, eftersom poängen med realism är att vara ärlig. Om vi återgår till biltillverkaren, så bör de gå ut med information om någonting i deras tillverkning har blivit fel, t ex att säkerhetsbälten har blivit fel insatta. Det bör även förklaras vilka följder detta kan få vid en krock. Detta för att allmänheten ska få en uppfattning om hur allvarligt felet är. Ärligheten är viktigast i denna strategi. Denna strategi kan anses utnyttja den publika informationsmodellen. Företaget försöker sprida information till allmänheten för att upplysa dem om det inträffade. Denna information är sanningsenlig och syftet är att ge en klar bild om det som har hänt. Informationen är enkelriktad, eftersom det är företaget som står för denna upplysning, medan allmänheten enbart mottar den.

Är det möjligt att gå ut med sanningsenlig information direkt då ett fel uppdagats? Vi anser att detta är möjligt men konsekvenserna av handlandet påverkar många aktörer, t ex de anställda. Vad det gäller allmänhetens reaktioner finns det ingenting som säkert visar att dessa reaktioner blir positiva då företaget går ut med information? Allmänheten kan istället bli uppmärksam på företagets brister och därmed mer kritiskt inställd gentemot företaget. Dock kan det förmodas att allmänhetens reaktioner blir mer negativa om företaget har undanhållit sanningen och den ändå kommer fram.

Den tredje strategin är att rätta till den felaktiga handling som har begåtts. Detta eftersom det realistiska perspektivet menar att endast ärliga handlingar ska genomföras, vilket innebär att företaget måste rätta till de fel som har uppstått, vilket har resulterat i omedvetet oärliga handlingar. Vår biltillverkare återkallar här bilar, för att åtgärda de fel som har uppkommit, för att ge sina kunder den bil som de var garanterade från början.

Är det alltid genomförbart att rätta till den felaktiga handling som begåtts? Vi anser att det beror på vilket fel som ska ställas till rätta. När det gäller en bil som behöver återkallas är det rimligt att göra detta men om en olycka har tagit människors liv går denna handling inte helt att rätta till. Företaget kan dock förebygga framtida likartade händelser genom att undersöka vad som gick fel och varför samt se till att det aldrig händer igen.

De strategier som har diskuterats utifrån det realistiska perspektivet är även de som förespråkas i litteraturen, vilket påvisar att litteraturen använder sig av ett realistiskt perspektiv. Litteraturen förklarar betydelsen av att alltid hålla sig till sanningen, att gå ut med information innan andra källor får fram den, berätta vad som görs för att åtgärda felet och att se till att detta blir genomfört.

4.11 Strategier ur ett konstruktionistiskt perspektiv

Det konstruktionistiska perspektivet kan anses ha en huvudstrategi och tre olika underordnade strategier. Då företaget agerar på ett sätt som realistiskt är felaktigt, behöver det inte innebära att det är felaktigt enligt det konstruktionistiska perspektivet. En huvudsaklig konstruktionistisk strategi innebär att företagets främsta uppgift är att förhindra att sitt agerande kommer till allmän kännedom. Detta för att offentligheten kan anse att företagets agerande strider mot det som allmänt betraktas som ett korrekt agerande. Om vi återgår till vår biltillverkare, bör de se till att ett misstag i produktionen inte kommer ut, utan förblir ett dolt misstag.

Är det möjligt att undanhålla sanningen? Vi anser att det borde vara svårt att dölja sanningen om det är många individer som känner till den. Detta eftersom det är lätt att någon råkar yppa sanningen som sprids vidare. Det borde också vara svårt att dölja sanningen då en händelse gör att det skapas missnöje bland de anställda. Detta kan hända i en situation då anställda påverkas negativt genom att de har blivit skadade eller vilseledda på sin arbetsplats.

