



Lunds Universitet
Sociologiska Institutionen
Avd. för Medie- och
Kommunikationsvetenskap

Kandidatuppsats
Juni 2002

I Enronskandalens kölvatten

En studie om revisionsfirman Andersen Sveriges krishantering i samband med Enronhändelsen



Handledare: Lars Palm
Examinator: Gunilla Jarlbro

Författare: Jenny Kestrup
Marie Pihl

Sammanfattning

Författare: Jenny Kestrup & Marie Pihl

Titel: **I Enronskandalens kölvatten**

En studie om revisionsbolaget Andersen Sveriges krishantering i samband med Enronhändelsen.

Avdelning: Avdelningen för Medie- och kommunikationsvetenskap

Problem: Företag som är en del av en multinationell verksamhet kan råka ut för kriser som är en följd av en händelse som utspelat sig på långt geografiskt avstånd. Ett exempel på detta är energibolaget Enrons konkurs, som har kastat en skugga över hela revisionsvärlden. Enrons konkurs berodde bland annat på tveksamma bokföringsmetoder och till följd av detta har även deras revisorer ifrågasatts. Revisorerna är Andersen USA, men även för svenska Andersen har konkursen fått konsekvenser, eftersom hela koncernens förtroende har ifrågasatts. Verksamheten i USA minskade drastiskt då flera kunder lämnade dem. Därför har svenska Andersen varit tvungna att söka nya samarbetspartners, och de kommer den 1 juli 2002 att gå samman med Deloitte & Touche.

Syfte: Vårt syfte med uppsatsen är att undersöka hur revisionsbyrån Andersen i Sverige har hanterat den krissituation som de hamnat i efter att Enronhändelsen uppdagades. Vi har strävat efter att få klarhet i hur kommunikationen mellan fallföretaget och journalisterna har fungerat, och hur de olika parterna har upplevt kommunikationen.

Undersökning: För att få förståelse och insikt i hur Andersen Sverige hanterat denna kris har vi valt ett kvalitativt angreppssätt. Vi har intervjuat Andersens VD och PR-ansvarig. Vi har därefter intervjuat fem journalister som har varit i kontakt med Andersen under den pågående krisen, för att på så sätt få information om hur kommunikationen mellan Andersen och journalisterna har fungerat. Vidare har vi tagit del av Andersens krisplan och jämfört med relevanta teorier.

Slutsatser: Genom att applicera Andersens situation på de krisdefinitioner som framkommit genom vår teorigenomgång kan vi konstatera att Andersen befinner sig i en kris. Men när det gäller att definiera vilken typ av kris är det svårare. Vi har konstaterat att Andersens förtroende är skadat, men att de befinner sig i en förtroendekris gentemot alla sina intressenter har inte framkommit. Detta har delvis berott på att dagspressen inte har granskat Andersen i den grad de hade kunnat. Kommunikationen med journalisterna har fungerat väl och journalisterna har upplevt att Andersen varit tillgängliga och fått den information som de efterfrågat. Att Andersen har kunnat hantera kommunikationen med medierna väl beror enligt vår undersökning till stor del på att de hade en förebyggande krisplan som de utgick ifrån. Dessutom har alla anställda fått stanna kvar trots sammanslagningen med Deloitte & Touche och än så länge är deras kundunderlag intakt. Däremot har Andersens varumärke påverkats starkt av situationen och har tagit stor skada. Det är av betydelse när man diskuterar slutsatserna av vår undersökning att Andersen nyligen gick in i krisens följdfas, och det är svårt att utvärdera exakt vilka följderna kommer att bli. Att svenska Andersen kommer att gå samman med Deloitte & Touche behöver inte betyda att krisen är löst. Det kan bli svårt att se de direkta följderna som krisen kan ha medfört, eftersom eventuella problem kan beror på sammanslagning eller problem som Andersens kris tagit med sig in i det nya bolaget.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	6
1.1 PROBLEM	6
1.2 SYFTE	7
1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR	7
1.4 AVGRÄNSNINGAR	7
1.5 DEFINITIONER	8
1.6 DISPOSITION	8
1.7 KÄLLKRITIK	8
2 BAKGRUND	9
2.1 ANDERSEN	9
2.1.1 ANDERSEN ELLER ARTHUR ANDERSEN?	10
2.1.2 FUSIONEN	10
2.2 ENRON	11
3 TEORI	12
3.1 VAD ÄR EN KRIS?	12
3.1.1 OLIKA SORTERS KRISER	13
3.1.2 TROVÄRDIGHET, TILLFÖRLITLIGHET, FÖRTROENDE OCH TILLIT	14
3.1.3 KRISENS OLIKA FASER	15
3.1.4 TIDIGARE FORSKNING	15
3.2 PR	16
3.2.1 OMVÄRLDSANALYS	17
3.2.2 VARUMÄRKE	20
3.3 KRISKOMMUNIKATION	22
3.3.1 ISSUES MANAGEMENT	23
3.3.2 KRISPLAN	24
3.4 AGENDA-SETTING	26
3.4.1 MEDIERNAS OCH MEDBORGARNAS AGENDA	27
3.4.2 GATEKEEPING	28
3.5 MEDIERNAS ROLL VID KRISER	29
3.5.1 FÖRETAGENS RELATION TILL MEDIERNA	30
3.5.2 PRAKTISKA RÅD	31
4 METOD	32
4.1 KVALITATIV FALLSTUDIE	32
4.2 FÖRFÖRSTÅELSE	32
4.3 PRIMÄR- OCH SEKUNDÄRDATA	33
4.4 VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT	33
4.5 INTERVJU	34
4.5.1 URVAL	34
4.5.2 UTFORMNING AV INTERVJUGUIDE	35

4.5.3	INTERVJUTEKNIK OCH INTERVJUGENOMFÖRANDE	35
4.5.4	INFORMANT/RESPONDENT	37
4.6	SANNINGSKRITERIER	37

5 RESULTAT OCH ANALYS

5.1	UNDERSÖKNINGENS UPPGIFT	39
5.2	ANDERSEN OCH DESS OMVÄRLD	39
5.3	KRISENS HÄNDELSEFÖRLOPP	40
5.4	FÖREBYGGANDE FASEN	41
5.4.1	FÖREBYGGANDE KRISPLAN	41
5.4.2	MEDIER	42
5.4.3	MASSMEDIETRÄNING	42
5.5	VARNINGFASEN	43
5.5.1	AKTUELL KRISPLAN	43
5.5.2	MEDIER	45
5.6	AKUTFASEN	46
5.6.1	MEDIER	47
5.6.2	PRESSKONFERENSER	49
5.6.3	FÖRETAGETS INFORMATIONSHANTERING	49
5.7	KRISENS NYHETSVÄRDE	49
5.7.1	AGENDA-SETTING	52
5.8	FÖLJDFASEN	53
5.8.1	MEDIERNA	53
5.8.2	INTRESSETER	54
5.9	VARUMÄRKET ANDERSEN	54
5.10	VILKEN KRIS BEFINNER SIG ANDERSEN I?	55

6 SLUTDISKUSSION

7 KÄLLFÖRTECKNING

FIGURFÖRTECKNING

<i>Figur 1 organisationen inom Andersen Sverige</i>	9
<i>Figur 2 Organisationskrismatris</i>	13
<i>Figur 3 Modell över trovärdighetsbegreppen</i>	14
<i>Figur 4 Företaget och dess intressenter med eget tillägg</i>	19
<i>Figur 5 The main components of the agenda-setting process</i>	27
<i>Figur 6 Prakkes modell över tre dimensioner för nyhetsvärde</i>	29
<i>Figur 7 Egen figur över Andersens intressenter</i>	40
<i>Figur 8 Krisens händelseförlopp</i>	41
<i>Figur 9 Tre dimensioner för Andersenkrisens nyhetsvärde</i>	52
<i>Figur 10 Organisationskrismatris med Andersenkrisen</i>	56

BILAGOR

- Bilaga 1 intervjuguide, VD
- Bilaga 2 intervjuguide, PR-ansvarig
- Bilaga 3 intervjuguide, journalister
- Bilaga 4 förebyggande krisplan

1 INLEDNING

Vår c-uppsats i medie- och kommunikationsvetenskap kommer att behandla kriser och mer konkret hur revisionsföretaget Andersen har hanterat den krissituation de har ställts inför. I detta inledande kapitel börjar vi med en introduktion i ämnet för att sedan presentera vårt syfte och de aktuella frågeställningar som kommer att behandlas. Därefter återfinns en disposition över uppsatsens uppbyggnad och avslutningsvis reflekterar vi kring den litteratur vi har använt.

1.1 Problem

Företag råkar med jämna mellanrum ut för situationer som i längden kan leda till risksituationer och även till kriser. Företagskriser har fått relativt stor uppmärksamhet under senare tid, och vi anser att detta är ett ämne som tål att belysas ytterligare. För vår undersökning har vi valt att granska ett företag för att konkret se hur en kris kan påverka en organisation och vilka följder den kan få. Företaget som ligger till grund för undersökningen är revisionsfirma Andersen. Andersen är en multinationell revisionsfirma som även har kontor i Sverige. I fokus för vår undersökning kommer den svenska filialen att vara.

Vårt fallföretag Andersen Sverige har hamnat i rejält blåsväder sedan det uppdagats att det amerikanska Andersen varit inblandad i tvivelaktiga affärer. Den bakomliggande orsaken till krisen är att energibolaget Enron i USA försattes i konkurs hösten 2001. Anledningen till konkursen är bland annat att Enron varit intrasslat i tveksamma bokföringsmetoder där de stuvat undan skulder så att deras ekonomiska ställning såg bättre ut än den var, och i svallvågorna efter Enronkraschen ifrågasätts nu deras revisorer (Pehrson, L, Dagens Nyheter, 2002-01-22). Anställda hos Andersen i USA har även blivit misstänkta för att ha förstört dokument som kunde bevisa deras skuld i skandalen. Denna situation har lett till att även den svenska delen av Andersen har blivit ifrågasatt, även om de inte har haft någon inblandning i affären med Enron, enligt Björn Carlsson. USA: s största konkurs någonsin har redan inneburit strängare regler för revisionsfirmorna. Det gäller framförallt möjligheterna att ha både konsult och revisionsuppdrag för samma företag, något som anses allvarligt underminera en oberoende revision (Carlsson, B, Göteborgsposten, 2002-04-04).

Vi har valt att behandla krisen inom svenska Andersen i vår uppsats då ämnet är högaktuellt och ännu inte blivit granskat på nära håll. Även det faktum att en händelse som har utspelat sig geografiskt så långt bort kan få en stor betydelse för Andersen i Sverige är mycket intressant. Att vi befinner oss mitt i händelsen är både positivt och negativt. Genom tidningar och andra medier har vi i princip dagligen tillhandahållit ny information, vilket gör ämnet intressant och utvecklande. Samtidigt är det svårt att analysera ett ämne där det sker nya förändringar hela tiden. Därför är det av vikt att ha i åtanke när denna uppsats läses, att den skildrar den situation vi befann oss i då vi

skrev uppsatsen, vilket främst har varit under april och maj 2002. Patel & Tebelius uttrycker det som: "Tolkning sker alltid i ett historiskt perspektiv och i ett sammanhang" (Patel & Tebelius 1987:34). Nya händelser och förändringar kan ha inträffat senare som vi inte haft möjlighet att behandla.

Genom att företag mer och mer är verksamma på en global marknad tror vi att det kan göra dem mer sårbara för krissituationer som påverkar den egna verksamheten, även om orsaken till krisen sker långt från hemmaplan. Krissituationer som uppkommer genom globalisering är förmodligen något vi kommer att se mer av i framtiden. Vi vill därför med vår uppsats försöka bringa klarhet i frågan, och hoppas att den även kan ligga till grund för fortsatt forskning och nya uppsatser.

1.2 Syfte

Vårt syfte med uppsatsen är att undersöka hur revisionsbyrån Andersen Sverige har hanterat den krissituation som de hamnat i efter att Enronhändelsen uppdagades. Vi har strävat efter att få klarhet i hur kommunikationen mellan fallföretaget och journalisterna har fungerat, och hur de olika parterna har upplevt kommunikationen.

1.3 Frågeställningar

Kriser är som nämnts tidigare ett aktuellt ämne som väcker intressanta frågor till liv. Att Andersen har ställts inför en krissituation har framkommit genom vår förundersökning och följande frågeställningar har tagit form:

- Vilken typ av kris har Andersen Sverige hamnat i och vad kan detta ha berott på? Hur har företaget själv upplevt situationen och på vilket sätt har Andersen Sverige bearbetat den?
- Har Andersens varumärke påverkats av denna händelse och har intressenternas förtroende för företaget påverkats av denna krissituation?
- Vilken roll har medierna spelat under krissituationen, hur har Andersen hanterat sina mediekontakter och hur har journalisterna upplevt denna kommunikation?
- Vilket nyhetsvärde har denna händelse?

1.4 Avgränsningar

Vi kommer i vår undersökning endast att utgå från Andersen Sverige, och studien avser därmed inte att vidare att behandla den kris som även har uppstått inom Andersen USA och i resten av världen. Intresset har inriktats på bevakning av dagspress, och inte på andra typer av medier, såsom Tv och radio. Detta beror på att det vid vår intervju med Andersens PR- ansvarige Christer Ahlgren framkom att företaget främst har haft kontakt med ett antal dagstidningar, och därför valde vi att

endast gå vidare med att intervjua journalister på dagstidningar (intervju med Christer Ahlgren, PR-ansvarig 2002-04-26).

1.5 Definitioner

Vi har valt att definiera den händelse som ligger till grund för uppsatsen som Enronhändelsen. Motivet till detta är att det i Sverige är en händelse, och kanske inte är en kris på samma sätt som den upplevs vara i USA. I arbetet kommer vi även att tala om Andersens marknadskommunikatör Christer Ahlgren. I hans arbetsuppgifter ingår både marketing och public relations, men då vår studie endast behandlar hans PR-mässiga uppgifter har vi valt att kalla honom för den PR-ansvarige för att inte förvirra läsaren.

1.6 Disposition

Efter det inledande kapitlet kommer vi att kortfattat redogöra för fallföretagets konstruktion och beskriva vad som ligger till grund för Enrons konkurs. Därefter följer teorikapitlet som behandlar uppsatsens centrala begrepp kris, kommunikationen kring kriser och dess hantering. Efter en kortare genomgång av tidigare forskning går vi sedan vidare in på PR, omvärldsanalys, varumärket och dess värdeskapande processer. Avslutningsvis behandlar vi ämnena agendasetting och gatekeeping för att få in mediernas roll i händelsen. Vår metoddel redovisar hur vi har gått tillväga under undersökningens gång. Därefter har vi slagit ihop de resultat vi har fått fram genom vår undersökning med vår analys. Slutligen klagörs de huvudpunkter som har framkommit och vi ger även förslag på fortsatta studier.

1.7 Källkritik

Vi har genom vår teorigenomgång funnit mycket information om kriser och krishantering, men svårigheten har varit att välja ut det som har varit mest aktuellt för vår undersökning. Mycket av litteraturen har behandlat andra typer av kriser, såsom krisen vid Hallandsåsen, ammoniakolyckan i Kävlinge och kriser till följd av större olyckor som kärnkraftsolyckor då främst kommunikationen mellan myndigheter och medier varit i fokus. I vår undersökning har det istället varit kommunikationen mellan företag och medier som har belysts. Viss litteratur har varit av mer praktisk natur och inte befästs i vetenskapliga teorier. Vi har emellertid strävat efter att grunda vår teoretiska bas på olika teorier, men även funnit det relevant att belysa praktiska angreppssätt, eftersom vi anser att en blandning av de båda är att eftersträva.

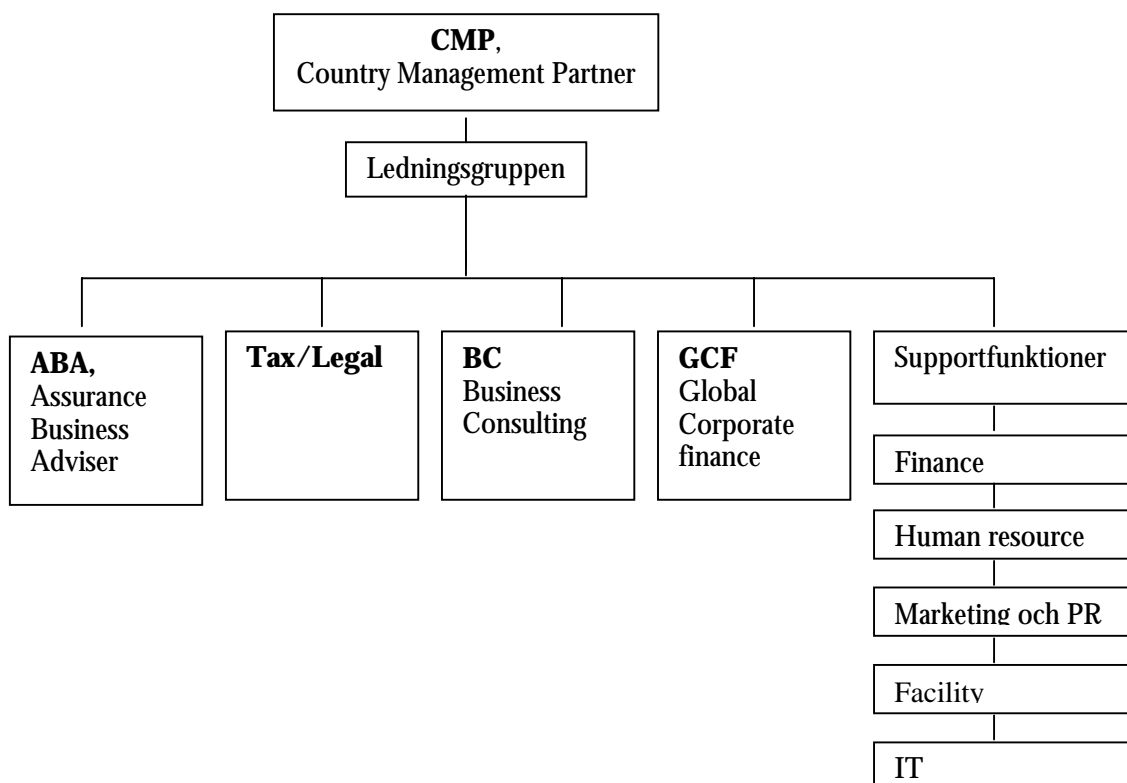
2 BAKGRUND

I detta kapitel presenteras en kort bakgrundsbeskrivning om företaget Andersen och om Enronhändelsen, för att underlätta för läsaren i dennes fortsatta läsning av uppsatsen.

2.1 Andersen

År 1913 startade den norskättade amerikanen Arthur Andersen revisionsfirman med samma namn i Chicago, USA. Arthur Andersen dog 1947. Firman levde vidare och under följande år växte företaget enormt och återfanns vid tidpunkten för Enronhändelsen i hela världen. Koncernen Andersen har omkring 85 000 anställda, varav 540 personer i Sverige.

I Sverige är organisationen uppbyggd på fyra olika områden, ABA, Tax/Legal, BC och GCF, och nedan finns en lättöverskådlig modell för de olika delområdena. Vi kommer inte vidare att gå in på de olika delarna i företaget, men vi anser att det kan vara av intresse att se företagets helhet.



Figur 1 organisationen inom Andersen Sverige
(intervju med VD 2002-04-13)

Andersen är uppbyggt som ett kommanditbolag, och ägs av 39 delägare. Ledningsgruppen består av sju personer, men emellanåt tas det in ytterligare personer i ledningsgruppen som får supportfunktioner. Den PR-ansvarige har varit med vid ledningsmötena under Enronhändelsen genom sin supportfunktion. Den PR-ansvarige har därmed varit delaktig i beslut och kunnat påverka hur händelsen hanterades (intervju med VD 2002-04-13). De personer som återfinns i vår undersökning är VD: n (står under Country Management Partner) och den PR-ansvarige (står under Marketing och PR).

2.1.1 Andersen eller Arthur Andersen?

Det har förekommit en viss förvirring av namnen Andersen och Arthur Andersen på senare tid i medierna och de två namnen har ofta förväxlats. Juridiskt sett så heter bolaget fortfarande Arthur Andersen KB och bland medarbetare som varit med ett antal år är det fortfarande Arthur Andersen som gäller. Andersen är endast ett varumärke som försökts att arbetas in och denna process har gått i tre steg. För lite drygt två år sen beslutades att Artur Andersens gamla svarta logotyp skulle bli lite mer klatschig och få en orange sfär. Ett år senare togs också steget att skippa Arthur för att koncentreras på namnet Andersen. Skälet till det var att man inom Andersen gjort en internationell studie som visade att begreppet Andersen i sig hade en mycket större trovärdighet och igenkänning. I Skandinavien är Andersson eller Andersen ett väldigt vanligt namn, men på marknaden i bland annat USA och Asien har Andersen en väldigt exotisk aura. Det var det man ville uppnå. Arthur Andersen är också starkt kopplat till revision. Andersen ville istället framhäva de övriga kompetenserna inom Andersen och stegvis gå bort ifrån att endast vara känd som ett revisionsföretag för att istället allmänt bli känt som ett konsultföretag (Intervju PR-ansvarig).

2.1.2 Fusionen

Under vårt uppsatsskrivande förändrades situationen och i olika delar av världen har Andersen valt att gå ihop med olika revisionsbolag. Varje lands kontor har fått sköta eventuella sammangående själv och Andersen Sverige kommer att gå samman med Deloitte & Touche. Anledningen till att Andersen Sverige sökte nya samarbetspartners är enligt VD Hans Pihl att Andersen i Sverige är beroende av ett fungerande nätverk. Andersens kunder i Sverige är beroende av att det finns ett globalt nätverk, eftersom många av kunderna har dotterbolag över hela världen. Nätverket i USA började falla samman, vilket berodde på att de amerikanska företagen valde att lämna Andersen. Svenska Andersens kunder blev nu oroliga och bekymrades över att Andersen inte kunde erbjuda service utanför Sveriges gränser (intervju VD). Den 22 april 2002 gick det ut en pressrelease att Andersen kommer att gå ihop med Deloitte & Touche. Detta sammangående har delägarna i de båda firmorna kommit överens om gemensamt och från den 1 juli i år kommer de att vara en firma, under namnet Deloitte & Touche. Ledningen och styrelsen för Deloitte & Touche kommer att bestå av delägare från båda firmorna och Andersens VD kommer att överta VD posten för Deloitte (www.andersen.se). Namnet Andersen kommer i detta sammangående att försvinna. Anledningen till detta är enligt Andersens PR-

ansvarige att Deloitte & Touche inte hade accepterat att Andersen namnet följde med främst av juridiska orsaker, då det finns risk att Andersen kan bli stämde på grund amerikanska Andersens inblandning i Enronhändelsen (intervju PR-ansvarig).

2.2 Enron

Bakgrunden till Enronkrisen är, kortfattat sagt, att energihandelsbolaget Enron i USA begärdes i konkurs i början av december 2001. Luften började dock redan pysa ur bubblan när Enron den 16 oktober rapporterade en förlust på drygt sex miljarder kronor. Miljontals småsparare förlorade sina pengar och 4000 anställda sina jobb och pensioner. Enrons konkurs är USA:s största någonsin och har således satt igång en utredning hos kongressen. Det som sänkte Enron var, som vi nämnde i inledningen, när de tvingades att korrigera tidigare års resultat. De hade inte bara förbättrat den ekonomiska ställningen på papper, de bokförde även framtida intäkter direkt, för att bokslutet skulle se bra ut (Petersen, L. Svenska Dagbladet, 2002-02-27). Enron sålde bland annat 20-åriga kontrakt på energimarknaden och bokförde det diskonterade nuvärdet som en intäkt. Revisionsfirman har också godkänt en, som det visat sig, högt tvivelaktig bokföring där Enron satt upp en mängd företagsmässiga partnerskap för att kunna trolla med vinster och förluster i redovisningen (Pehrson, L. Dagens nyheter, 2002-01-22). Medtagna i fallet har deras revisorer blivit. Revisorerna är Andersen USA, och de har även blivit misstänkta för att ha förstört dokument. Målet om de förstörda dokumenten inleddes i Houston den 6 maj 2002 (Henriksson, K. Svenska Dagbladet, 2002-04-04). Enligt tidningen The Daily Telegraph hotas nu amerikanska Andersen av skadeståndskrav på upp till 100 miljarder kronor för sitt ansvar i Enrons kollaps. Det bör även nämnas att Enron varit flitiga bidragsgivare till olika valkampanjer, och har varit en av de största bidragsgivarna till president George W Bush valkampanj. Men Enrons ledning kommer med all sannolikhet inte att ha någon nytta av sina kontakter inom den politiska världen (Pehrson, L. Sydsvenska Dagbladet, 2001-10-31). Detta har gjort att även den svenska delen av Andersen har blivit ifrågasatt.

3 TEORI

I det här kapitlet presenterar vi de teorier som ligger till grund för vår uppsats, där vi börjar med en diskussion av uppsatsens centrala begrepp kris och trovärdighet. För att läsaren ska få en översikt över vilken forskning som bedrivits inom dessa områden kommer vi att presentera en kort genomgång. Vidare går vi på begreppet PR där både omvärldsanalysen och varumärket har en central betydelse. Därefter kommer vi att diskutera vilka förutsättningar som det enligt kommunikationsteoretiker måste föreligga för att ett företag ska kunna hantera en krissituation på ett professionellt sätt och hur krisplanen och kriskommunikationen kan förväntas se ut vid en krissituation. Slutligen kommer vi att diskutera mediernas roll och inflytande vid kriser.

3.1 Vad är en kris?

Begreppet kris har sitt ursprung i grekiskans ”*krisis*” som betyder avgörande. Betydelsen är att ett förlopp ändrar sig och tar en ny inriktning. Situationens tillstånd är således inte permanent (Stefenson, 1993). Olika författare ger ordet olika betydelser och vi kommer här att redogöra för de betydelser som är relevanta för uppsatsens syfte. Skoglund och Olsson definierar kris så som följer: ”En händelse som utgör ett hot mot människor, materiella och immateriella värden och där åtgärder utöver de normala krävs för att bemästra situationen.” (1995:14). Jarlbro däremot beskriver en kris såsom ”en situation eller utveckling som avviker från det som betraktas som normalt, uppstår relativt hastigt och i någon mån oväntat, har betydelse för samhället och/eller många människor, kan hota grundläggande värden och kräver snabba beslut” (1993:7). Barton (1993) ger kriser betydelsen att de inte har några gränser och att de oftast sker utan, eller med svårupptäckta, förvarningar. Generellt kan man säga att en kris är en situation utöver det normala. Man bör även ha i åtanke att ordet kris kan användas både på en individuell nivå, när man betecknar exempelvis en livskris, och på en samhällig nivå. Även den samhälliga nivån kan uppdelas i två olika delar, ett långvarigt problem såsom en ekonomisk kris, eller ett plötsligt problem (Palm, 1998). Det plötsliga problemets kännetecken är som nämns ovan av Jarlbro och Skoglund & Olsson, nämligen en onormal händelse, som uppstår hastigt, har betydelse för många människor som kräver snabba beslut. Andersens VD ger kris följande betydelse:

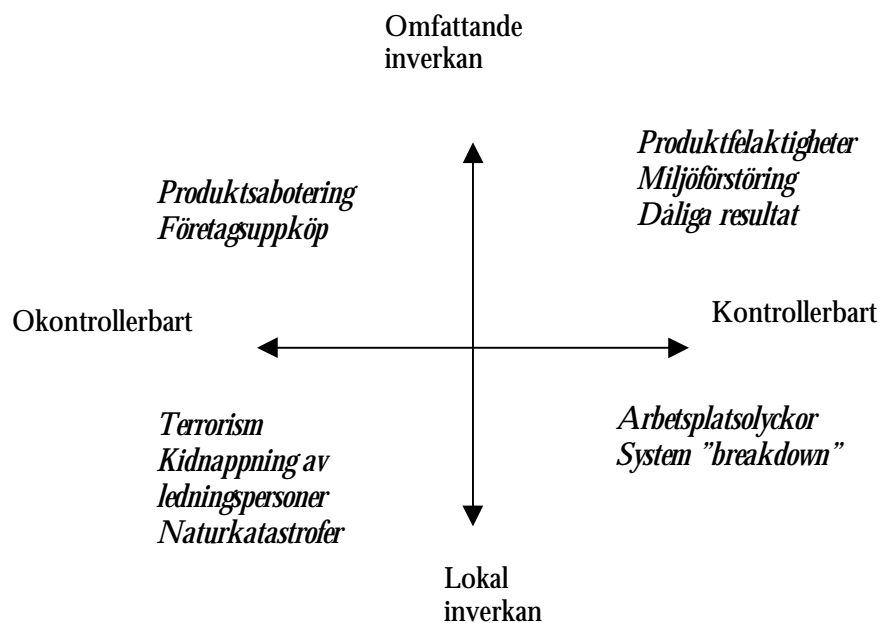
” Kris kan ju vara av olika karaktär, det kan vara en kris på grund av att marknaden sviker, beroende på att man har svårt att få tag på rätt personal. Det kan vara en kris beroende att något dramatiskt händer på företaget, som i för sig kanske inte har att göra med affären, och så finns det den mer allvarliga krisen som är ett hot mot företagets existens och det är istället den senare delen som vi upplever just nu.”

(Intervju med VD, 2002-04-13)

3.1.1 Olika sorters kriser

Även om krisbegreppet har en relativt snäv definition är dess spännvidd stor och omfattar en mängd områden. Den kategori av kris vi kommer att analysera i detta arbete handlar om kris i relation till en organisation eller företag. Skillnaden mellan begrepp som risk, kris och katastrof kan i en del sammanhang vara otydlig eftersom de olika begreppen används i olika kontexter, inte minst i vardaglig kommunikation. Men man bör notera att begreppen katastrof, risk och kris inte är synonymer och inte heller utbytbara (Nohrstedt, 2000). En risk är en fara eller ett hot som har möjlighet att utvecklas till en kris. Definitionen av katastrof är den fullbordade krisen, en händelse som orsakar samhällen och grupper stor fysisk skada och förlust (Flodin, 1993).

Den typ av verksamhet som företaget bedriver har inverkan på krisens utformning. Krisen kan också vara mer eller mindre kontrollerbar och influera verksamheten på olika sätt. Modellen nedan visualiserar Fills (1998) tanke sätt. Hans utgångspunkt i modellen är att det är krisens natur som avgör *omfattningen* och även *hur mycket kontroll* som företaget har över den fortsatta utvecklingen.



Figur 2 Organisationskrismatris

(hämtad från Fill, 1998, egen översättning)

Skoglund och Olsson (1995) fokuserar på ett antal faktorer som är avgörande för om ett företag hamnar i kris. Dessa faktorer är bland annat hur företagskulturen ser ut, hur ledarskapet fungerar då det utsätts för mycket stort fysiskt och psykiskt tryck i en krissituation. Även hur väl förberett ett företag är med exempelvis en krisplan är avgörande. En annan faktor som spelar stor roll i detta sammanhang är vem som företaget väljer att ha med i en eventuell krisgrupp.

3.1.2 Trovärdighet, tillförlitlighet, förtroende och tillit

Om det inte finns något förtroende för organisationen före en kris blir det svårt eller näst intill omöjligt att få förtroende under krisen (Skoglund & Olsson, 1995). Förtroende är en följd av lyckad kommunikation, och det handlar sålunda om en relation mellan två aktörer. Samma kännetecken ges till begreppen trovärdighet och tillit, och det är alltid mottagaren som avgör om han/hon exempelvis känner tillit i en relation. Det är aldrig sändaren som kan avgöra detta (Hedquist, 2002). I detta sammanhang kan man även diskutera begreppet "lita på". Psykologen David Kipnis (Wettergren, 2001:203) förklarar vad det innebär *att bli litad på* så här: "Att bli litad på innebär att man råder över resurser som är värdefulla för andra. Med andra ord betyder det att man har makt över andra." Tillitsrelationen är en beroendesituation och därmed också en maktrelation. Även Österman (i Hedquist, 2002) för ett resonemang kring begreppet att bli litad på. Han menar att det är en förutsättning för socialt samspel, att man måste lita på andra människor och att de gör vad som förväntas av dem. Man kan se likheter i de två författarnas tankegångar, även om de inte uttrycker sig på samma sätt. Österman förtydligar att man i vardagen ständigt måste lita på andra människor, som exempelvis att alla bilister kör på rätt sida vägen. Detta kan ses som samma sak när Kipnis ovan menar att man råder över resurser som är viktiga för andra. Det finns olika trovärdighetsbegrepp som lätt blandas ihop, och Arvidsson (1980) har genom en fyrfältare delat upp de olika begreppen inom detta område, inom sin rätta genre.

Begreppet är en egenskap....	Bedömningsperspektivet	
	Helhets-, långtids-, emotionellt	detalj-, korttids-, kognitivt
....som tillskrives massmediet	TROVÄRDIGHET	TILLFÖRLITLIGHET
....hos allmänheten	FÖRTROENDE	TILLIT

Figur 3 Modell över trovärdighetsbegreppen

(Arvidsson, 1980)

Trovärdighet är den egenskap som allmänheten tillskriver massmediet om man ser det ur ett helhets- långtidsperspektiv med troliga inslag av värderingar. *Tillförlitlighet* är ett kortsiktigare perspektiv, där bedömningen hålls fri från känslor och värderingar. *Förtroende* är publikens förväntningar på massmediets framtida trovärdighet. Slutligen är *tillit* publikens förväntningar på framtida tillförlitlighet.

Arvidssons modell på föregående sida rör relationen mellan massmedierna och allmänheten, men vi anser att samma matris kan appliceras på relationen mellan företag och massmedier. När man använder massmedier i detta sammanhang kan man jämföra massmedierna och allmänheten, eftersom allmänheten generellt sätt får sin uppfattning om olika företag genom medierna. Uppstår det inom ett företag en detaljhändelse under kortare tid, så är det företagets tillförlitlighet som minskar och massmediernas tillit för företaget som minskar eller till och med försvinner. Men uppstår det en förtroendekris är det på grund av att trovärdigheten för företaget har minskat, vilket leder till minskat förtroende hos medierna. Detta är när det rör sig om ett längre perspektiv. Skoglund och Olsson (1995) hävdar att om det uppstår en förtroendekris inom ett företag, så är det oftast resultatet av en annan händelse inom organisationen. Men en förtroendekris kan även ha sin grund i att någon använder medierna för att misskreditera företag på osakliga grunder.

3.1.3 Krisens olika faser

För att lättare förstå en kris och dess händelsekedja kan man strukturera dess händelseförlopp utifrån tre faser; *varningsfasen*, *akutfasen* och *följdfasen*. *Varningsfasen* är den fas där allmänheten varnas om vad som kommer att hända eller som redan har hänt. Nästa fas är när krisen har uppstått, som benämns som *akutfasen*. Det är här det syns om företaget är förberett, genom exempelvis krisplaner. Här står företaget inför den faktiska händelsen och varje steg som tas kommer att påverka krisens förlopp. Den sista fasen, *följdfasen*, innebär att läget har stabiliserats. Här har exempelvis medierna hunnit skaffa sig en uppfattning om krisens konsekvenser och effekter. Det är här företaget har möjlighet att lära sig något och skaffa sig nya kunskaper och erfarenhet om det inträffade för framtida bruk (Nohrstedt & Nordlund, 1993). Flodin (1999: b) använder sig av en något annorlunda uppdelning av krisens faser och vi har valt att ta med Flodins första fas, som saknas under det händelseförlopp som Nohrstedt och Nordlund beskriver. Detta är den *förebyggande fasen*, som vi anser är av betydelse när man diskuterar ett företags kris. Det är här man kan se om företaget har haft någon form av beredskap för kriser och hur väl förberett det har varit. När väl varningsfasen uppstår är det oftast för sent att lägga upp riktlinjer och utveckla en krisplan. Flodin betonar bland annat utbildningens betydelse i den förebyggandefasen.

3.1.4 Tidigare forskning

Inom området risk-, katastrof-, och kriskommunikation har det inte funnits särskilt mycket nedskrivna kunskaper, och forskningen inom detta område har endast bedrivits i en begränsad utsträckning (Lundin & Nordstedt, 1995). Men enligt Nohrstedt (2000) har kommunikationens roll fått större utrymme, därför har forskningen inom risk-, kris- och katastrofområdena vuxit kraftigt de senaste åren. De senaste 10-15 åren, speciellt de 5 senaste, har forskning kring kriskommunikation blivit allt populärare. Fokus har flyttats från praktisk erfarenhet till att teorier börjat ta form och modeller skapats. Forskarna förklarade mediernas roll vid kriser och hur kommunikationen måste interagera med olika gatekeepers vid ett tidigt stadium för att få en lyckad utgång (Olaniran & Williams, 2000). Men forskningen idag kring

kriskommunikation handlar fortfarande till stor del om förhållandet mellan lekmän, experter och myndigheter och hur detta bör och kan utformas. Ett exempel är forskning som har skett kring Hallandsåsens tunnelbyggande, som hade stora konsekvenser för miljön och människorna i dess närmiljö. Forskningen har bland annat behandlat kriskommunikationen och hur förtroendet har påverkats av en händelse som denna (Palm, 1998). En annat exempel är ammoniakolyckan i Kävlinge, som belyste kommunikation och informationsproblemen i en kommun. Fokus låg på att analysera hur samspelet mellan myndigheter, medier och medborgare fungerat (Jarlbro, Palm & Sandberg 1997).

PR-forskningen har varit begränsad och enligt Dalfeldt och Falkheimer kan detta till viss del förklaras genom att tillgängligheten till information har varit liten eftersom PR till stor del verkat i det fördolda (Dalfeldt & Falkheimer, 2001). Forskningen inom PR-området har under senare år kommit att koncentrera sig mer på tvåvägskommunikation, och frångått de traditionella massmediekampanjerna. Man har övergett bombmattekampanjer som gav mer kortsiktiga mål framför relationsuppbyggnad med mer långsiktiga konsekvenser. Även dialogen har fått en större betydelse, i och med att tvåvägskommunikationen har blivit mer uppmärksammas (Palm, 1998). En av de få teoretiker inom området är Grunig, som bland annat har utvecklat excellence modellen. Grunig förespråkar bland annat att informatören bör ha en central roll i företagsledningen och att PR ska vara en del av företagets dagliga verksamhet (Dozier, Grunig & Grunig, 1995).