Strategin att undanhålla sanningen innehåller ett antal underordnade strategier, som används för att hjälpa till att agerandet inte kommer ut till offentligheten. De underordnade strategierna inkluderar media och företagets relation till dem. Media har en starkt påverkande kraft på allmänheten, eftersom den förmedlar och stärker intryck och attityder. Därmed är det viktigt att media bearbetas. Media är en viktig part både vad det gäller att undvika att information kommer ut samt då företaget vill få ut en viss typ av information. Främst gäller det för företaget att bygga upp en bra och förtroendeingivande relation till media. Då företaget skapar en bra relation med media, är huvudsyftet att bli ”kompisar” med dem, eftersom media då anses ha svårare att skriva negativa saker om företaget. Media kommer inte att försöka leta fram uppseendeväckande information och är inte intresserade av att svartmåla företaget. (Härmed inte sagt att media inte kommer att omnämna företaget överhuvudtaget i sina artiklar.) Detta innebär att företaget kan fortsätta med sitt agerande. Det är dock viktigt att visa att media får någonting i utbyte av relationen, såsom att företaget bör vara tillgängligt för media. Goda relationer till massmedia, medför därmed att företaget kan använda media som ett verktyg för att minska att ogynnsam information kommer ut till offentligheten via media.

Är det möjligt att ha en gynnsam relation till media? Vi anser det vara möjligt men företaget bör skapa goda relationer med media innan en kris uppstår eftersom dessa tar lång tid att skapa. Företaget bör ha i åtanke att media består av många aktörer och företaget kan inte ha en nära relation med samtliga och måste därmed selektera bland de viktigaste och mest inflytelserika medierna.

I den andra strategin kan media användas till att sprida ut positiv information om företaget, dvs. genom public relations. Syftet med public relations blir då att bygga upp en fördelaktig bild av företaget, så att allmänhetens uppfattning om företaget blir positiv. Genom denna strategi försöker företaget utveckla en bra image. Företaget ger media den bild av företaget som de vill ska komma ut, istället för att ge en verklig bild av företaget. Genom att handla i förebyggande syfte arbetar företaget pro-aktivt. De vill bygga upp ett förtroende för företaget, som gör att ingen ifrågasätter deras agerande. Företaget kan sägas utnyttja press agenters/publicitets modellen, eftersom företagets syfte är att övertyga allmänheten och media om att företaget är ett bra företag med ett ärligt agerande. Informationen från företaget är inte sanningsenlig och fullständig, men ändamålet är att övertyga mottagaren att uppfatta den som sådan. Detta kan ses som ett försök att övertala allmänheten att uppfatta företaget på ett tilltalande sätt. Informationsflödet är enkelriktat, eftersom det enbart är företaget som står för det. Företaget bryr sig indirekt inte om allmänhetens om att få feedback på sin information, mer än att de vill att allmänheten ska få positiv uppfattning om företaget.

En bra relation till media garanterar inte att positiv information om företaget sprids ut men vi anser att en sådan ökar chansen för positiva omtalanden. Detta eftersom vi tror att media inte söker efter negativ information om företaget i samma utsträckning om de har en relation med varandra. Däremot om företaget visar en bild av företaget som inte är den samma som den verkliga kan det bli svårt att dölja dels den sanna bilden och dels att de har ljugit om den.

Ett företag kan även använda sig av public relations på ett reaktivt sätt, vilket ger oss den tredje underordnade strategin. Detta innebär att företaget försöker visa upp en positiv bild, efter det att negativ information om företaget har kommit ut. Företaget förnekar då allt som har skrivits. Syftet med detta är att hindra att den negativa informationen försämrar allmänhetens uppfattning om företaget. Företaget vill att allmänheten ska ha en positiv åsikt om dem och därmed tro på dem. Om kunderna fortfarande har förtroende för företaget och dess produkter är sannolikheten större att kunder stannar kvar hos dem. Företaget använder sig av public relations för att försvara sig och sina handlingar. Härmed kan företaget anses använda den asymmetriska tvåvägsmodellen. Denna modell används för att övertala eller påverka mottagarens attityd. Företaget försöker få viktiga personer att uttala sig positivt om företaget, vilket ska påverka allmänheten. Informationen planeras för att vara effektiv och ge det resultat som företaget eftersträvar. Vad företaget eftersträvar är en positiv feedback, som kan resultera i bl.a. bibehållna kunder.