3.2 PR

PR är något som har blivit alltmer betydelsefullt och fått större utrymme i dagens företag. Inom public relations är det viktigt att analysera den värld som omger företaget ur ett PR-perspektiv, vilket kommer att behandlas i 3.2.1. PR: ns uppgift är också att skapa och bibehålla ett starkt varumärke. Det överordnade syftet med PR är således att skapa en positiv inställning till och en förståelse för företagets image hos organisationens interna och externa intressenter (Mårtensson, 1994). Enligt litteraturen vi läst finns det många olika definitioner på PR och Fill skriver att PR är: "the planned and sustained effort to establish and maintain goodwill and mutual understanding between an organisation and its publics" (Fill, 1995:387). Grunig och White (1992) instämmer med Fill och betonar att PR bör bestå av symmetrisk kommunikation som bygger på att företaget jobbar för att skapa dialog och en bestående relation med sina intressenter. Det tar tid att bygga upp relationer och det är därför viktigt att ingå i relationer som stämmer överens med den önskade profilen (Lewis & Chambers 1989). PR går ut på att istället för att organisationen köper plats för tidningsannonser eller tid i radio tar medierna utan kostnad upp deras budskap om de tycker att det har ett nyhetsvärde. Liksom Hinn & Rossling (1994) påpekar författarna att bra relationer till medierna är det bästa sättet att sprida sitt budskap, eftersom det ger en högre trovärdighet än om organisationen själv går ut med budskapet.

Lewis & Chamber (1989) skiljer mellan publicitet och PR. Enligt dem innehåller publicitet endast den information som medierna väljer ut, medan PR bygger på organisationens relationer till medierna. Är dessa relationer bra kan man ge idéer och direktiv om vad man vill att de ska skriva om, samt vilken image man vill skapa. PR handlar således om att styra mediernas uppfattning om organisationen, till exempel att styra journalisterna mot det som man vill framhäva och bort från en eventuell negativ image, även om man inte kan tala om för dem precis vad de ska och inte ska skriva. För att skilja på publicitet och PR skriver Lewis & Chambers att PR handlar om att medierna "berättar historien", medan publicitet handlar om att medierna själva "gör historien". De påpekar även att publicitet på så sätt kan leda till sämre relationer till medierna och att man som organisation därför bör planera för hur bra relationer till medierna kan skapas. PR kan i vissa sammanhang vara avgörande för företagets försäljning och till och med överlevnad (Mårtensson, 1994). Detta gäller främst vid någon form av krishantering eller då något stort och ovanligt inträffar.

Företagets etik

När ett företag målmedvetet arbetar för att skapa långsiktiga och lönsamma relationer med sina intressenter bör sannolikt också en naturlig del i det arbetet vara förbehållen för etik och moral. En organisation som inte följer etiska regler kan inte heller skapa goda relationer till sin omgivning. Ett företags handlingar kan bedömas ur ett antal olika perspektiv som alla lyfter fram skilda aspekter: finansiella, sociala, organisatoriska, strategiska - eller etiska. Det etiska perspektivet som vi här fokuserar på betonar ett företagsledningens förnuft, empati, och samvete som får en central roll vid beslut och lyfter fram en moralisk dimension vid omvärldens bedömning av det. När olika normer, regler, värderingar eller principer inte ger tillräcklig vägledning eller kommer i konflikt med varandra är det mycket viktigt att företaget kan argumentera var de står i etiska frågor och företagets kompetens i denna typ av frågor är även viktig när det ska ange skäl för sitt val av beslut eller handlingar (Brytting, De Geer & Silfverberg, 1993).

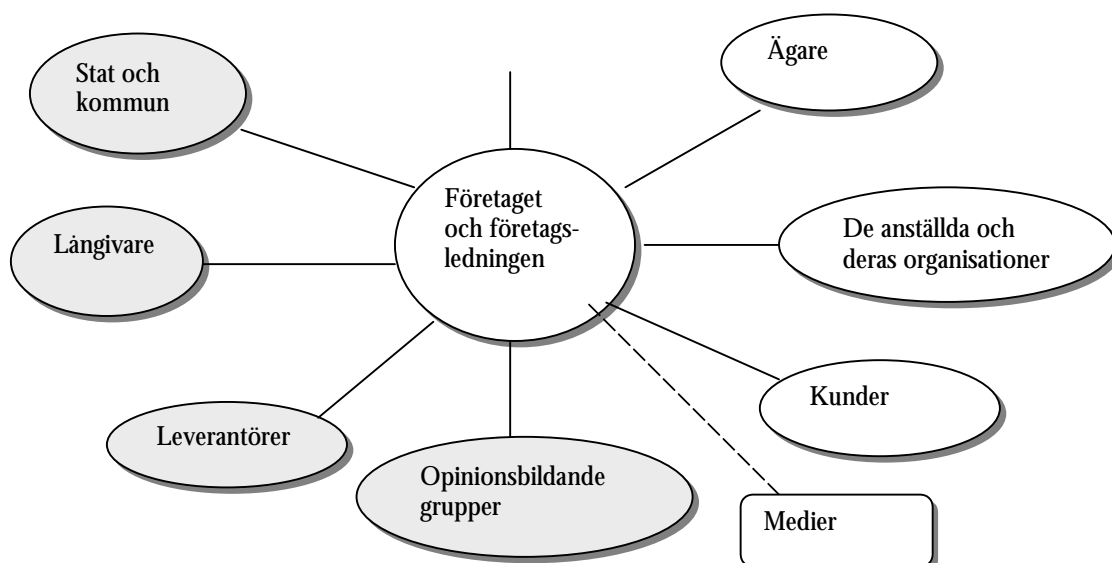
3.2.1 Omvärldsanalys

När en kris drabbar en organisation finns det inte tid att sätta sig ner och analysera hur dess omvärld ser ut och hur den kommer att reagera. För en organisation är det därför viktigt att kontinuerligt och systematiskt analysera sin omvärld för att få kunskap om olika aktörers inställningar och insikt i vad de förväntar sig, deras olika värderingar och vilken uppfattning de har om organisationen. För att detta ska bli möjligt gäller det att organisationen lägger en stor vikt vid dialog med omvärlden. För att nå en framgångsrik dialog är det fördelaktigt om organisationen ärligt presenterar den egna identiteten och klargör för vilken position man har i olika frågor samt värderingar och avsikter. Det är även viktigt att organisationen uppmärksammar olika personers och grupper krav på kommunikation och gör organisationen lättillgänglig för kommunikation med dem. En organisations trovärdighet kan stärkas om organisationen klart redovisar vilka mål de strävar efter och redovisar hur den ser på

balansen mellan dess egna intressen och samhällets. Organisationer och företag är beroende av andra organisationer och människor i sin omgivning, vilka man hänvisar till som intressenter (Bruzelius & Skärvad, 2000). Freeman (i Fill, 1995) förklarar att intressenter är en individ eller grupp som kan påverka eller bli påverkad av en organisations handlingar. Bruzelius & Skärvad (2000) formulerar sig något annorlunda då de skriver att intressenter är en grupp eller individ som har någon form av utbytesrelation med organisationen. Intressenternas förtroende baseras på i vilken grad organisationen ser på samhällsansvar i form av att beakta krav och önskemål och krav från lokala, nationella och internationella intressenter. Organisationers samhällsansvar kommer ofta i fokus vid olika typer av kriser då dess agerande ifrågasätts (Flodin, 1999: a). Skoglund och Olsson betonar att det är av stor betydelse att man har goda relationer till sina intressenter, vilket skapar effektivitet och handlingsutrymme för organisationen. I en krissituation kan intressenterna bli citerade i medierna, och på så vis ge en bild av organisationen. När man har sina intressenter identifierade kan man lättare vid en kris utbrytande kommunicera med sina intressenter och på så sätt underlätta de åtgärder som man har angett i krisplanen (se 3.3.2).

Grunig & Hunt (1984) diskuterar företagets relation till dess publik, men vi anser att detta resonemang även passar in på företagets intressenter. Grunig & Hunt poängterar att det är viktigt att man inte betraktar sina publiker som fasta eller konstanta. Företaget bör tänka på att publikerna ibland bestäms av oförutsedda konsekvenser av organisationella handlingar och sakfrågor. Organisationen bör övervaka när publik övergår från icke-publik till latent-, medvetna- eller aktiva publik. Åtgärder och kommunikationsstrategier genomförs för att ändra publik och anpassa organisationen till dessa publik. Bruzelius och Skärvad (2000) diskuterar vidare om vikten av att förstå samspelet mellan de olika intressenterna. För att förstå detta samspel är det nödvändigt att man ser till de utbytesrelationer som finns mellan företaget och dess intressenter. I figuren nr 4 har vi valt att visualisera Bruzelius och Skärvads intressentmodell för att på så sätt klargöra vilka olika typer av intressenter ett företag generellt sett har.





Figur 4 Företaget och dess intressenter med eget tillägg
(Bruzelius & Skärvad, 2000:74)

All kommunikation med ett företags samtliga intressenter är viktig för att skapa en balans mellan organisationen och dess omvärld. Även om krishantering bör fokusera på alla intressenter, kommer vi inte att beakta alla intressenter i denna uppsats, utan istället koncentrera oss på de intressenter som står i direkt relation till uppsatsens syfte. Dessa är de anställda, kunderna, ägarna och medierna. De *anställda* bidrar till samspelet med sitt arbete och får ersättning för denna insats. *Kunderna* krävs för att ett företag ska fungera, eftersom de efterfrågar företagets produkter eller tjänster. Utbytesrelationen till *ägarna* innebär att ägarna bidrar med kapital till verksamheten och företaget i sin tur förvaltar kapitalet för att möjliggöra både en ekonomisk och materiell utveckling för företaget. Bruzelius och Skärvad nämner inte *medierna* som en intressent. Möjligtvis skulle man kunna placera medierna tillsammans med opinionsbildande grupper, men då dessa mer avser opinionsbildande grupper i form av till exempel miljöaktivister som Greenpeace anser vi att det finns en anledning till de bildar en egen intressentgrupp.

Företaget har, som vi diskuterat ovan, ett informationsansvar mot sina intressenter. Enligt Hansson kan man dela in detta ansvar i ytterligare fyra olika aspekter. Man har ett ansvar mot de som är *direkt engagerade* i verksamheten, såsom anställda och aktieägare, och mot dem som är *direkt berörda* av verksamheten, såsom kunder och långivare. Men företaget har även ett ansvar mot de personer som *indirekt berörs* av verksamheten. Dessa personer kan vara kommuninvånare och branschkollegor, men företaget har även ett ansvar mot *samhället i stort*. Ansvaret som diskuteras ovan behandlar inte bara distribution av material, utan ligger även på informationens relevans, kvalitet och verkan (Hansson, 1999). Moriarty (1997) hävdar i likhet med Hansson att alla meddelanden från företaget bör vara enhetliga till alla intressenter.

Anledningen till detta är de olika intressenterna interagerar med varandra och till exempel en aktieägare kan samtidigt vara kund hos företaget. Vidare menar Moriarty att denna typen av enhetlig kommunikation gör att företagets image blir tydligare och därmed mer trovärdig.

3.2.2 Varumärke

Varumärken har utvecklats till värdefulla tillgångar, och många företagsledare talar om dem som företagets viktigaste och mest värdefulla tillgång. Man kan även inom tjänsteföretag, såsom revisionsbyråer, tala om varumärke eftersom deras produkter/tjänster säljs genom varumärket. Därmed har varumärket fått allt större betydelse (Melin & Urde, 1991).

”Vi köper inte längre produkter. Vi köper varumärken. Och detta är ingen tillfällig trend eller ett beteende som kommer att försvinna. Tvärtom. Vi är bara i början av en utveckling där alltmer i samhället kommer att handla om att skapa, värda och köpa varumärken”.
(Lagergren 1998:51)

Enligt Gummesson (1998) antyder termen varumärke att det handlar om varor och inte tjänster, personer eller organisationer. Han menar att man istället bör använda sig av termer som image och profil för att inte skapa förvirring. Image och profil kan enligt honom användas likvärdigt på både produkter och tjänster. *Image* betecknar "...omgivningens bild av en företeelse, företag, myndigheter och organisationer" (Palm, 1994:46) och *profil* "...den bild av ett företag, myndighet eller organisation *önskar* att omgivningen har av verksamheten" (Palm & Windahl, 1989:46). I boken *Varumärket som värdeskapare* skiljer författarna Treffner och Gajland däremot på varumärke och företagsidentitet. Ett varumärke förmedlar ett budskap för en produkt eller en viss tjänst och har framförallt påverkan på en slutkonsumentens beteende i en köpsituation (Treffner & Gajland, 2001). En företagsidentitet förmedlar ett budskap mellan säljare och köpare i andra köpsituationer, exempelvis vid rekrytering av medarbetare. Varumärket kan ha samma namn som företagsidentiteten. Produkten eller tjänstens egenskaper måste kunna leva upp till de förmedlade förväntningarna för att skapa ett starkt varumärke och därmed göra det möjligt att ett värde skapas i varumärket.

Vi kommer att tillämpa Treffner och Gajlands synsätt och trots Gummessons invändningar använda oss av termen varumärke. Detta eftersom vi personligen anser att man kan tillämpa termen varumärke även på tjänster. Image och profil får en annan innebörd, varumärket hänvisar mer till företagets kännetecken. Varumärkets betydelse ökar i takt med de försök som görs för att skapa en stark position på marknaden (Lagergren, 1998). Hooley & Saunders (1993) anser att när ett företags identitet kan ses som en icke-existerande tillgång, bör man satsa på att bygga upp eller skapa ett individuellt varumärke, som då blir en tillgång för företaget. I det mediabrus som finns i dagens samhälle är positioneringen av varumärket en viktig del av företagets framgångar. Det är här varumärket kommer in i bilden, eftersom det idag

ofta är det enda som skiljer produkterna åt (Hooley & Saunders, 1993). När en kris gör entré sätts varumärkets egenskaper på prov och företagsidentiteten riskerar att skadas. Ur en konkurrensmässig synvinkel är det ofördelaktigt för företag att associeras med en kris då kunder riskerar att föredra konkurrenter som inte drabbats av nedsvärtning.

Varumärkets funktioner

Ett varumärke har olika funktioner vilket beror på vems perspektiv det betraktas ur (Melin, 1997). Sett ur varumärkesinnehavarens perspektiv kan varumärket betraktas som informationsbärare, det vill säga ge konkreta fakta om varans funktionella egenskaper med hjälp av rationella argument så som innehåll, kvalitet och pris. Denna funktion är enligt Håkansson & Wahlund (1996) varumärkets mest grundläggande uppgift. Som identitetsbärare kan man se varumärket som en förmedlare av emotionella argument, vilka ger varumärket en unik identitet (Melin 1997). Det kan handla om till exempel produktens namn, historiska bakgrund, geografiskt ursprung eller reklamens innehåll och utformning. Till skillnad från Håkansson & Wahlund (1996) framhåller Melin (1997) att varumärkets viktigaste funktion är att verka som konkurrensmedel, eftersom det ger varumärkesinnehavaren möjlighet att kommunicera direkt med konsumenterna. Håkansson & Wahlund (1996) påvisar att varumärket även har en finansiell funktion då dess värde ses som goodwill vid företagsvärdering. Rör det sig dessutom om en immateriell produkt hjälper varumärket konsumenten att undvika risker. Ur konkurrenternas synvinkel kan varumärket ses som en inträdesbarriär, vilket innebär att det försvårar för konkurrenterna att etablera sig på marknaden (Melin 1997).

Varumärkets värdeskapande process

Kunde framhåller att ett av de bästa sätten att bygga upp ett starkt varumärke på är genom att få en stor medial uppmärksamhet (Kunde, 1997). När ett företag utsätts för en kris finns det dock en risk att företaget får negativ uppmärksamhet. Men genom att företaget sköter krisen etiskt korrekt kan krisen leda till positiva konsekvenser i slutändan. Både Aaker (1996) och Melin (1997) ser uppbyggandet av ett varumärke som en process, i vilken det skapas ett värde både för varumärkesinnehavaren och för kunden. Aaker (1996) talar om "brand equity", vilket är den samling tillgångar eller skulder som ger varumärket ett visst värde. En översättning av begreppet har gjorts av Melin (1997) som valt benämningen varumärkeskapital, samtidigt som han påpekar att varumärkets tillgångar och skulder mäts i styrkor respektive svagheter. För att dessa tillgångar/skulder ska ge märket ett visst värde måste de vara länkade till märkets namn eller symbol på ett tydligt sätt. Aakers (1996) modell om "brand equity" kritiseras dock av Melin (1997) som menar att kundvärdet samt innehavarens värde av varumärket inte påverkas av samma element. Melin menar i stället att uppbyggnaden av varumärket är en värdeskapande process som sker parallellt i konsumentens medvetande och i företaget, men att man bör skilja på dessa och se dem ur både varumärkesinnehavarens och konsumentens perspektiv.

Som ovan nämnts påpekar Melin (1997) intresset av att skapa ett värde för kunden, vilket är viktigt för att kunna attrahera en stor målgrupp av märkeslojala konsumenter. För att göra detta möjligt måste företaget se varumärkets värdeskapande process ur konsumentens perspektiv. Denna process består av sex steg; *engagemang*, *märkeskänslighet*, *märkeskännedom*, *märkesassociationer*, *mervärde* och *märkeslojalitet*. En viktig del i värdeskapandet ur kundperspektivet är de associationer som är länkade till märket (Aaker, 1996). Att utföra en omvärldsanalys är även viktig i denna process. Varumärket är betydelsefullt och genererar ett värde för kunden om denne känner till samt har positiva, starka och unika associationer till varumärket (Håkansson & Wahlund, 1996). Dessa associationer styrs av märkets identitet, det vill säga vad organisationen vill att märket ska stå för i kundernas medvetande och det är därför viktigt att utveckla och stärka varumärkets identitet (Aaker, 1996). Associationer upprätthåller "brand equity" genom att man kommunicerar med kunderna och talar om för dem vad företaget står för (Murphy 1992).

"Brand identity is a unique set of brand associations that the brand strategist aspires to create or maintain. These associations represent what the brand stands for and imply a promise to customers from the organization members".
(Aaker 1996:68)

Aaker (1996) påpekar vikten av att se varumärket ur olika perspektiv för att på så sätt klargöra, förstärka och differentiera varumärkets identitet. Ett perspektiv är att se varumärket som en organisation för att på så sätt fokusera på organisationens egenskaper och få kunderna att associera till dessa. En faktor som inverkar på kundernas val är den upplevda kvalitén och därför är det viktigt att företaget strävar efter att skapa associationer till denna. Treacy & Wiersema (1995) menar dock att kvalitét idag är en självklarhet och därmed ett måste om företaget överhuvudtaget ska komma in på marknaden. Aaker menar att organisatoriska egenskaper, jämfört med produktrelaterade egenskaper, är mer varaktiga och motståndskraftiga mot konkurrenter. Anledningen är att det är mycket enklare för konkurrenter att kopiera produkttegenskaper än att kopiera en hel organisation och vad den står för. När Melin (1997) talar om företagsidentitet menar han inte bara vad varumärket står för, utan vad hela företaget står för, eller kanske snarare hur det vill uppfattas. Aaker (1996) påpekar vikten av att analysera organisationens styrkor och svagheter eftersom den identitet företaget kommer att ha bestäms av organisationens resurser och kapacitet.

3.3 Kriskommunikation

Det finns i alla organisationer ett stort behov av att sprida information, och detta gäller inte minst vid en krishändelse. När en organisation står inför en större förändring uppstår lätt felaktiga rykten som cirkulerar i och utanför organisationen. Detta är negativt både för organisationen och för människorna verksamma i den. Mycket onödig tid och kraft ägnas åt spekulationer och spär på den osäkerhet som ofta redan råder. Ledaren och de informationsansvariga måste kunna hantera dessa

situationer effektivt och pedagogiskt för att skapa trygghet i organisationen. Det är viktigt att som ledare lyssna på medarbetarna och besvara deras frågor. Görs inte detta är det lätt att rykten uppstår. Dessa rykten uppstår ofta på grund av att människor tolkar budskap på olika sätt (Hinn & Rossling, 1994).

Vi har tidigare i texten behandlat begreppet trovärdighet, och inom just kris-kommunikation har detta en avgörande betydelse. Detta, förklarar Flodin (1999: a) eftersom det är en nödvändighet för att hanteringen av krisen ska bli lyckad. Kriskommunikation behandlar kommunikation i speciellt allvarliga situationer. Situationer där de vanliga rutinerna inte längre fungerar tillfredställande och där ansvarsförhållande och maktutövning tenderar att ifrågasättas (Lundin & Nordstedt, 1995). Det är vid en krissituation viktigt att företaget tar initiativ till kommunikation med sina intressenter. En bra dialog med journalister främjar chansen att krisen återberättas korrekt, vilket givetvis kräver att företagets talesman berättar sanningen (Flodin, 1999: a). Som vi gått igenom i kapitlet Omvärldsanalys (3.3) bör företaget regelbundet göra återkommande omvärldsanalyser för att se hur man ligger till i förhållande till andra företag inom samma bransch för att undvika problem som det tidigare haft. Att krisen har lagt sig och medierna dragit sig tillbaka innebär inte att allt är över och kan glömmas bort, kommunikationens betydelse kvarstår. Det är viktigt för ett företag att tänka igenom *hur, vad, var* och *när* de väljer att kommunicera, inte *om* de ska kommunicera (Bernstein, 1985).

Kommunikation är oundgänglig inom alla typer av organisationer och Habermas förespråkar den störningsfria kommunikationen, vilken ligger till grund för den "högsta" formen av rationalitet, det vill säga kommunikativ rationalitet. Här är det inte makt, status, prestige, ideologi, manipulation, expertvälde, rädsla, osäkerhet, missförstånd eller annat ofog som ligger till grund för de uppfattningar som bildas, utan det är i princip endast en sak: styrkan hos det goda, väl grundade argumentet. Detta kan provas och diskuteras i princip tills enighet uppstår om att en viss uppfattning är den riktiga, antingen i meningen sann eller lämplig utifrån vissa behov och preferenser. Den kommunikativa rationaliteten betecknar således ett sätt att förhålla sig till (ifrågasätta, pröva och eventuellt acceptera) utsagors giltighetsanspråk. I kommunikativt handlande finns möjligheter att utreda i princip varje yttrande utifrån följande (universella) giltighetskriterier: begriplighet, uppriktighet, sanningshalt och legitimitet (Alvesson, 1995).

3.3.1 Issues management

Organisationer kan använda sig av Issues management för att förebygga konflikter, men även för att förhindra regelrätta kriser. Issues management förespråkar att man som företag ska identifiera potentiella konfliktämnen. Jones och Chase (Grunig och Hunt, 1984) framhäver svårigheten med att förutspå vilka frågor och ämnen som är potentiella issues/tvistefrågor. Men företagen kan i viss mån förutse konflikter och kriser genom att karlägga de konfliktområden som företaget tidigare har drabbats av. Det viktiga här är att organisationer använder issues management för att förebygga

och lösa konflikten innan intressentgruppen gör den till en issue/tvistefråga. Genom att informationsavdelningen använder sig av issue management kan de få ledningens uppmärksamhet inför denna typ av frågor, som i sin tur påverkar ledningens beslut (Grunig, 1992).

När problemområdena är utforskade finns det fyra steg för företaget att följa, som är identifiering, analys, strategival och åtgärdsprogram. *Analysfasen* beskriver konfliktens potentiella följder och här avgör man vilka resurser som är nödvändiga för en hög beredskap. Man bör även göra en prioriteringslista över de olika frågorna. Efter analysen gör man ett *strategival* som fastställer den allomfattande inställningen till organisationens konflikthantering. Möjligheten finns för att välja en öppen och aktiv konflikthantering eller en mer sluten och tillbakadragen strategi. Slutligen finns *åtgärdsprogram* där man gör en konkret och detaljerad krisplan. Här beslutas exempelvis vem som är ansvarig för vilka områden och hur samordningen för kommunikationen ska se ut. Det är här företaget implementerar strategierna. Genom att använda de här fyra stegen kan företag upptäcka konflikter i ett tidigt stadium innan de leder till en regelrättig kris (ibid).

3.3.2 Krisplan

Ingen organisation, hur framgångsrik den än är, är immun mot krissituationer. I dagens läge påpekar Regester och Larkin (1997) och Fearn-Barks (2001) att det inte är frågan om ett företag hamnar i en krissituation, utan när det kommer att ske och i vilken omfattning. Det går inte att förutsäga tidpunkten för kriser och katastrofer, men dess egenskaper kan antas och analyseras i förväg liksom rimligheten för kriser att de ska inträffa (Lundin & Nordstedt, 1995). Många kriser som drabbar organisationer har byggts upp under en längre tid. När en situation har kapacitet att utveckla sig till en krissituation är det av vital betydelse att företagsledningen så tidigt som möjligt definierar situationen som ett problem. När problemet är identifierat bör företagsledningen staka ut ett "worst-case-scenario". I denna ska strategier utformas, för att på så sätt nå företagets målgrupper. Det är även viktigt att man etablerar en dialog så snabbt som möjligt med viktiga intresseorganisationer (Karaszi, 1998).

Regester och Larkin (1997) anser att det är essentiellt att en plan för kriskommunikation finns, så att alla parter är medvetna om vad som händer under krisens gång. Även om olyckor och kriser har olika innehåll finns vissa regler som bör följas när man hanterar krisinformation. Företaget måste så snart som möjligt ge alla berörda en korrekt beskrivning av det som har inträffat eller håller på att ske. Även hur det kunde ske bör förklaras, och vad företaget gör åt situationen och vem som bär ansvaret för det inträffade ska redogöras. För att bibehålla sitt förtroende efter en kris bör företaget kommunicera fakta, ta sitt ansvar, visa medkänsla och vidta åtgärder (Hansson, 1999).

Fearn-Barks (2001) diskuterar hur ett företag bör hantera situationer som berörs av kriskommunikation. De företag och organisationer som bäst återhämtar sig från en

kris är de som redan tidigare har förberett sig, då med bland annat en krisplan. Den bästa metoden för att förhindra en kris är alltså att ha en pro-aktiv strategisk PR-plan. De flesta PR program är utvecklade antingen för att förhindra en kris eller för att återhämta sig från en kris. Den tekniska utvecklingen har gjort det möjligt att skicka iväg meddelanden snabbt och detta har öppnat stora möjligheter för bland annat nyhetsmedierna. De stora fördelarna med den tekniska utvecklingen har även inneburit att den dragit med sig vissa nackdelar, till exempel faran att de snabbt ivägskickade meddelandena inte alltid är korrekta. Synen på medierna ur ett vakthundsperspektiv kan därmed lätt förvandlas till attackhunds perspektiv. Det har ofta inte någon betydelse om meddelandet är korrekt eller ej för att det ska ha förödande konsekvenser för företaget som blir utsatt.

Kriskommunikationsteorier som bygger på Grunigs excellence-modell har funnit att företag som använder sig av den bästa praktiken inom detta område påverkas i mindre utsträckning av en kris både ekonomiskt och PR-mässigt. Grunigs excellence-modell förespråkar ett tätt samspel mellan företagsledningen och PR-avdelningen/-direktören. Fearn-Barks (2001) tar upp att kriskommunikationen inom ett företag är beroende av kontakten mellan företagsledningen och PR avdelningen. Finns det god kontakt mellan de två finns det en bra utgångspunkt för att företaget ska kunna hantera en uppkommen krissituation på bästa sätt. Denna nödvändiga länk mellan ledningen och PR avdelningen kan bli ett problem i företag som använder sig av inhyrda PR konsulter (Fearn-Barks, 2001). Ett företag bör således ha en plan för kriskommunikation och planen bör byggas upp av personer verksamma inom företagets informationsavdelning. Regester och Larkin (1997) tar upp ett antal steg som rekommenderas till privata organisationer. Först och främst bör man göra en katalog över tänkbara krissituationer och ta fram policies för att förhindra dessa kriser. Företag bör därefter formulera strategier för att hantera dessa tänkbara kriser och även identifiera dem som kommer att bli berörda av kriserna. Man bör också planera effektiva kommunikationskanaler till de berörda, detta för att minska skadan för organisationens rykte. Skoglund och Olsson presenterar i sin bok hur förtroendekriser bör hanteras. De hävdar att förtroendekriser framkallas i medierna när inte företagen tar första steget och kontaktar medierna för att berätta vad som har hänt. Det är även av stor betydelse att företagen uppträder ärligt. Det finns ingen poäng med att dölja det negativa, eftersom det kommer fram i vilket fall som helst. Företag ska inte heller vara rädda för att erkänna sina misstag, det är bättre att erkänna än att det i efterhand kommer fram i att företaget undanhöll uppgifter. Det är även av stor vikt att företagen vidtar åtgärder snabbt för att markera sitt ansvar. Företaget bör också ha i åtanke att även tystnad är en typ av kommunikation (Skoglund & Olsson, 1995). När en kris uppstår präglas situationen oftast av kaos, och i detta kaos får journalisterna sin näring. För ett företag i kris är journalisten en av de viktigaste intressenterna. Företaget kan genom sin kommunikation med medierna påverka vad som publiceras. En av de viktigast faktorerna i kontakten med massmedier är att hålla sig till sanning och erkänna vad man har gjort. Kommunikationskonsulten Mats Fagerström uttryckte det så här: "att inte informera

om brottet är värre än själva brottet ” (Skoglund & Olsson, 1995: 61). Forskning kring kriskommunikation har endast kunnat ge exempel då det framkommit att företag inte hållit sig till sanningen. En möjlig förklaring tror vi kan vara att om företaget lyckats undkomma med lögnen och genom detta manövrerat krisen, är det ingen som vet att företaget farit med osanning.

Huvudreglerna för att klara sig ur en kris är således: förberedelser, uppriktighet, handling och initiativ. Skoglund & Olsson talar vidare om att en kris kännetecknas är bland annat att de normala handlingsmönstren inte räcker för att lösa situationen. Även överraskningsmomentet är en del av krisdefinitionen. Tiden är en annan faktor som arbetar emot företag och organisationer under en kris, eftersom allt sker hastigt och det kan vara svårt för företagen att hinna agera tillräckligt snabbt (Skoglund & Olsson, 1995). Slutligen bör man testa allting, för att vara väl förberedd när den eventuella krisen uppstår.

3.4 Agenda-Setting

Medierna har möjlighet att antingen förstora eller förminska uppmärksamheten kring en kris. Vi anser därför att det är värdefullt att även diskutera en kris eventuella nyhetsvärde och varför den hamnar på de olika agendorna. Krisen innebär, som vi diskuterat tidigare, en brytningspunkt och krisituationen utmärks av betydande labilitet och hur krisen utvecklas kan få avgörande inverkan på den fortsatta samhällsutvecklingen. Givetvis medför denna egenskap hos krisen, dess karaktär av ”vägvalssituation”, att konflikterna om tolkningarna accentueras ytterligare. Det är i det sammanhanget som man tydligast kan inse mediernas betydelse. De utgör den agenda där konflikterna om det samhälleliga medvetandet framförallt utspelar sig. Även om massmedierna enligt medieeffektforskningens rön inte direkt avgör vad medborgarna ska tänka så anses det allmänt, enligt agenda-setting teorin, att de sätter ramarna för vad medborgarna tänker på. Med detta menas att medierna inte styr vad medborgarnas uppfattningar är i olika frågor, men däremot styr medierna vilka frågor som medborgarna uppmärksammar och eventuellt tar ställning till (Nohrstedt & Nordlund, 1993).

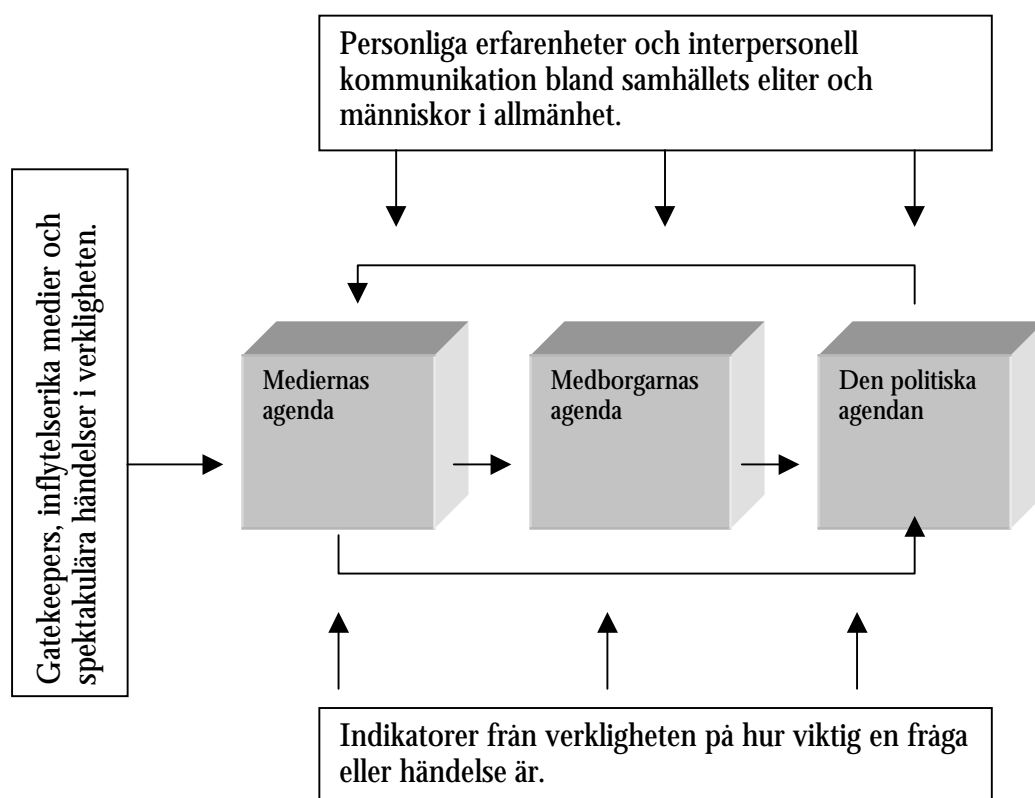
”Olyckan sker på ett ställe, men förtroendekrisen på ett annat - den uppstår i medierna.”

(Skoglund & Olsson, 1995: 15).

I dagens samhälle spelar massmedierna en central roll, de tillmäts ofta en avgörande roll för opinionsbildningen. Detta har sin förklaring i att dagspress, TV och radio utgör en stor del i människors vardagliga liv (Hadenius & Weibull, 1999). Ständigt matas vi med information och frågan är då hur denna information påverkar mottagaren? I boken *Using communication theory* definieras begreppet agenda-setting så här (Signitzer, Windahl, 1992:209):

”A process through which the mass media communicate the relative importance of various issues and effects to the public.”

Denna process innehåller tre olika agendor. En agenda kan beskrivas som en lista över händelser som inträffar vid en viss tidpunkt. Dessa händelser anordnas sedan hierarkiskt efter betydelse. De tre agendorna är *mediernas agenda*, *medborgarnas agenda* och *den politiska agenda*. Politiska grupper och andra intressegrupper återfinns i den politiska agendan där politiska ämnen diskuteras och beslut fattas. Vi kommer att behandla mediernas och medborgarnas agenda längre ner, men inte vidare utveckla den politiska agendan då den politiska dimensionen av den företagskris vi kommer att analysera inte är relevant för vårt syfte. För att tydliggöra processen illustreras den genom en modell i figur 5.



Figur 5 The main components of the agenda-setting process

(Signitzer & Windahl, 1992:209 och Strömbäck, 2000:154)

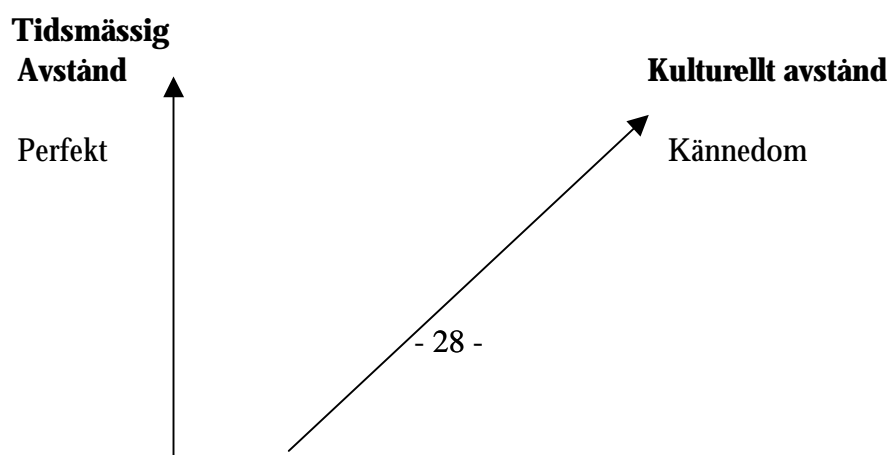
3.4.1 Mediernas och medborgarnas agenda
Mediernas agenda påverkas av nyhetsvärden och av mottagarnas preferenser. Det finns ett flertal händelser som påverkar dess innehåll. Den är beroende av vad som händer i samhället och händelsens betydelse för människorna. De personer som

återfinns inom denna agenda, journalister m.fl., väljer ut intressanta händelser, skaffar sig information om dessa för att sedan föra sitt budskap vidare till allmänheten. Agendans innehåll är i sin tur det som påverkar vad vi kallar för medborgarnas agenda, det vill säga den agenda där samhällets invånare finns representerade. Olika händelser har givetvis olika stor betydelse för allmänheten, men dramatiska händelser som påverkar människor i deras vardagsliv tenderar att ha stort nyhetsvärde hos allmänheten. Beroende på händelsens betydelse för allmänheten tar det olika lång tid att få en plats på agendan. Dramatiska händelser som vi nämnde tidigare intar snabbt en plats på agendan, medan händelser med mindre nyhetsvärde kan ta längre tid på sig att komma med på agendan. Givetvis är de så att en händelse som väcker intresse hos en grupp människor inte nödvändigtvis behöver vara intressant för en annan grupp. Har händelsen väl skapat ett intresse hos mottagaren är det lättare att nå fram med budskapet (Signitzer & Windahl, 1992).

3.4.2 Gatekeeping

Nyhetsflödet som når olika typer av redaktioner är stort och redaktionerna tvingas göra ett urval, en nyhetsvärdering. De personer som gör detta urval brukar kallas för "gatekeepers". Detta ord betecknar även den allmänna benämningen på all gallring av material som sker genom massmedia. Det kan hända mycket på vägen till mottagaren för en nyhet, den kan tvingas passera en rad olika gatekeepers där den kan kasseras, omarbetas eller förkortas (Hadenius & Weibull, 1999). Shoemaker (1991) menar att man kan se på gatekeeping som en rekonstruktionsprocess där det viktigaste av en händelse tas ut och förvandlas till en nyhet. Gatekeepingprocessen innebär att man väljer ut ett fåtal nyheter ur ett stort urval som sedan ska föras vidare och nå ut till en eller fler mottagare. Ett meddelande får ofta genomgå flera beslutsnivåer under gatekeeping processen och urvalen som görs kan bero på olika faktorer som till exempel personliga åsikter. Urvalsprocessens speciella egenskaper kan alltså påverka vilket meddelande som blir utvalt beroende på olika krafter som styr i de olika beslutsnivåerna (Shoemaker, 1991).