Är det möjligt att förneka negativ information som har spridits ut på ett sådant effektivt sätt att allmänheten tror på företagets uttalanden istället för den information som tidigare har kommit fram i media? Vi tror att det kan vara svårt för företaget att försöka övertyga allmänheten, utan påvisande av tydliga bevis som talar till företagets fördel.

5. *Sammanfattande diskussion & vidare forskning*

Detta kapitel sammanfattar vår uppsats samt för fram våra egna reflektioner. Vi kommer att beskriva de slutsatser som vi har dragit genom våra studier, för att ge en förklaring av begreppet kris. Delen kommer även att inkludera våra åsikter och tankar för att förstärka de slutsatser vi har dragit. Diskussionen utgår från vår figur, krisens ontologi. Denna figur utökas i detta kapitel genom den kunskap vi har förvärvat under uppsatsens gång. Till sist ger vi förslag på vidare forskning inom ämnesområdet.

5.1 Sammanfattande diskussion

Vad har då vår uppsats gett oss? Syftet med vår uppsats var att bygga upp en bättre förståelse för begreppet kris, för att kunna ge förslag på strategier som kan anses väsentliga i krishantering. Litteraturen i sig är mycket sparsam i dessa förklaringar, trots att detta bör ses som någonting grundläggande. Hanterandet av en kris är viktigt, eftersom det är betydelsefullt för företagets rykte och överlevnad. Vi har, genom att illustrera två fall, kunnat visa två olika perspektiv, det realistiska och det konstruktionistiska, som en kris kan ses utifrån. Det realistiska perspektivet visar att en kris är en kris, oavsett vad vi människor tycker och tänker. Den realistiska krisen skapas p.g.a. att händelsen genom de kategoriseringar, lagar och regler som finns är att anses som en kris, vilket därmed leder till en realistisk kris. I vår uppsats har vi kommit fram till att dessa händelser kan vara ekonomiska, miljömässiga och mänskliga påfrestningar där konsekvenserna av dessa påfrestningar är att anses som allvarliga. Det konstruktionistiska perspektivet visar att en kris uppstår genom att media och allmänheten framställer krisen, utifrån ett företags agerande. Därmed kan vi säga att den konstruktionistiska krisen skapas p.g.a. människors egna uppfattningar och åsikter som får en händelse att betraktas som en kris. Eftersom människors tolkning av kris är individuell, blir förståelsen för den konstruktionistiska krisen svår. Vi har dock, genom vår undersökning, fått förståelse för att då företaget överskrider sina befogenheter och arbetsuppgifter, då människor skadas eller enbart påverkas på ett negativt sätt och då företag försöker undanhålla sanningen för allmänheten, påverkas allmänhetens och medias åsikter och tolkningar negativt.

Varför är det så att media och allmänheten framställer en kris? Vi tror att media framställer en kris, för att därigenom öka sin försäljning. Konkurrensen mellan olika medier är stor och därför måste media försöka överträffa varandra. Det var detta

Hadenius & Weibul (1997) kallade sensationsspiral. Detta gör att olika medier försöker finna häpnadsväckande saker att skriva om. I denna sensationsspiral är det lätt att sanningen förvrids och att små saker förstoras upp, allt för att locka konsumenterna. Allmänheten är inte alltid kritisk till det de läser eller hör, vilket gör att medias "lögn" sprids vidare.