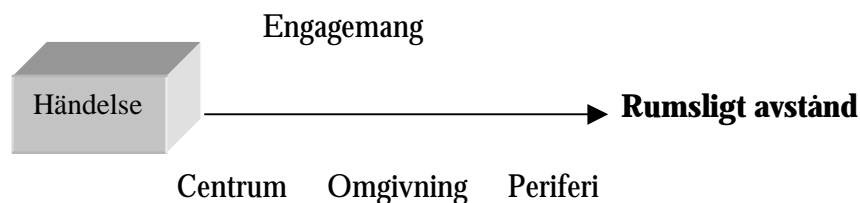
Kommunikationsforskaren Henk Prakke presenterade under 1960-talet en modell där han sammanfattade tre faktorer eller dimensioner för nyhetsvärdet, nämligen tid, kultur och rum. Modellen i figur 6 illustrerar närhetens betydelse för en nyhet. Ju mer avlägsen någon av de tre dimensionerna uppfattades av allmänheten desto mindre nyhetsvärde har den (Hadenius & Weibull, 1999).



Imperfekt

Intresse

Presens



Figur 6 Prakes modell över tre dimensioner för nyhetsvärde

(Hadenius & Weibull 1999:342)

3.5 Mediernas roll vid kriser

Medierna och journalisterna innehar komplexa roller i samhället, och de ställs inför olika krav som kan komma i konflikt med varandra. Detta kan göra att den enskilde redaktionen/journalisten kan råka in i svåra bedömnings- och avvägningsituationer (Nohrstedt, 2000). Gummesson (1998) beskriver relationen mellan massmedia och företag som en slags hatkärlek. De behöver varandra även om de inte alltid är överens om vad som ska komma fram i de olika medierna. Massmedierna blir en intressent till företagen vare sig företagen vill det eller inte. Det är därför lämpligt för företagen att samverka med medierna och bygga upp en relation. Även Lundin & Nordstedt (1995) hävdar att medierna har en stor, till och med utslagsgivande betydelse för kommunikationsprocesserna i krissammanhang. Medierna vars främsta uppgifter är att granska, ifrågasätta och kontrollera myndigheterna har fått både mer makt och större inflytande (Flodin, 1999: b). Genom att journalisten utgör en oberoende motpart som aktivt ifrågasätter såväl myndigheter som politikersandel förser journalisten medborgarna med ett objektiva underlag för ett aktivt deltagande i den demokratiska debatten och processen (Nohrstedt & Nordlund, 1993). Journalistikens uppgift är följaktligen att bidra med informationsunderlag för medborgarnas och beslutsfattarnas ställningstagande i olika samhällsfrågor, detta sett ur en demokratisk synvinkel.

Att kritiskt granska makthavarna och avslöja eventuella maktmissbruk anser journalisterna själva vara den svåraste samtidigt som det är den viktigaste uppgiften. Den kritiska granskningsuppgiften komplicerar samspelet mellan strategen och journalisten. Detta beror bland annat på att strategen vet att det är mer prestigefullt för journalisten att avslöja en skandal än att blint återge vad en pressekreterare eller en informationschef har framfört. Även den strateg som inte försöker dölja något måste räkna med att risken finns att reportern vantolkar informationen och vädrar skandaler även där det inte finns några (Lundin & Nohrstedt, 1995).

Medierna betonar ofta sensationella aspekter i en händelse och det finns en tendens att personifiera skeendet och konstruera så kallade minihistorier kring en narrativ struktur med moment som: problem - klimax -upplösning. Risken finns att sensationssökandet kan komma i konflikt med förståelse och kunskap. Forskning har visat att dramatiseringen av en händelse tenderar att öka med avståndet (Nohrstedt, 1993). För att ett företag ska kunna använda medierna som informationskanal är det betydelsefullt att medierna anser att den information företaget vill framföra är av intresse. Karaszi (1998) diskuterar olika kriterier som kan användas för att urskilja vilken typ av material som en näringslivsredaktion är intresserad av. Dessa kriterier grundar sig på vad journalister och redaktörer anser vara bra material. Vi har valt att ta upp fem kriterier som författaren använder sig av. *Nyhetskriteriet* innebär att en händelse får större nyhetsprägel ju kortare tid det gått från att en händelse har inträffat tills att den blir känd. Intresset ökar hos medierna om nyheten förutom att den är ny även är okänd. Detta kriterium kan jämföras med Prakkes tidsmässiga avstånd. Det talas även om *konsekvenskriteriet*, vilket innebär att ju större konsekvenser en nyhet har, eller kommer att få, desto viktigare anses den vara. Grundregeln är att ju fler människor som påverkas av händelsen, desto större nyhet. *Aktualitetskriteriet* visar att det är mediernas uppgift att informera om händelser som är aktuella i samhället. *Konfliktkriteriet* menar att konflikter och kontroverser är spännande företeelser att läsa om. De flesta redaktioner visar stort intresse för olika typer av motsättningar. *Dramatikriteriet* innebär att ju mer dramatisk en händelse är, desto mer intresserad är medierna av den.

3.5.1 Företagens relation till medierna

Som vi behandlat tidigare är det av stor relevans att företag gör rätt från början, för att förhindra att en förtroendekris uppstår mellan medier och företag. Det bör vara de berörda företagen som tar den första kontakten med medierna och inte tvärtom. Det underlättar även för företaget om det redan innan krisen har etablerats en hög trovärdighet hos medier och andra berörda (Flodin 1993: b). Som företag ska man som förberedande uppgift se till att bli vän med journalisterna. Man kan skapa en viss kontroll genom att träffa sina kritiker och på så sätt få information om hur de tänker informera och agera.

Det är essentiellt för en organisation att vara öppen mot journalister, detta gäller även när det rör sig om negativa händelser. Ett bra sätt för ett företag att ta första kontakten med medier kan vara att arrangera seminarier som beskriver företagets verksamhet samt att skicka material till journalister och redaktioner. Företagen bör även fortlöpande kontakta medier och redogöra för händelser inom företaget. Även om de emellanåt bjuder på en bra nyhet. Skulle en kris uppstå är det viktigt att företagen är snabba i sin kontakt med medierna, eftersom det kan vara svårt att i efterhand påverka något som har sagts eller kommunicerats fel (Skoglund & Olsson, 1995). Grunden för den fortsatta kommunikationen utgörs följaktligen av den första beskrivningen av händelsen, vilket brukar vara i form av reportage. Det är viktigt att

den som har ansvaret för händelsen ger enkelriktad information, genom ett uttalande eller en pressrelease för att en korrekt bas för kommunikationen ska ha möjlighet att uppstå. Den breda basen leder till att fortsatta frågor har en tendens att ha en högre relevans (Lundin & Nordstedt, 1995).

3.5.2 Praktiska råd

Karaszi (1998) ta upp en del råd som företag bör följa när en kris inträffar. Flera av punkterna har tagits upp i detta kapitel, men vi har valt att samla de här för att ge läsaren en överblick.

- Ta initiativ; företaget bör själv göra krisen känd, vilket inger tillit.
- Använd TT; ett kort pressmeddelande bör sändas till TT, vilket gör att alla medier behandlas lika och alla får den samtidigt. Man undviker då att någon får nyheten innan de andra.
- Hemsidor; lägg ut uppdaterad info om krisen på de egna hemsidorna.
- Full öppenhet. Att hålla inne med negativ information kan leda till att företagets trovärdighet minskar. Det är bättre att berätta att ett fel har begåtts och ta på sig det fulla ansvaret, än att försöka dölja negativa förhållanden.
- Snabbhet och tillgänglighet, den informationsansvarige måste hålla sig uppdaterad om situationen.
- Systematisera alla förfrågningar.
- Presskonferenser är inte att rekommendera eftersom journalister gärna vill vara ensamma om en "story".

4 METOD

I följande kapitel kommer vi att presentera de metodval som vi har gjort för att genomföra vår kvalitativa undersökning. Här redogör vi för den utgångspunkt vi använt oss av vad gäller vår kvalitativa studie och vilka teorier vi baserar detta på. Därefter skildras hur vårt urval och våra intervjuer har gått till. Slutligen diskuteras de sanningskriterier vi eftersträvat.

4.1 Kvalitativ fallstudie

När man ska göra en undersökning är det av stor vikt att man i början bestämmer vilken omfattning som undersökningen ska ha. Vi har för vår uppsats valt att genomföra vår undersökning som en fallstudie, vilket innebär att man gör en djupgående studie av ett enskilt och konkret fall (Lekvall & Wahlbin 1993). Merriam (1994) påpekar att man genom en fallstudie kan skaffa sig djupgående insikter om en viss situation och även om hur de medverkande tolkar denna. Det är även lämpligt att använda fallstudier när man ska undersöka aktuella och nutida skeenden. Anledningen till att vi har valt fallstudier är att vi vill undersöka hur det ser ut under verkliga förhållanden. Man erhåller ingående kunskaper om företaget, men man bör även vara uppmärksam på att man bara får reda på hur det ser ut inom det specifika företaget. Även om undersökningen då särskilt inriktar sig på vårt valda fallföretag, så är vår förhoppning att delar ska kunna appliceras på liknande situationer.

Vi kommer i vår undersökning att använda oss av den kvalitativa ansatsen, eftersom undersökningen bland annat har till uppgift att se hur de olika parterna har upplevt kommunikationen dem emellan. Vi vill få företagets syn på händelsen och få insikt och förståelse för deras sätt att hantera situationen. Det kvalitativa arbetssättet är lämpligt, eftersom tyngdpunkten i den kvalitativa undersökningen ligger vid förståelse (Patel & Davidsson, 1994). Det som är utmärkande för denna metod är att forskaren får fram information om det man undersöker genom att låta respondenten själv få berätta om hur han eller hon upplever och uppfattar situationen (Holme & Solvang 1991).

4.2 Förförståelse

Vårt mål är att studera Andersens tillvägagångssätt vid den krishändelse som de befinner sig i. Vi kommer att beskriva och försöka förstå hur fallföretaget har hanterat krisen och främst kommunikationen med journalister, men även med anställda och kunder. Vi vill dock uppmärksamma att vi som författare har viss förförståelse i form av tidigare erfarenheter och kunskaper och kan därför, även omedvetet, färgas av detta. Därför kan det vara svårt att vara helt objektiv vid genomförandet av undersökningen. Habermas (Holme & Solvang 1991) menar att det är omöjligt att vara helt objektiv och att ett vetenskapligt arbete måste präglas av de värderingar som forskarna utgått från (Holme och Solvang, 1991). De

livserfarenheter och den kunskap som en forskare förfogar över, utgör hans/hennes förförståelse. Varje individ formar från sin barndom och genom livet värderingar, normer, fördomar och kunskaper. Varje dag gör människor antaganden om verkligheten, medvetna eller omedvetna, och dessa styrs till stor del av den förförståelse individen har. Under uppsatsarbetets gång blir det ibland nödvändigt för forskaren att göra ett visst ställningstagande. Detta ställningstagande är sällan helt fritt från författarens erfarenheter och värderingar. Som författare bör man därför redogöra för sin förförståelse för att underlätta en kritisk granskning (Patel & Tebelius, 1987, Lundahl & Skärvad, 1992). Det är inte möjligt för oss att i denna uppsats redogöra för våra livserfarenheter, men det bör dock sägas att en av uppsatsförfattarna sedan tidigare känner VD: n på Andersen Sverige. Detta underlättade den första kontakten med företaget. Vi har under arbetets gång haft denna tidigare kontakt i bakhuvudet, och hela tiden försökt att vara medveten om denna, så att det inte på något sätt ska ses som att en av uppsatsförfattarna kontakter har påverkat undersökningens utfall. Genom att hålla ett kritiskt perspektiv till frågan hoppas vi att denna kontakt inte haft någon signifikant påverkan på vår uppsats utfall.

4.3 Primär- och sekundärdata

Primärdata är sådana faktauppgifter som inte finns dokumenterade sedan tidigare, utan uppgifter som forskaren själv hämtar in från fältet som han/hon sedan bearbetar (Andersen, 1998). Vår primärdata består av det material vi själva samlat in från empirin i form av intervjuer. Vi anser att detta är ett bra sätt för att få en verklig och sanningsenlig bild av de attityder och åsikter som finns rörande organisationskriser.

Sekundärdata är sådan data och information som finns tillgänglig redan innan undersökningen påbörjas. Den har tagits fram i något annat sammanhang och finns följaktligen tillgänglig redan innan undersökningen börjar (Knutsson, 1998). Vi har använt oss av sekundära källor som vi har samlat in från olika bibliotek, för att förse oss med relevant information och lämpliga teorier för att nå uppsatsens syfte. Fakta om företaget har vi fått, dels genom de intervjuer vi genomfört, men även från broschyrer och annat material från företaget. Vi har även tagit del av företagets krisplaner.

4.4 Vetenskapligt angreppssätt

Enligt Alvesson och Sköldeberg (1994) finns tre olika angreppssätt att tillämpa när forskaren arbetar med att få fram kunskap och forma en teori, *induktion*, *deduktion* eller *abduktion*. Det induktiva arbetssättet kallas även för upptäckandets väg eftersom forskaren då studerar det tänkta objektet utan att i förväg ha någon förankring i en befintlig teori. Teorin skapas efterhand utifrån den kunskap och de uppgifter som forskaren erhåller under arbetets gång. Den deduktiva ansatsen kallas i sin tur för bevisandets väg. Ett deduktivt arbetssätt kännetecknas av att forskaren, i motsats till

induktion, arbetar från teori mot verkligheten. Det abduktiva angreppssättet är den ansats vi har valt att använda oss av i vår uppsats. Detta angreppssätt är en blandning av det induktiva och det deduktiva, det vill säga en växelverkan mellan teori och empiri. Detta innebär att vi har tillämpat de teorier som finns skrivna inom det valda ämnesområde och jämfört med vårt valda fallföretag. Genom denna växelverkan kan olika samband ses och slutsatser dras (Alvesson & Sköldeberg, 1993).

4.5 Intervju

Vi är intresserade av att undersöka vilket förhållningssätt företagets ledning har till kriser, hur kommunikationen har sett ut mellan medierna och företaget och vilka tolkningar deltagarna gjort av kommunikationen. Därför är personliga intervjuer den metod som vi kan erhålla mest kunskap från. Anledningen till att vi har valt att genomföra intervjuer är således baserat på det syfte vi har med undersökningen.

4.5.1 Urval

Urval i kvalitativ metod handlar om att finna informationsrika fall, vilket innebär de fall som kan lära en mycket om de centrala frågorna i undersökningen (Patton 1987). Vi har därför valt att intervjua Andersens VD, Hans Pihl, och Andersens PR-ansvarige, Christer Ahlgren, eftersom vi ansåg att de kunde förse oss med relevant information som förde undersökningen framåt. Vi valde att intervjua VD: n med anledning av att han är högst i företagshierarkin och kunde ge oss en inblick i hur företaget arbetar. Men intervjun genomfördes även av anledningen att han figurerat flitigt i medierna i samband med denna krissituation. Vi intervjuade Andersens PR-ansvarige, eftersom vi ville se på händelsen ur ett PR-perspektiv och även få hans uppfattning om mediernas roll av denna händelse.

Som nämnts tidigare vill vi undersöka kommunikationens betydelse i krishantering, och även se hur kommunikationen har fungerat mellan företaget och medierna/journalisterna. Då det vid vår intervju med Andersens PR-ansvarige framkom att han främst kommunicerat med ett antal dagstidningar valde vi att endast gå vidare med att intervjua journalister på dagstidningar. Detta eftersom vi vill undersöka kommunikationen mellan journalister och vårt fallföretag, vilket då kräver att kontakt har skett. Nästa steg i vårt urvalsförfarande var därför att intervjua journalister som varit i kontakt med Andersen under den pågående krisen. För att få kontakt med journalister som har skrivit om detta började vi vår sökning av artiklar på Mediearkivet. Då exempelvis Dagens Nyheter och Sydsvenskan inte finns representerade där har vi även tagit del av artiklar som Observer har samlat in åt Andersen. Observer är ett företag som bevakar dagspressen åt prenumeranter och skickar de artiklar som handlar om dem. Efter detta hade vi nu ett tiotal olika journalister på varierande dagstidningar som vi kontaktade. Den första kontakten med journalisterna skedde genom e-post, där vi skrev vad vi hade för syfte med vår uppsats och att vi gärna ville göra en kortare intervju med dem. Vi skrev även att vi skulle kontakta dem per telefon en till två dagar senare. Vi lyckades få kontakt med

fem journalister och med tre utav dem har vi genomfört telefonintervjuer och de två andra har svarat på frågor via mail.

De journalister vi har intervjuat är, Nils-Olof Ollevik på Svenska Dagbladet, Margaretha Levander på Dagens Industri, Dan Olsson på Dagens nyheter. Vi har även haft kontakt med Johan Anderson som tidigare arbetade på Finans Vision och Björn Carlsson på Göteborgs Posten. Vi har valt att anonymisera de journalister som vi har intervjuat i vår analys på grund av att detta har uppkommit som önskemål från en av journalisterna. Vi kommer genomgående i analysen att återge intervjupersonen i maskulin form då endast en av IP är kvinna, och då skulle vara lätt att identifiera. Vi har valt att kalla dem journalist A, B och så vidare för att läsaren ska kunna följa vem som tycker vad i olika frågor.

4.5.2 Utformning av intervjuguide

Man kan utforma en intervju på olika sätt och Deacon m.fl. (1999) ger olika förslag på hur den kan se ut. Den modell som vi ansåg passa oss bäst är den så kallade semistrukturerade intervjun. Här läggs stor vikt vid att samtalet ska flyta och intervjuaren leder samtalet med hjälp av en intervjuguide. Vi utformade tre intervjuguides (se bilaga 1, 2, 3) som sedan har legat till grund för intervjuerna, där vi hade med huvudområden och sedan kunde anpassa oss med lämpliga följdfrågor under intervjuens gång. Vi har i våra intervjuer använt oss av trattekniken, det vill säga att man börjar med allmänna frågor för att sedan övergå till mer specifika (Patel & Davidsson, 1994). En annan fördel med trattekniken är att man med de lättbesvarade frågorna i början får igång ett samtal och etablerar en relation till den intervjuade som sedan kan generera till en fokusering till de centrala frågeområdena (Sandberg, 2000). Eftersom våra intervjuer behandlar ett aktuellt ämne, och de intervjuade är väl insatta i problematiken, var det egentligen inte någon svårighet att få igång ett samtal. Men genom att använda trattekniken skapar man ett förtroende emellan intervjuaren och intervjupersonen, och de kastas inte heller rakt in i komplicerade frågeställningar, utan man kan se det om en slags uppvärmning. Intervjuguiderna till VD: n och PR-ansvarig var utformade med samma utgångspunkt, även om frågorna var något annorlunda beroende på intervjuernas frågeställning. Intervjuguiderna till journalisterna var av kortare slag.

4.5.3 Intervjuteknik och intervjugenomförande

Vi har vid samtliga intervjuer spelat in intervjun, eftersom vi anser att det är av betydelse att kunna koncentrera sig på den pågående intervjun och inte samtidigt behöva anteckna. Ett antal författare förespråkar inspelning av intervjuer, däribland Repstad (1999) som menar att det finns många fördelar med att använda bandspelare. Detta eftersom man istället för att skriva under intervjuens gång, kan koncentrera sig på respondentens svar och även vara uppmärksam på det icke-verbala samt på hur respondenten använder sig av till exempel tonfall. Detta tas även upp av Kvale (1997) som menar att man kan koncentrera sig på ämnet och

dynamiken i intervjun om man använder sig av bandspelare. Vi anser att detta har fungerat bra, och vi har inte mött något motstånd när vi frågat om intervjuerna kunde spelas in. Det är viktigt att det finns möjlighet att vid senare tillfälle kunna gå tillbaka till de inspelade intervjuerna. Två av journalisterna har svarat på frågorna via e-mail. Frågor via e-mail ger inte samma möjligheter till feedback och direkta följdfrågor, vilket innebär att man inte kan få en lika djup förståelse för det fenomen man vill studera. Det hade varit önskvärt att genomföra en intervju istället, men eftersom de två journalisterna i fråga inte hade någon möjlighet att genomföra någon telefonintervju, var e-mail den enda lösningen. Det finns emellertid även fördelar med e-mail då IP har möjlighet att svara när tillfälle ges och har därför möjlighet att ge genomtänkta svar.