Eftersom kris och synen på kris kan delas upp i ett realistiskt och ett konstruktionistiskt perspektiv, blir förståelsen för begreppet oerhört komplex. Krisens komponenter skiljer sig beroende på vilket perspektiv vi utgår ifrån. I våra illustrationer visade det sig dock att den realistiska och konstruktionistiska tolkningen av fallen var att händelserna var/är att betrakta som krissituationer. Att dessa två perspektiv hade samma tolkning av fallen anser vi var mer en slump än en regel och detta behöver därmed inte alltid vara fallet. En händelse som anses som en kris realistiskt sett behöver inte vara det konstruktionistiskt sett och vice versa. Detta eftersom en kris uppstår via skilda påtryckningar, antingen genom våra lagar och bestämmelser eller genom våra uppfattningar och åsikter. En konstruktionistisk kris kan även leda till en realistisk kris då följderna av medias och allmänhetens åsikter får exempelvis ekonomiska konsekvenser för företaget. Detta kan bero på kunder som väljer att vända sig till konkurrerande företag istället eller investerare som väljer att satsa sina pengar i andra företag. Detta gör då att den ekonomiska situationen kan bli påfrestande, vilket kan leda till en realistisk kris. En realistisk kris kan i sin tur även omvandlas till en konstruktionistisk. Detta kan ske då företaget exempelvis har släppt ut gifter i miljön, vilket är att betraktas som en krissituation eftersom människor, djur och miljö påverkas. Då media blir medvetna om denna situation skriver de slagkraftiga artiklar i tidningen, vilket resulterar i att företagets rykte försämras och allmänheten börjar ifrågasätta företaget och dess agerande. Kunder kan därmed vända sig till konkurrerande företag istället. Därmed har en konstruktionistisk kris uppstått utifrån den realistiska.