Vi har, som nämnts tidigare, använt oss av en semistrukturerad intervju. Våra expertintervjuer (VD & PR) har fungerat mycket bra, vilket till stor del har berott på att båda intervjupersonerna var pratglada och även vana att svara på intervjufrågor. Det var ju även ett frågeområde som var av intresse för dem, eftersom det är något de sysslar med dagligen. Intervjun med VD: n gjordes på Andersens kontor i Malmö, där vi kunde använda ett konferensrum. Eftersom en av oss sedan tidigare kände VD: n valde vi att låta den andre sköta denna intervju, för att på så sätt inte sammankoppla tidigare kontakter med intervjuens resultat. Vi var båda närvarande vid intervjun, och den av oss som inte höll i intervjun förde stödanteckningar under intervjuens gång. Intervjun spelades in med bandspelare, och vi har därefter skrivit ut denna. Den PR-ansvarige arbetar i Stockholm, men vi hade möjlighet att använda Andersens videokonferensanläggning. Vi befann oss på Malmökontoret, och genom denna videokonferensanläggning kontaktade vi Stockholmskontoret där Christer Ahlgren befann sig. Det fungerade på så sätt att vi befann oss i en konferensrum, där det fanns två TV monitorer. På den ena kunde vi se oss själva, och på den andra kunde vi se Christer Ahlgren. På detta sätt kunde vi genomföra intervjun, och även om det hade varit önskvärt att göra en personlig intervju var detta en bra lösning. Det blev en annan känsla att se personen man talade med, i stället för att göra en intervju över telefonen. Det fanns tyvärr ingen möjlighet att videoinspela intervjun, men vi använde oss av bandspelare, så som vi hade gjort vid de andra intervjuerna. Expertintervjuerna tog båda två respektive en timme i anspråk, och vi fick mycket användbar information utav dem. Intervjuerna med journalisterna genomfördes, som nämnts tidigare, över telefonen. Vi använde oss av en högtalartelefon och spelade in samtalet. Det var samma person som genomförde hela intervjun, detta eftersom det hade kunnat varit förvirrande för den intervjuade att höra två olika röster, och kanske inte veta när den skulle prata själv.

Kvale diskuterar olika tekniker för utskrift som kan påverka resultatet. Han menar vidare att det inte finns någon standard för hur man ska återge intervjuerna i skrift, utan vilken teknik man använder beror på vilket syftet är med intervjun (Kvale, 1997). Vi har transkriberat intervjuerna, men i analysen försökt att återge talspråket i skriftspråk utan att för den skull ändra på innebörden. Anledningen är att vi hade

som avsikt att göra texten mer lättförståelig och lättläst, men även för att ge intervjupersonen en rättvis språklig framställning i empirin. Vi har tagit fasta på Kvales (1997) påpekande att talspråk som skrivs om till en text kan få intervju- personens svar som osammanhängande och förvirrat. Vi är dock medvetna om att det inte går att helt undgå personlig tolkning vid utskrift, men för att analysen ska kunna bli så rättvis som möjligt bör det vara i analysen som tolkningen till största del sker. Kvale påpekar att det finns en risk att man ofta glömmer bort att utskriften även bygger på tolkning.

4.5.4 Informant/Respondent

Man kan här diskutera ifall våra intervjupersoner ska komma att klassificeras såsom respondenter eller informanter. Respondentens åsikter kan endast representera sina egna åsikter, medan informanterna kan ge svar som flera personers åsikter. Exempelvis så talar VD: n i egenskap av sin roll som verkställande direktör för företaget, men samtidigt när vi diskuterar hur han exempelvis har upplevt medierna är det hans egna personliga åsikter och inte företagets åsikter som framkommer. Samma resonemang kan göras gällandes på den PR-ansvarige, då det är hans upplevelser som vi får fram och inte en allmän tolkning av företagets upplevelser. Journalisterna bör även räknas som respondenter, eftersom vi bland annat frågar journalisterna om deras relation till företaget och hur de har upplevt kontakten. Eftersom rollen som informant är att man kan ge svar på flera personers åsikter kan det inte gälla i ovanstående sammanhang, eftersom vi talar om hur just de personerna har upplevt exempelvis kommunikationen.

4.6 Sanningskriterier

I kvalitativa metoder använder man sig inte traditionellt av begreppen validitet och reliabilitet. Vi har i stället valt att använda oss av fyra kriterier som återfinns i Patel och Tebelius bok *Grundbok i forskningsmetodik* (1987). Det första kriteriet är *tillämplighet*, vilket innefattar valet av empirisk insamling och val av undersökningsgrupp, i relation till problemformuleringen. Det är viktigt att valet av insamlingsmetod och undersökningsgrupp leder till användbarhet. Vi har valt att genomföra vår undersökning med intervjuer. Efter telefonsamtal med anställda inom företaget har vi förstätt att det undersökningsområde vi valt har stor betydelse för företaget som med spänning ser fram emot att läsa det färdiga arbetet.

Rimlighet är det andra kriterier och behandlar graden av rimlighet i erhållen information och tolkningar. Exempelvis om forskaren känner till respondentens livssituation ökar möjligheterna till rimlig information. Genom att vara väl insatta i intervjupersonernas arbetsuppgifter och befattning, kan man på så sätt tolka de olika svaren i sitt rätta sammanhang. Som forskare måste man även avgöra om det finns rimlighet i överensstämmelsen mellan respondenternas ord och handling. Man bör även ha i åtanke att det är svårt att forska kring kommunikation, kommunikation är något vi företar oss dagligen och den återfinns i många aktiviteter. Detta gör att vi

oftast tar kommunikation för givet, och ger det inte särskilt mycket eftertanke (Bengtsson i Jarlbro, 2000).

Trovärdighet innebär att man som forskare ska undvika situationer som hindrar ett bra informationsutbyte, så som störande intervjusituationer. Exempelvis så hölls intervjun med VD: n på Andersens kontor, utan att vi behövde bli störda. Intervjun hölls där till följd av att det var mest behändigt för intervjupersonen, men även för att vi som forskare skulle få möjlighet att se arbetsplatsen och den miljö som intervjupersonen arbetar i.

Samvetsgrannhet behandlar att forskaren endast har sitt eget omdöme och kunnande att lita på. Det är av stor vikt att forskaren är ärlig och samvetsgrann under hela forskningsprocessen (Patel & Tebelius, 1987). Vi kommer att ha ärlighet som norm under hela arbetet och kommer även att bestyrka detta genom att till exempel transkribera intervjuerna i sin helhet och inte utelämna motsägelsefull information.

5 Resultat och analys

I detta kapitel redovisas och analyseras resultatet från den empiriska undersökningen som vi fått fram genom intervjuer och dokument från Andersen. Vår utgångspunkt i analysen är de teorier som presenterades i teorikapitlet och vi har valt att strukturera kapitlet efter fyra faser som beskriver en kris händelseförlopp. Därefter behandlar vi Andersenkrisens nyhetsvärde och hur krisen har påverkat svenska Andersens varumärke. Avslutningsvis för vi en diskussion om en eventuell benämning på den kris Andersen råkat ut för.

5.1 Undersökningens uppgift

Vår uppsats har som uppgift att undersöka hur revisionsbyrån Andersen i Sverige hanterat den krissituation som de hamnat i efter att Enronhändelsen uppdagades. Vi har genom undersökningen strävat efter att få klarhet i hur kommunikationen mellan fallföretaget och journalisterna har fungerat, och hur de olika parterna har upplevt kommunikationen.

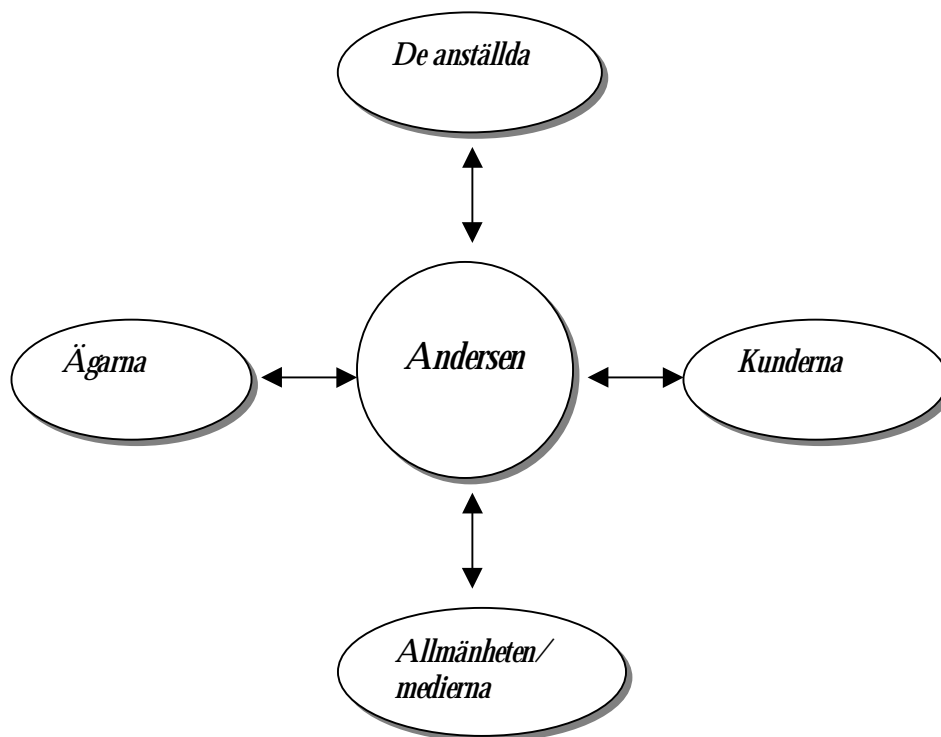
Vi har valt att anonymisera de journalister som vi har intervjuat i vår analys, eftersom det har uppkommit som önskemål från en av journalisterna. I vår källhänvisning redogör vi för vilka journalister vi har intervjuat, men i analysen kommer det dock inte att framgå vem som har sagt vad. Vi har valt att kalla dem journalist A, B och så vidare för att läsaren ska kunna följa vem som tycker vad i olika frågor. Vad gäller VD:n och den PR-ansvarige har vi valt att redogöra för deras åsikter, eftersom det för analysen är väsentligt att veta vilken befattning personen som uttalar sig innehar.

5.2 Andersen och dess omvärld

Enligt Skoglund och Olsson finns det en del faktorer som påverkar om ett företag hamnar i kris. Dessa är företagskulturen, ledarskapet, krisgruppsmedlemmar och krisplanering. Vi vill med vår utredning få fram hur dessa faktorer ser ut på Andersen. Vi har valt att inte närmare gå in på företagskulturen i vår uppsats, eftersom det är ett så omfattande ämne i sig att det behöver behandlas i en egen uppsats. Vi kommer istället att koncentrerat oss på hur ledningen har hanterat krisen och hur krisplan sett ut.

Det är viktigt att ha en gott förtroende hos sina intressenter, och i teoridelen redogör vi för ett antal olika intressenter. Vi har valt att visualisera Andersens intressenter med modellen på nästa sida. I jämförelse med teorin så saknas en del intressentgrupper, såsom intresseorganisationer, stat och kommun, långivare, leverantörer och opinionsbildande grupper. De grupperna tillhör även Andersens intressenter, men vi anser att de intressentgrupper vi utelämnat torde ha större betydelse vid andra sorters kriser, såsom exempelvis strejker, katastrofer med flera. Andersens ägare är de delägare som arbetar i företaget, vilket innebär att de är ägare och anställda på samma gång. Då vårt

syfte är att undersöka hur Andersen hanterat den kris de hamnat i och hur de kommunicerat ut den i medierna har vi satt avgränsningen vid de intressenter som behandlas i figuren nedan.



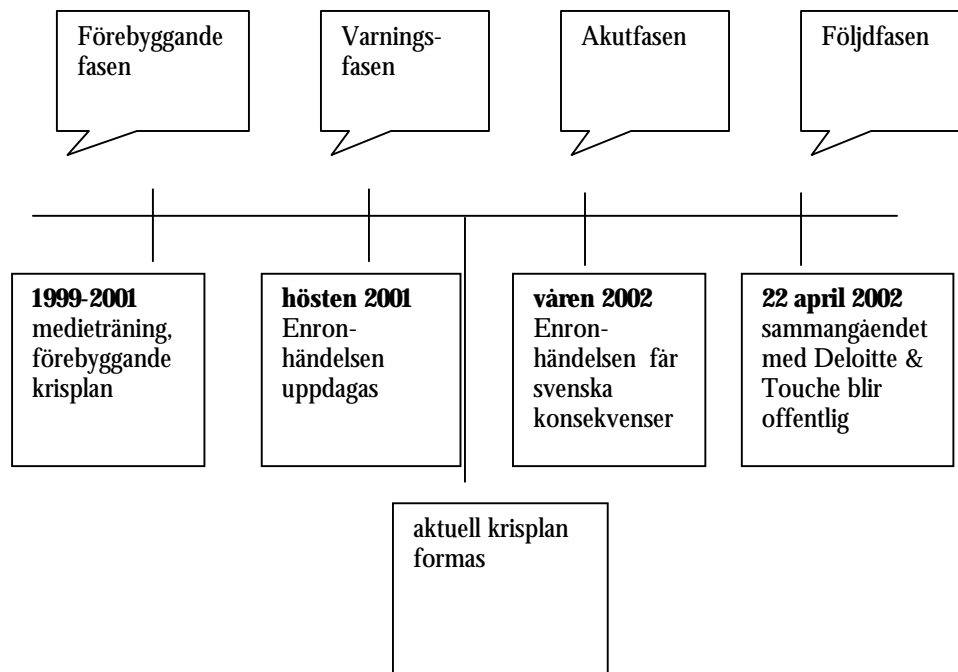
Figur 7 Egen figur över Andersens intressenter med Bruzelius & Skärvads (2000) intressentmodell som underlag

Andersens PR-ansvarige menar att det är i ordningen anställda, kunder och allmänhet, här synonymt med medierna, som följs när det finns ny information att ge. Det är således alltid de anställda som får information först, sedan kunderna och sist den tredje gruppen, allmänheten. De anställda får information via videokonferenser, då till alla kontoren samtidigt. Mycket information sprids även via mail, men då det ligger mycket symbolik i att ha visuell kontakt har Andersen valt detta tillvägagångssätt. De har valt att informera om konkreta saker vid dessa tillfällen då det är detta som de anställda efterlyser mest. Företaget Andersen skiljer sig från Hanssons (1999) tankegångar (se 3.2.1) om ett informationsansvar i fyra aspekter. Hansson menar att ett företag har ett informationsansvar till de som är *direkt engagerade* i verksamheten, de som är *direkt berörda* av verksamheten, de som indirekt berörs av verksamheten och slutligen till *samhället i stort*. Andersen informerar i princip bara de två första grupperna direkt och de två sista grupperna indirekt genom medierna.

5.3 Krisens händelseförlopp

Som vi tagit upp i teorin (se 3.1.3) kan man strukturera en kris händelseförlopp utifrån fyra faser; *förebyggande fasen*, *varningsfasen*, *akutfasen* och *följdfasen*. Vi kommer att

använda oss av denna struktur för att följa Andersens krisförlopp och hur de agerat vid de olika faserna. För att underlätta för läsaren har vi gjort en tidslinje som tar upp krisens faser.



Figur 8 Krisens händelseförlopp

5.4 Förebyggande fasen

I den förebyggande fasen, då verksamheten ännu inte fått något tecken på att en krissituation ska uppstå, är det viktigt att företaget inser vikten av att just förebygga en sådan. Detta kan bland annat göras genom utbildningar och krisplaner. Här beskriver och analyserar vi hur Andersen har hanterat sin krisplanering innan själva krisen uppstod, där de bland annat utarbetat en krisplan.

5.4.1 Förebyggande krisplan

Den förebyggande krisplanen (se bilaga 4) utformades för ungefär tre år sedan. VD:n förklarar att krisplanen kom till genom att sätta igång ett program i ledningsgruppen för att hantera de olika frågor som kan tänkas uppkomma vid olika sorters kriser. Vid denna krisplans framväxt hade Andersen inte någon PR-ansvarig anställd, utan använde sig av konsulter som hjälpte dem i utformandet. Krisplanen innehåller konkreta punkter om vad som ska göras vid en krissituation, vad man ska tänka på, men även exempel på krishantering som gick snett. Vidare tar den även upp sådana aspekter som gör en kris intressant ur mediernas ögon. Det finns fyra huvudpunkter som ansågs vara viktiga vid en krissituation i Andersens krisplan. Främst ska man utse en talesman och en person ur ledningen som inte har personliga relationer till den kris som uppstått. Man ska även här utse, vad de kallar ett "krigsrum". Det är i detta rum

all krisrelaterad verksamhet ska ske och möten hållas. Detta för att man även ska kunna lämna krisen och fortsätta med sina vardagliga uppgifter mitt i allt. Den andra punkten är att man ska erkänna om man har gjort något fel, och samtidigt visa ödmjukhet och känslor. Tredje punkten är att man tar tag i situationen och förklarar vad som har skett. Slutligen lyder krisplanens huvudpunkt att man ska ta över kontrollen av situationen och även visa att man har en lösning. Vidare fortsätter deras plan med beskrivningar om hur man inte bör göra vid en krissituation. Ett av exemplena på krishantering som gått fel är Mona Sahlin-historien, och det beskrivs här vilka misstag hon gjorde (i Toblerone-affären). Exempel som framhävs är att Sahlin inte underrättade personen som var ansvarig i frågan, att det inte fanns någon person som var ansvarig för "projektet" under situationens gång. Sahlin medverkade även i informella intervjuer, vilket inte är att rekommendera enligt PR-konsulten som var ansvarig för krisplanen.

En intressant aspekt som man kan resonera kring är att Andersens förebyggande krisplan är starkt koncentrerad till hur medierna ska hanteras; vad som får mediernas intresse och hur de resonerar kring nyhetsvärdet är aspekter som tas upp. Det är en PR-konsult som har utformat denna krisplan, vilket kan förklara medie-koncentrationen. I dagens läge har medierna ett starkt inflytande och det gäller att ha en bra relation till dessa. Det är av stor vikt att få och bibehålla en bra relation till medierna för att undvika att situationen utvecklas till en förtroendekris. Om man ska hänvisa till Skoglund och Olssons tankesätt är det hur krisen uppmärksammas och behandlas i medierna som avgör om det blir en förtroendekris eller ej.

I Andersens krisplan saknar vi emellertid en strategi för hur företagets andra intressenter ska hanteras vid en kris. Relationen med medierna är det väsentliga i deras förebyggande krisplan, men man får inte glömma bort att även de andra intressenterna har ett behov av att informeras.

5.4.2 Medier

Som företag bör man som förberedande uppgift se till att bli vän med intressenterna. En av de viktigaste intressenterna är i många fall just journalister, då det är dem som för ut budskap till allmänheten. De journalister vi har intervjuat anser att öppenhet är den viktigaste egenskapen hos en informationsavdelning. Journalist D tillägger att ärlighet är mycket viktigt för att förtroendet ska uppehållas. "Blir jag förd bakom ljuset av någon är förtroendet sumpat för tid och evighet". Genom att företaget träffar journalisterna får de även en inblick i hur de tänker agera och vad de tänker skriva om. Företaget skapar då en viss kontroll, eftersom de är förberedda på vad som kan tänkas ske härnäst (Skoglund & Olsson, 1995).

5.4.3 Massmedieträning

Andersen började för ett par år sedan att utbilda ledningsgruppen i hur de skulle hantera medierna, så kallad massmedieträning. Enligt VD:n blev

... ”varje person i ledningsgruppen grillad av ganska kända journalister, och vi blev inspelade och fick sen titta på vad som var bra. Efteråt fick vi en beskrivning av hur en journalist arbetar och vad är det som är viktigt för journalisten. Det där har vi väl haft viss nytta av när den här krisen började komma eller när jag insåg att den förr eller senare skulle nå Sverige.”

Även Ahlgren anser att medieträningen har varit viktig eftersom man enligt honom inte reagerar i en intervjusituation på samma sätt som i ett vanligt samtal. Det är viktigt att veta hur journalister tänker och han uttrycker det såsom:

”Givetvis finns det små tricks som man bör vara medveten om som journalister använder sig av för att *lura fram* olika typer av kommentarer. De kan vara väldigt oskyldiga, men som i en rubrik kan vara väldigt skadande. Det kan vara ett förflugit ord som man sagt till journalisten när man öppnar dörren och säger tack och adjö för intervjun. Det är den typen av sista fråga som journalisten använder sig av i rubriksättningen.”

5.5 Varningsfasen

Varningsfasen är den fas där företaget och dess intressenter varnas om vad som kommer att hända eller vad som redan har hänt. Vi anser att varningsfasen inleddes hösten 2001 då Enronaffären blev offentlig. Detta i sig var ingen varning för att det skulle bli en kris för Andersen i Sverige, men tittar man tillbaka så kan man konstatera att det var vid denna tidpunkt det hela började. Andersen säger själv att de inte såg det som en olägenhet för det svenska företaget att Enron hade ekonomiska problem. Enligt VD: n är ekonomiska problem sådant som händer emellanåt. En anledning till att Andersen inte oroade sig särskilt mycket i början var att:

”Det inte är ovanligt i en sådan situation att aktieägare, intressenter etcetera riktar sin kritik mot revisorer även om vi oftast inte är orsak till själva krisen. På den amerikanska marknaden så brukar detta kallas deep-pocket theory. Man letar efter den som har mest pengar, oberoende om det är den som har mest fel eller inte. Det är inte ovanligt, sånt händer flera gånger om året, så det är inget ovanligt.” (intervju VD)

I den här fasen trodde varken ledning eller någon inom management att Enronhändelsen skulle få de effekter som den fick. Christer sa själv ”jag vet själv att jag sa till någon i de första artiklarna om USA, jag hörde mig själv säga att det inte kommer att påverka Sverige alls utan det är amerikanskt”.

5.5.1 Aktuell krisplan

När en situation riskerar att utvecklas till en krissituation är det av vital betydelse att företagsledningen så tidigt som möjligt definierar situationen som ett problem. Så fort Andersen insåg att krisen även skulle nå Sverige, utformades en mer specifik krisplan.

Detta kallar Karaszi "worst-case-scenario", där bland annat strategierna för den fortsatta krishantering utformas. Enligt Ahlgren var Andersen lite sena att komma igång, eftersom de inte förutsåg hur stort det skulle bli, varken medialt eller juridiskt. Enligt honom var denna kris något speciell eftersom Andersen i Sverige inte var skyldiga till det som hade hänt. "Vi fick internt juridiskt sett gå ut med egna berättelser heller. Vi var ju väldigt beroende av de texter och den information vi fick via vårt internationella nätverk".

I detta skede sattes en krisgrupp samman som bestod av ledningsgruppen och den PR-ansvarige Ahlgren, och de bestämde vem som exempelvis skulle uttala sig. Krisgruppen förde under fortlöpande möten diskussioner om hur krisen skulle hanteras, men någon regelrätt krisplan skrevs i detta skede inte ned. I teorikapitlet (se 3.3.2) tas Fearn-Barks reflektioner upp, där hon betonar att det är viktigt med en fungerande länk emellan företagsledningen och PR-avdelningen. Har man inhyrda PR-konsulter finns det risk att denna nödvändiga länk mellan ledningen och PR-avdelningen försvinner eller försämras. Genom att utgå från Fearn-Barks tankegångar kan man här se det positiva i att Andersen har haft en PR-ansvarig anställd inom företaget. Det har gagnat kommunikationen mellan ledningen och informationsenheten, och den PR-ansvarige har varit insatt i företaget från första början. Ahlgren redogör för hur ledningsgruppens första tanke var, nämligen att försöka skydda den svenska ledningen och den svenska verksamheten så gott det gick. Enligt den PR-ansvarige ansvarade han ensam för de första massmediekontakterna och han försökte så långt som möjligt att berätta precis som det var. Han ville framförallt poängtera att det var något som hände i USA och inte i Sverige. Han ringde därefter upp journalister för att berätta det han visste. Detta överensstämmer med vad Flodin (1999: b) säger, att det bör vara företagen som tar den första kontakten med medierna och inte tvärtom.

I detta stadium av fasen var i detta läge brist på information. Så fort krisgruppen fick veta något, informerades först de anställda och därefter kunder och medierna. VD: n betonar att det var viktigt att informera de anställda först, även om det bara är ett par timmar innan, så att de inte skulle behöva läsa nya uttalanden från honom i tidningarna. "Det var ett väldigt osäkert läge, men vad vi försökte uppnå var åtminstone att det inte skulle uppstå en ytterligare osäker dimension här i Sverige." (Christer Ahlgren) Även om Andersen redan tidigare hade en förebyggande krisplan, så var de inte riktigt förberedda på denna typ av kris. När VD: n förstod att krisen skulle nå Sverige insåg han att:

"... det är inte frågan om *om*, utan snarare frågan om *när*. Så vi hade ju redan innan gjort upp en plan för hur det här ska hanteras. För jag har lärt mig det under årens gång, att när väl krisen är där, då händer allt så extremt fort. Som ansvarig blir man då så belastad av frågor, både externt och internt, att ska man börja fundera på hur man ska lägga upp det, då ligger man ett herrmodsbrev efter."

Andersen fick information om hur krisen skulle hanteras från Andersen USA, men enligt VD: n var detta bara ett ramverk. Själva krishanteringen var tvungen att ske lokalt, det gick inte att göra på avstånd. Den PR-ansvarige är kritisk till den information de fick, eftersom Andersen USA inte tog situationen på allvar och inte beskrev krisen som den egentligen var. Detta ledde enligt honom till att Andersen i Sverige ”tappade lite fart inledningsvis”. Vidare säger den PR-ansvarige att det material de fick var ”väldigt amerikanskt juridiskt färgat” och att det var svårt att tillämpa det i Sverige.

”Så vi försökte inledningsvis skicka alla typer av frågor till de amerikanska talesmännen eftersom, som jag sa tidigare, vi försökte också sätta ett bälverk mellan den svenska verksamheten och den amerikanska. Så att Enronsmittan inte blev alltför påtaglig.”

5.5.2 Medier

Medierna tillhör företagets intressenter, vilket har diskuterats utförligare (se 5.2) och vi vill här gå in på mediernas roll vid krissituationer. I teorin redogörs bland annat för mediernas komplexa roller i samhället och att medierna har en avgörande betydelse för kommunikationsprocesserna i samband med kriser och katastrofer. Enligt Lundin och Nohrstedt (se 3.8) är det journalistikens uppgift att bidra med informationsunderlag för medborgarnas och beslutsfattarnas ställningstagande i olika samhällsfrågor. Den kritiska granskningsuppgiften komplicerar samspelet mellan strategen och journalisten. Detta på grund av att strategen vet att det är mer prestigefullt för journalisten att avslöja en skandal än att blint återge vad en pressekreterare eller en informationschef har framfört. Även den strateg som inte försöker dölja något måste räkna med att risken finns att reportern vantolkar informationen och vädrar skandaler även där det inte finns några. Detta har Andersens VD förstätt och säger: ”Det är också väldigt viktigt...man kan inte ducka, det vill säga att om man inte talar med journalisten så innebär det att han ringer igen och när de då inte får tag på en så skriver de vad de själv vill”. Han förklarar vidare varför man måste tala med journalister om företaget är i kris och menar att talar man inte med dem så skriver de en artikel som definitivt inte blir

...” rätt och då blir det jätteoro. Så man måste alltså hantera det här. Det behöver inte nödvändigtvis betyda att man säger allt, men det finns en sak som man aldrig säger och det är *inga kommentarer*. Det säger man aldrig utan man uttalar sig eller så förklarar man att man inte kan ge nåt besked om det här av den enkla anledningen att det *vet jag inte*, eller det *kan jag inte* ge den informationen därför att vi har inte analyserat situationen än. När jag har den så ring mig så ska jag ge dig den informationen.”

Många av de författare som vi har refererat till i teorin påtalar vikten av att företag är öppna mot journalister, vilket även gäller negativa händelser. Det är även viktigt att

företagen skapar en god relation med medierna. Grunden för den fortsatta kommunikationen utgörs av den första beskrivningen av händelsen. Andersen tog kontakt med några av de största dagstidningarna när Enronhändelsen var ett faktum. Ahlgren ansvarade för detta och tog bland annat kontakt med GP, Sydsvenskan, DN, Finans Vision och Dagens Industri. Han menar att det var viktigare att kontakta dagspressen och affärspressen i första hand eftersom den har en väldigt stark genomslagskraft. I andra hand gällde det att kontakta TV och radiojournalisterna. Han förklarar vidare vilken skillnad det är mellan dagspress och TV/radio eftersom:

”Dessa har möjlighet att göra analyser, medan TV och radio har 15 sekunder och det är ju då oftast sensationer och rubriksättningar. De är väldigt korta. De hade egentligen i första hand information från amerikanska korrespondenter och Reuters. Så där kom vi oftast inte till tals. Utan vi hade då möjlighet att gå till den svenska pressen.”

Som Lundin och Nohrstedt (1995) talar om är det viktigt att den informationsansvarige ger enkelriktad information, för att en korrekt bas för kommunikationen ska ha möjlighet att uppstå. Genom att journalisterna då har tillgång till faktauppgifter leder det till att fortsatta frågor har en tendens att ha en högre relevans.

5.6 Akutfasen

Nästa fas benämns som *akutfasen* och inträffar när själva krisen har uppstått. Det är här det syns om företaget är förberett, genom exempelvis krisplaner. Här står företaget inför den faktiska händelsen och varje steg som tas kommer att påverka krisens förlopp. Det var den massmediala bevakningen som till stor del utvecklade denna händelse till en kris enligt VD: n. Han fortsätter resonemanget på följande sätt:

”Enron var det sjunde största bolaget i USA i en mycket speciell, ny typ av industri. Även kopplingen till Vita Huset gav stor massmedial uppmärksamhet. Men det som jag tror fick det att bli en riktigt stor massmedial händelse, var när det uppdagades att teamet på Andersen hade förstört dokument. Om detta var rätt eller fel, det är ingen som vet, ... men i vår bransch är det sättet att hantera dokument efter att man har gjort revisionen. Det är egentligen inte så konstigt, det samlas en hel del dokument med mera, och det gör man normalt sätt, vi brukar kalla det *cleaning up* efter revisionen, och spara det som är viktigt.”

Det som satte fingret på den egentliga krisen, enligt VD: n var när Justice of Departement i USA inte bara bestämde sig att väcka åtal mot de personer som hade förstört dokument, utan även väcka åtal mot den amerikanska firman. Detta har inte inträffat tidigare. Som det nämns i Andersens förebyggande krisplan bör företaget utse ett krigsrum, vilket har följts upp i akutfasen. Den PR-ansvarige sa att detta är en sak företaget kan göra vid kriser för att förbättra situationen.

”Att till exempel alltid boka ett rum som alltid står öppet där man träffas. Inte sitta och snacka i det vanliga kontoret eller att inte lämna den drabbade själv, i det här fallet Hans. Att det alltid finns en person eller flera personer vid sidan om så att man kan bolla idéer. Utsätts man för en stark press så reagerar man inte rationellt. Det kvittar hur många planer man än har och hur mycket man än har tränat så reagerar man irrationellt. Då blir det väldigt jobbigt att ta egna initiativ. Till slut blir det väldigt jobbigt att lyfta telefonluren. Det måste finnas en grupp som stödjer varandra.”

5.6.1 Medier

En krissituation kännetecknas oftast av kaos, vilket journalisterna oftast drar nytta av. Som vi påpekat innan är det viktigt att företagen är måna om journalisten som här är den viktigaste intressenten. Vid denna kontakt är det av betydelse att man håller sig till sanningen och detta uttrycker kommunikationskonsulten Mats Fagerström på följande sätt: ”att inte informera om brottet är värre än själva brottet” (Skoglund & Olsson 1995:61). I 3.6 diskuterar vi vikten av att förhindra spekulationer och ryktesspridning inom och utanför organisationen. Genom att besvara medarbetarnas frågor kan ledningen undvika ryktesspridning. För att förhindra att osäkerheten spred sig har Andersen tydligt förklarat vem de anställda kunde vända sig till om de hade ytterligare frågor. Då ledningen inte funnit det nödvändigt att utbilda personalen i kriskommunikation och medieträning har man genom olika direktiv velat undvika egna tolkningar. Dessa direktiv innefattade vilka personer de skulle hänvisa till samt att de inte fick uttala egna spekulationer. Ahlgren framhåller att det är viktigt att ”etablera en medvetenhet hos de anställda” och detta sker genom att informera de anställda.

PR- ansvarige Christer Ahlgren svarade först att alla mediekontakter gick genom honom, men sedan utvecklade han det och beskrev att dessa kontakter går antingen genom honom eller genom VD. Bland de journalister som vi har intervjuat nämner tre att de har haft direktkontakt med VD. Endast journalist E upplevde att all mediekontakt ”var koncentrerad till en person, det vill säga Christer Ahlgren”. Journalist A uttryckte det så att det är mer givande att tala direkt med VD: n, eftersom han har möjlighet att vara mer spontan. VD:n har även större rätt att välja och säga någonting nytt. Vi anser det relevant att tillägga att på de pressreleaser som distribueras på företagets hemsida och som skickas ut till redaktionerna, återfinns VD: ns mobilnummer i slutet för dem som önskar mer information. Anledningen är enligt VD: n att det är viktigt att vara anträffbar för journalisterna, för om de inte får tag på den person de vill intervjua så skriver de istället vad de själva vill.

”I och med att jag och Christer Ahlgren hela tiden har svarat på frågorna eller ringt upp journalisten så har vi fått ett förtroende. Det innebär alltså att de inte skriver något som är extremt vinklat, därför att det *kan* de göra. Utan de

försöker att hantera oss rätt, därför att vi hanterat dem rätt. Det är ju ett spel.” (intervju VD)

Journalist A och B har haft kontakt med Andersen många gånger under årens lopp, men för de andra journalisterna var det genom den aktuella krisen de var i kontakt för första gången. Man kan tänka sig att om det redan fanns en befintlig kontakt mellan de två parterna underlättade det kontaktsökandet vid krisens utbrytande. Utifrån de intervjuer vi har gjort har vi inte kunnat utröna några sådana tendenser, utan det verkar som om journalisterna lätt har fått kontakt med företaget. Journalist D menade att det generella bemötandet av Andersen var ”... korrekt, inte hjärtligt, inte avvisande utan korrekt.” Han sa också att Andersen var relativt lättillgängliga och att han fick den information han förväntade sig. Han menade att generellt sett så brukar inte sådana här företag ”lägga korten på bordet på en gång.” Han påpekade att Andersen var mycket måna om att ”tala om att de hade goda kontakter i med kunder och svenska storföretag”, samt att krisen inte hade satt några avsevärda spår. Han trodde att de inte berättade hela sanningen. Detta överensstämmer med VD: ns tankegångar då han menar att man inte nödvändigtvis behöver säga allt till journalisterna. Journalist A vill dock framhäva att han haft bra kontakt med Andersen. Samma journalist hävdar att revisionsbyråer är väldigt diskreta generellt sett, men att han har blivit bra bemött av Andersen när han väl tagit kontakt med dem. Journalist C har inga anmärkningar på Andersens bemötande och förklarar att eftersom de inte är börsnoterade har de inte heller något informationstvång enligt börskontraktet. Till skillnad från journalist D tycker han att Andersen ”valde att lägga korten på bordet i ett tidigt skede.” Journalist E som endast haft kontakt med Andersen vid ett tillfälle, fick ett gott intryck av den PR-ansvarige och menar att det var ”en person som var hyggligt öppen och bra att ha att göra med i synnerhet med tanke på vilken pressad situation företaget befann sig i.”

Samtliga journalister hävdar att de tog initiativ till den första kontakten sedan krisen var ett faktum. Detta var en intressant aspekt som framkom, eftersom det skiljer sig från vad den PR-ansvarige ville göra gällande. Enligt Ahlgren var det han som tog den första kontakten med journalisterna. Vad orsakerna till de skilda uttalandena är kan vi bara spekulera kring. En förklaring kan vara att journalisterna inte gärna vill få nyheter serverade, de vill hitta sensationer själv. Man kan även tänka sig en annan väg, Ahlgren framhäver att han har valt ut journalister att kontakta. Kontakter då journalisterna honom istället, är det inte hans urval det bygger på, utan ett mer slumpmässigt urval av journalister. Det går inte här att dra några slutsatser, men vi kan konstatera att åsikterna går isär.

Journalist A påpekar att Andersen höll honom ”à jour med vad som hände” löpande under krisens gång, vilket kan ha sin förklaring i att journalisten redan hade en etablerad relation med företaget. Journalist B har även haft kontakt med företaget innan krisen, men till motsats till journalist A har all information varit efterfrågad av honom själv.

5.6.2 Presskonferenser

Andersen har inte haft några presskonferenser under Enronhändelsen, och Ahlgren förklarar att skälet till detta är att presskonferenser ofta blir okontrollerade och opersonliga. Presskonferenser är inte heller något som journalisterna har saknat. Journalist C uttrycker det som "Informationen blir ju allmängods vid presskonferenser". Även Karaszi (1998) förespråkar att företag undviker presskonferenser. Journalist A menar att revisorernas tystnadsplikt kan bidra till att revisionsbolag generellt sett inte har presskonferenser. "Det finns ingen tradition bland revisionsbolag att gå ut bland medierna." Ahlgren menar att en anledning till att de aldrig håller presskonferenser är att han vill att varje journalist ska känna sig utvald.

5.6.3 Företagets informationshantering

Som vi tog upp i varningsfasen så informerades företags intressenter löpande även under akutfasen. Andersen har haft som strategi även i denna fas att informera de anställda regelbundet. VD: n har en gång i veckan samlat all personal och genom storbild och video sänt från Stockholm till Göteborg och Malmö. Där får de anställda information om vad som har hänt i veckan, var ledningen är någonstans i förhandlingarna. Det viktiga här är inte informationen, utan enligt VD: n att "personalen ser ju att jag står där. Det finns ett värde i det. Det har hållit det hela ihop hyggligt bra."