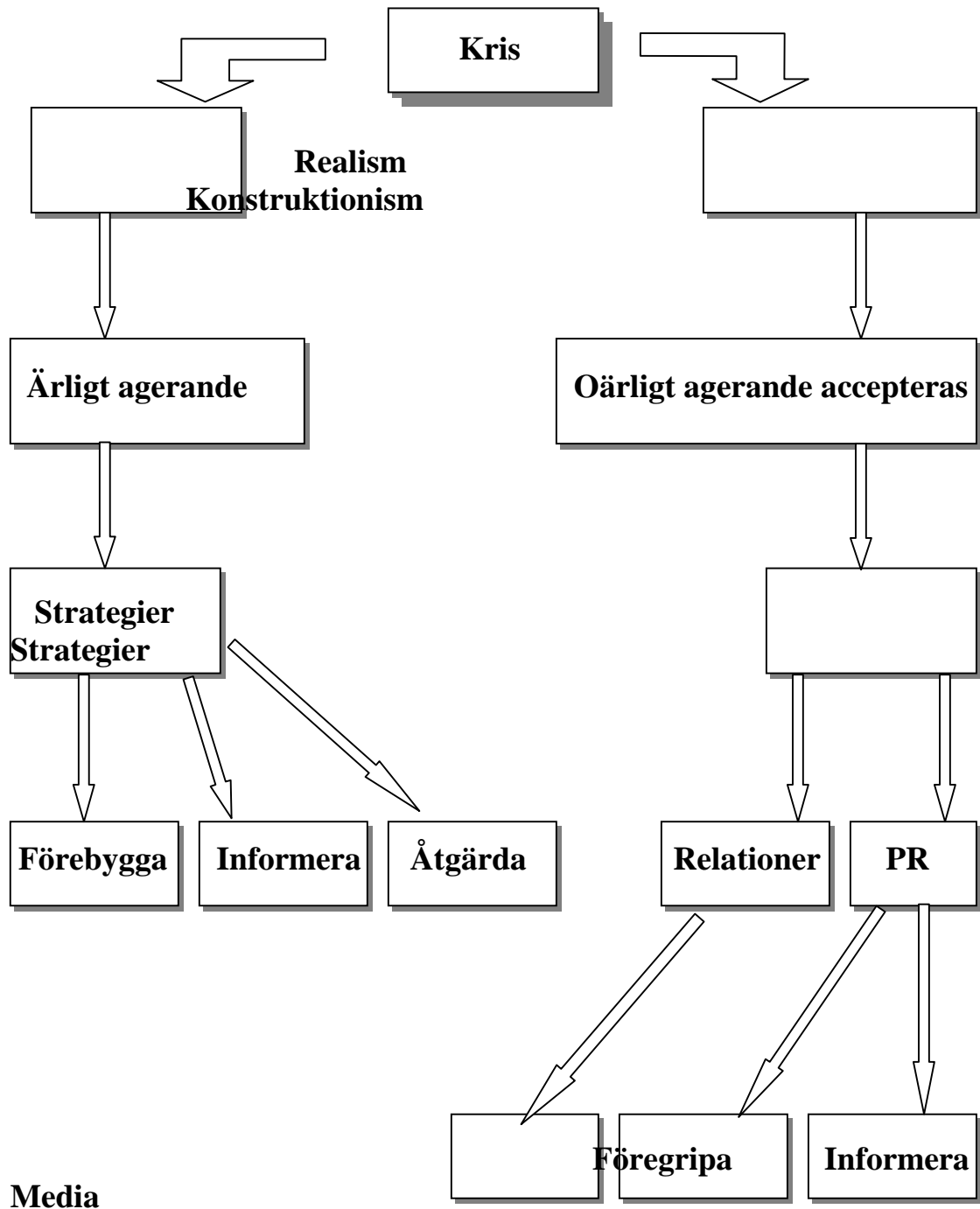
Som vi påpekade i vår problemdiskussion, framhåller litteraturen vikten av att alltid hålla sig till sanningen, vilket ger litteraturen ett realistiskt synsätt. Huruvida ett företag alltid bör hålla sig till sanningen, som litteraturen säger, eller inte kan genom våra studier sägas bero på vilket perspektiv företaget använder sig av. Realismen liksom litteraturen säger att det alltid är bra att tala sanning och att enbart handlingar som företaget står för bör begås. Konstruktionismen säger att sanningen inte alltid är det viktiga, utan det viktiga är att undvika att den kommer fram. Därmed anser konstruktionismen att företaget kan begå vilka handlingar de vill, så länge de försäkras sig om att deras agerande inte kommer fram, åtminstone inte de som är oärliga. Företag kan, i större utsträckning, undanhålla information till allmänheten medan myndigheter och förvaltningar måste respektera offentlighetsprincipen. Offentlighetsprincipen gör det svårare att hemlighålla den negativa informationen för allmänheten eftersom medborgare när som helst kan be att få tillgång till myndigheters dokument och handlingar. Detta leder oss till frågan: *Ljuger eller undanhåller företag negativ information i större utsträckning än myndigheter?* Detta kan låta ganska troligt, men då har inte hänsyn tagits till de negativa följder som hemlighållande av information kan få. Företag som hemlighåller negativ information kan uppleva en kritisk situation, då sanningen uppdagas. Allmänheten kan förlora det förtroende de har för företaget, vilket kan få katastrofala följder. Företaget måste därför överväga de för- och nackdelar som finns, de intressegrupper som finns i

företagets omvärld samt de risker ett hemlighållande av information kan innebära. Vissa anser att eftersom risken för att sanningen kommer fram är stor, är det bättre att man offentliggör skadan så fort som möjligt och därefter arbetar med att försöka få ordning på de problem som har uppstått. Detta eftersom skadan blir så mycket värre om det kommer fram att man ljugit eller undanhållit viktig information. Andra anser att en vit lögn inte skadar någon. Dessa kan då sägas arbeta utifrån ett realistiskt respektive ett konstruktionistiskt perspektiv.

Vi har under processen med vår uppsats haft vår figur, krisens ontologi, som grund. Denna figur visar våra slutsatser som är att kris kan delas upp i två perspektiv, som visar olika syn på begreppet kris. Beroende på dessa två perspektiv skapas en kris på olika sätt. Då dessa två perspektiv skiljer sig i sina synsätt om hur en kris skapas, påverkas även företagets strategier av dessa. Vi har härigenom kunnat skapa en figur som visar hur krisen kan uppdelas i det realistiska och konstruktionistiska perspektivet samt hur dessa skilda synsätt påverkar strategier och tänkande. Denna figur ger en bild av krisens uppbyggnad och konsekvenser på strategier.

Med hjälp av denna figur har vi gett ett bidrag till teorin och praktiken. Det teoretiska bidraget utgår från att kris kan ses utifrån två perspektiv. Med hjälp av våra studier av realism och konstruktionism, har vi kommit fram till att synen på kris skiljer sig och att det därför inte går att ha en objektiv syn på begreppet kris. Detta är ett nytänkande synsätt, eftersom tidigare krislitteratur har ansetts behandla kris ur främst ett realistiskt perspektiv, dvs. objektivt. Litteraturens behandling av kris ansåg vi även relativt oproblematiserad, eftersom den fick krishantering att verka enkel och att krishanteringen kunde se likadan ut oberoende av kriser. Vår uppsats däremot visar hur en kris kan hanteras med hjälp av lämpliga strategier beroende på vilket perspektiv som anammas. Kärnan i vårt teoretiska bidrag ligger därmed i att vi visar vilka strategier som kan nyttjas beroende på vilket synsätt man utgår ifrån. Vårt teoretiska bidrag visar därmed att strategier inte enbart kan utgöra ett hanterande av objektiva situationer utan strategier bör utformas beroende på situationens natur.

Vårt praktiska bidrag är att företag kan förstå att kris kan ses utifrån olika perspektiv. Det är viktigt för företag att förstå att en kris även kan skapas eller konstrueras hos media och allmänheten, eftersom detta visar vikten av att ha goda relationer med media och allmänheten. Konsekvenserna av de två perspektiven är att företag bör använda olika strategier för att hantera krisen beroende på vilket perspektiv som tillämpas. Detta gör att företag kan bli mer effektiva i sin krishantering, vilket kan leda till att följderna av en kris kan bli mindre destruktiva.



5.2 Förslag till vidare forskning

Vi avslutar vår uppsats med att ge förslag på vidare forskning. Dessa förslag har framkommit under vår arbetsprocess med uppsatsen och i diskussioner oss emellan. Detta är förslag som vi anser intressanta och vi är fullt medvetna om att det finns andra problem som kan diskuteras. Vi är även medvetna om att de metodförslag som vi har givit, enbart är förslag på det tillvägagångssätt som kan användas för att undersöka dessa frågor. Självfallet finns andra metoder att välja.

Som vi tidigare har reflekterat över har företag större möjlighet att undanhålla sanningen än myndigheter som måste tänka på offentlighetsprincipen. Detta ger oss frågan om myndigheter och kommuner i större utsträckning använder sig av det realistiska perspektivet, medan företag kan arbeta under antingen det realistiska eller det konstruktionistiska perspektivet. Vi anser därför att det vore intressant att se om företag till största del, använder sig av konstruktionistiska strategier för att undanhålla sanningen och dölja oärliga handlingar, medan kommuner utnyttjar ett realistiskt perspektiv i sitt arbete. Detta kan dock vara svårt att undersöka, eftersom företag säkerligen inte gärna erkänner öppet, att de försöker undanhålla sanningen från media och allmänheten. Genom att göra fallstudier skulle det vara möjligt att få fram information som skulle kunna indikera huruvida företag respektive kommuner och myndigheter försöker dölja sanningen.

Vi anser även att det vore intressant att göra en ingående undersökning för att se om kommuner och myndigheter blir mer utsatta för konstruktionistiska kriser än privata företag. Vi undrar om kommuner och myndigheter uppmärksammas och granskas mer i media och om medias påverkan är starkare då det gäller dessa offentliga institutioner. Även här lämpar sig fallstudier för att få fram om så är fallet, genom att studera sekundärt material.

Vi tycker att det vore intressant att studera kriskommunikation, utifrån det realistiska och konstruktionistiska perspektivet. Vad vi tycker vore intressant är att se om kriskommunikationens fungerande skiljer sig beroende på om det är en realistisk eller konstruktionistisk kris. Vi frågar oss om kommunikationen fungerar bättre vid en realistisk kris, som företaget kan vara mer förberedd inför än den konstruktionistiska krisen, som media och allmänheten skapar. Detta eftersom en realistisk kris går att öva på, medan den konstruktionistiska inte går att förutse. I den konstruktionistiska krisen har företaget dålig kontroll över den information som går ut. Detta för oss även in på om företaget med hjälp av sin kriskommunikationspolicy är förberedd inför både realistiska och konstruktionistiska kriser. Denna frågeställning kan besvaras genom personliga intervjuer på olika företag samt granskning av aktuella fall.