Om företaget blir nedringt av journalister under akutfasen är det viktigt att företaget vet vem som ansvarar för mediekontakterna. Enligt den PR-ansvarige är anledningen till att alla mediekontakter går via honom att budskapet som går ut till medierna ska följa samma linje. Han säger att det händer att journalister ringer upp VD: n direkt, men oftast vidarebefordras det till honom. En strategi som Andersen använt sig av i kommunikationen med medierna är enligt Ahlgren:

"...att upprätthålla kontakten med endast några journalister som skulle känna att de var utvalda och att de fick all information. Så vi fick bara en eller två kontakter på var tidning. Och ju mer den här utvecklingen skred desto bättre lärde vi känna varann. Och de lärde känna oss och började få en större förståelse för vad det var som verkligen hände. Så det är väldigt viktigt att man har kontakt med en och samma journalist så att man slipper berätta historien gång på gång. Media är ju väldigt konkurrensinriktat och många journalister vill ju ha exklusiv information för att kunna hävda sin egen roll på redaktionen. Man kan ha en förståelse däremellan att de är utvalda och vi hjälper dem så mycket vi kan." (intervju PR-ansvarig)

5.7 Krisens nyhetsvärde

Vad är det som har gjort att Andersen i Sverige inte har fått särskilt stor uppmärksamhet i medierna? Visserligen har det skrivits en del om dem på näringslivssidor och dylikt, men generellt sätt har det inte blivit någon sensation. Vår egen reflektion är att det är i USA som denna kris har inträffat, och eftersom

Andersen Sverige inte har varit inblandade i den affären, har de egentligen endast halkat in på ett bananskal i denna krissituation. Klart är ju dock att får huvudbolaget i USA misstankar mot sig om oegentliga affärer så kan indirekt förtroende för revisorerna i Sverige även påverkas.

När man diskuterar krisens nyhetsvärde kan man utgå från Karaszis kriterier (se 3.5). *Nyhetskriteriet*, som kan jämföras med det tidsmässiga avståndet i Prakkes modell (se 3.4.2), avser att en händelse får större nyhetsprägel, om det gått kortare tid från att en händelse har inträffat tills den blir känd. Att svenska Andersen blev aktuell i nyhetsmedierna berodde på amerikanska Andersens inblandning i Enronhändelsen. Enronhändelsen var redan innan Andersen inblandning uppmärksammat i medierna världen över. Så fort det framkom att amerikanska Andersen var inblandad blev även den svenska delen av Andersen omnämnd i medierna, och deras kris hade därför potential att bli en stor nyhet.

Tittar man vidare på *konsekvenskriteriet* som innebär att ju större konsekvens en nyhet har, desto större nyhet blir det. För företaget i sig har denna händelse haft stora konsekvenser, men ser man till samhället i stort är konsekvenserna relativt små. Den svenska allmänheten har inte blivit lidande. Som det ser ut i dag har inte de anställda blivit lidande på grund av förlorat arbete, alla har gått med i sammanslagningen med Deloitte & Touche. Sett i ett längre perspektiv kan det ge konsekvenser för de anställda, men detta är inget vi kan uttala oss om i dagsläget. Exempelvis kan man tänka sig att det blir svårare att bli delägare i en firma med 1200 anställda (som Andersen och Deloitte blir sammanslaget), än i en firma med 500 anställda.

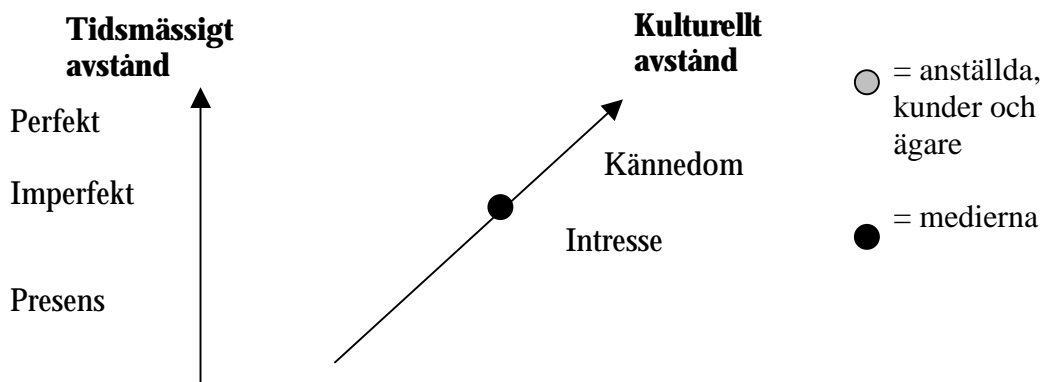
I *aktualitetskriteriet* redogörs om en nyhet är aktuell för samhället, vilket denna händelse har varit. Det berör samhället indirekt genom företagen, där många arbetar eller har investerat i form av exempelvis aktier. Vi anser att det är av intresse för samhället i ett större perspektiv eftersom alla företag är beroende av revisorernas tjänster. Här kan paralleller dras då journalist B tyckte att det var intressant att skriva om Andersen eftersom företaget är stort, välkänt och intressant för näringslivet och för att "sådana här saker även smittar av sig på svenska verksamheter". Revisorerna tillfördelas makt eftersom de flesta företag inte klarar sig utan deras hjälp, och när revisorns roll och trovärdighet ifrågasätts, skapas ett orosmoment för näringslivet. Trots detta har uppmärksamheten inte varit så stor från allmänheten. Att det inte har uppmärksammat särskilt mycket ansåg journalist B att det berodde på att revisorsbranschen i stort inte har varit uppmärksammat särskilt mycket tidigare. En anledning som journalist E även nämner är att Andersen inte har så många stora börsbolag bland sina klienter. Hade Andersen haft flera större börsbolag, så hade förmodligen det blivit mer uppmärksammat.

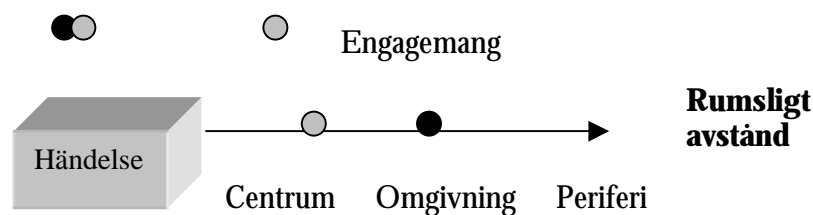
Konfliktkriteriet redogör för olika former av motsättningar. Detta kriterium överensstämmer inte med händelsen för svenska Andersen, då det inte finns två motsatta poler som inte kommer överens. Eftersom de inte har agerat på något

felaktigt sätt för att orsaka en kris, har det inte heller uppkommit någon konfliktsituation i Sverige. Efter att ha gått igenom de olika kriterierna för en nyhet anser vi att det fanns en relativt stor potential för händelsen att utvecklas till en stor nyhet. Vi är av den uppfattningen att händelsen inte har fått den massmediala uppmärksamhet som den hade kunnat få enligt ovanstående kriterier.

Dramatikkriteriet innebär att ju mer dramatisk en händelse är, desto mer intresserad är medierna av den. Svenska Andersen har inte upplevt en särskilt dramatisk situation, vilket enligt detta kriterium har gjort att händelsen inte fått särskilt stor uppmärksamhet.

Henk Prakkes modell kan användas som komplement i diskussionen om nyhetsvärde, eftersom han även tar hänsyn till faktorerna *kultur* och *rum*. Den tredje faktorn *tid* kan jämföras med Karaszis nyhetskriterium. För företagets intressenter, anställda, ägare och kunder har denna händelse varit i en påtaglig närhet och kan därför placera händelsen i centrum på det rumsliga avståndet. Intressenten allmänheten som representeras av medierna har inte ett lika nära rumsligt avstånd. Tittar man på det kulturella avståndet kan man även här dela upp intressenterna i samma grupper som i det rumsliga avståndet. Anställda, ägare och kunder känner ett större engagemang för händelsen eftersom de dagligen berörs av den. Medierna å andra sidan har ett intresse att rapportera om händelsen till allmänheten. Journalist D tyckte att det var förvånande att de inte fick mer uppmärksamhet, vilket han hade räknat med. Han ansåg att anledningen till att Andersen inte blivit så uppmärksam i Sverige är att det inte finns något multinationellt företag som varit direkt inkopplat. Journalist C menar att det till en viss del kan bero på att "bolaget inte aktivt gått ut med info. De har bara gett info till de journalister som ringt." I figur 9 har vi applicerat Andersen krisens nyhetsvärde på Prakkes modell.





Figur 9 Tre dimensioner för Andersenkrisens nyhetsvärde

(Hadenius & Weibull, 1999:343)

5.7.1 Agenda-Setting

Agenda-settingteorin (se 3.4) hävdar att medierna styr vilka frågor som allmänheten uppmärksammar och eventuellt tar ställning till. Medierna påverkar även till viss mån hur allmänheten ska tänka i olika sakfrågor. Krisen på Andersen i Sverige har inte fått en hög rangordning på medieagendan, vilket beror på att revisionsbranschen i stort inte har varit uppmärksammat särskilt mycket tidigare. När vi diskuterade nyhetsvärdet visade sig att denna händelse inte har varit en dramatisk händelse som har påverkat allmänheten i deras vardagsliv. Därför tar det längre tid att komma upp på medborgaragendan om ämnet endast engagerar en mindre grupp människor. Som en av journalisterna nämnde så trodde han att Andersen krisen skulle leda till en större granskning av revisorsbranschen. Det dubbelspel som finns då samma företag är både revisorer och konsulter kommer att väcka ett intresse hos andra liknande branscher och möjligtvis finna en plats på den politiska agendan. Detta genom att lagar införs för att förhindra att företag kan inneha båda roller.

Journalist C tycker att Andersen redde ut situationen bra. Han tror att om Andersen hade varit svåra att nå eller få kommentarer från hade han "anat ugglor i mossen och grävt djupare" tills han hittade missnöjda kunder. Han säger:

"Det hela hade kanske utmynnat i ännu en debatt om huruvida revisorer ska få sitta på två stolar. Dels som revisorer, alltså granskare, av bolagets ekonomiska rapportering, dels som konsulter när det gäller hur bolaget ska hantera ekonomin på det för företaget mest gynnsamma sättet. Jag som journalist hade nog kollat mer på partners i bolaget, hur mycket de tjänade och så vidare. Nu stannar det vid att konstatera att Andersen Sverige letar efter en företagspartner."

Journalist B tror att krisen kommer att leda till "en högre noggrannare bevakning ifrån oss..., journalister på revisionsfrågor." Han tror att denna bevakning kommer att gälla alla revisionsfirmor och inte bara Andersen. Journalist A vill framhäva att han tror att Andersen klarat sig bra ur krisen tack vare mediernas låga intresse. Han säger att exempelvis så "skrevs det om att de höll på med

framgångsrika förhandlingar med KPMG, och då pratade jag med KPMG's VD som förnekade helt att de hade haft sådana förhandlingar."

5.8 Följdfasen

Den sista fasen är *följdfasen*, vilket innebär att läget har stabiliserats. Här har exempelvis medierna hunnit skaffa sig en uppfattning om krisens konsekvenser och effekter. Det är här företaget har möjlighet att lära sig något och skaffa sig nya kunskaper och erfarenhet om det inträffade för framtida bruk (Nohrstedt & Nordlund, 1993). Vi anser att följdfasen påbörjades då det framkom att Andersen skulle gå samman med Deloitte & Touche, vilket var den 22 april 2002, och sammangäendet ska verkställas den 1 juli 2002. Detta innebar att de funnit en lösning och att läget stabiliserades. Krisen var inte längre ett akut problem. I följdfasen har man möjlighet att se tillbaka och det rekommenderas av Nohrstedt & Nordlund att företaget ska utvärdera en avslutad händelse, och detta påpekar även Christer Ahlgren då han säger:

"En kris ska inte ses som ett avslutat kapitel som man ska gräva ner och begrava, utan en kris är även något som kan ses som något gudasänt. Man ska utnyttja den kraft och uppmärksamheten för att bygga något nytt. När krisen är hanterad och man gjort det på rätt sätt har man ofta ett större intresse från omvärlden."

Vi ställde frågan om de hade utformat krisplanen på något annat sätt om de hade haft den möjligheten idag, men både VD och PR-ansvarig svarade att "den fungerade väldigt bra och den fungerar fortfarande väldigt bra" respektive "Ja, absolut, den hade sett likadan ut".

5.8.1 Medierna

När krisen har gått in i följdfasen finns det, som vi just nämnde, en möjlighet att se tillbaka och försöka lära sig något av den händelse som har inträffat. Man kan även se hur företaget har upplevt mediernas uppvaktning av denna krishändelse. Den PR-ansvarige anser att om man ser till helheten så har medierna behandlat krisen rättvist i sina rapporteringar. Det fanns några tillfällen då han ansåg att det användes sensationsrubriker som var missvisande. Ahlgren anser att Andersen har hanterat denna kontakt väl, och det är på grund av detta som de har blivit rättvist behandlade. Även VD:n delar den PR-ansvariges uppfattning om att medierna överlag har gett Andersen en rättvis bedömning. Journalist C anser även att Andersen blivit rättvist bemött, men han tillägger att "medierna gärna hade sett några lik i Andersen, Sveriges garderob också. Det verkar inte som om de haft det." Även journalist A tycker att framställningen varit rättvis. Övriga journalister ansåg sig inte vara tillräckligt à jour för att kunna uttala sig om detta.

Vi undrade om medierna hade hjälpt eller stjälpt Andersen genom sin rapportering och Ahlgren svarade då att trots allt så har medierna hjälpt företaget, och han ansåg även att medierna kommer att vara till hjälp för företaget framöver. Krisen har skapat ett intresse för Andersen hos medierna, och medierna är medvetna om dess existens. Andersen har nu en möjlighet att lättare komma till tals i medierna, jämfört med om krisen inte hade inträffat. Detta innebär enligt Ahlgren att Andersens sammanslagning med Deloitte & Touche kommer att få mer uppmärksamhet från medierna, än om det inte hade föregåtts av en kris.

5.8.2 Intressenter

Vi har tidigare diskuterat betydelsen av ett gott förhållande till sina intressenter. När man pratar om företagens möjlighet till kommunikation med allmänheten har medierna varit de viktigast intressenterna. Men för företagens överlevnad är kunderna givetvis en väsentlig del. Denna händelse har enligt den PR-ansvarige inte påverkat företagens kontakt med sina kunder. Detta eftersom de flesta kunder har varit kunder under flera decennier och att de är bundna med fleråriga kontrakt. Det är mycket jobb för kunderna att under pågående avtal försöka hitta nya revisorer. Detta kan ha varit anledningen till att så inte har skett. Flera kunder har även uttryckt sitt stöd för företaget. Ahlgren säger dock att de vet ju inte hur många nya kunder de har förlorat under denna tid. Vid uppsatsskrivandet slutfas befinner vi oss precis i början av Andersens följd fas, och det är därför svårt att utvärdera krisens följd. Det är inte förrän längre fram i tiden som det finns möjlighet att se vilken effekt krisen har haft på företagens intressenter som helhet och i synnerhet på kunderna.

5.9 Varumärket Andersen

Som nämnts tidigare så kommer Andersen att gå samman med Deloitte & Touche. Enligt Ahlgren så är huvudorsaken till detta att verksamheten i USA har försvunnit och de europeiska länderna är beroende av ett amerikanskt nätverk för uppdragen. Kan Andersen inte erbjuda ett amerikanskt nätverk kommer de stora kunderna att gå över till andra revisorer. Samgångandet beror enligt VD: n inte heller på att anseendet behöver räddas. "Anseendet är ganska intakt och vi är extremt populära hos de andra, beroende på en massa olika skäl." Det är istället nätverkets betydelse som har avgjort att ett sammangående var nödvändigt. VD: n förklarade att även om kunderna är nöjda med den kvalité och service som de får i Sverige så har Andersen Sverige påverkats av krisen, eftersom det globala nätverket försvunnit. Även om Andersen inte hade behövt det globala nätverk som koncernen Andersen tidigare gav, anser vi att de inte hade kunnat fortsätta sin verksamhet i Sverige under namnet Andersen. Melin (1997) anser att varumärkets främsta attribut är som konkurrensmedel, medan Håkansson och Wahlund (1996) är av uppfattningen att det är innehållet, kvalitén och priset som är varumärkets främsta attribut. Eftersom det globala nätverket har försvunnit anser vi att kvalitén på Andersens tjänster kan ifrågasättas. Ett varumärke ska skapa associationer till den upplevda kvalitén och denna association kan till viss del ha förstörts av krisen. Att Andersens namn och varumärke kommer att försvinna

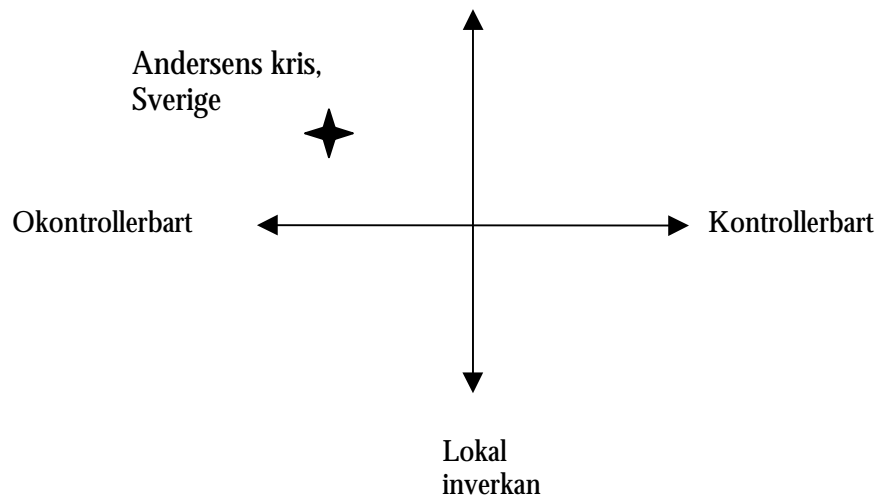
behöver inte betyda att de negativa associationerna kommer att försvinna, utan eventuellt följa med till Deloitte & Touche. Det är i dagens läge svårt att förutse vilka associationer framtida kunder kan tänkas ha när de ska överväga vilken revisionsfirma som de kommer att välja. Då Andersens varumärke enligt Ahlgren representerar "erkänt högre kompetens än konkurrenterna och fokus på stora globala företag" kan man konstatera att Andersens namn har blivit befläckt och varumärket har skamfilats. Eftersom det globala nätverket har försvunnit kan de ej erbjuda stora globala företag den service de kräver. Den höga kompetensen har även fått sig en törn, då misstankar om brott har förekommit i USA vilket har gjort att trovärdigheten för hela koncernen har dalat. Även VD:n uttrycker att "varumärket Andersen har tagit extrem skada". Andersens PR-ansvarige anser att företagets varumärke har tagit skada av turerna kring Enron, men att varumärket fortfarande hjälper företaget att komma till tals. Han anser även att varumärket fortfarande är ett av de starkaste bland revisionsbolagen i Sverige trots Enronhändelsen. Han diskuterar vidare genom att säga att denna händelse har påverkat hela branschen och att alla revisionsbolagen vet att det kunde lika väl ha hänt dem. Alla journalister vi har varit i kontakt med ansåg att varumärket har tagit skada på något sätt. Journalist D hävdar att "namnet Andersen är skadat. Det är fläckt och kommer alltid att vara fläckt, det går nog aldrig att repa sig från en sådan historia."

Varumärket kan även fördäras om företaget begär etiskt inkorrekta handlingar. För att skydda det är det därför viktigt att företaget kan argumentera var de står i etiska frågor och inte undanhåller sanningen. Vi anser att Andersen Sverige har hanterat krisen etiskt korrekt genom att bland annat inte förneka att misstag kan ha begåtts i USA.

5.10 Vilken kris befinner sig Andersen i?

Efter denna genomgång kan man nu fråga sig vilken sorts kris Andersen har genomgått. Går det att sätta en stämpel på denna kris och att ge den en definition? För att applicera Fills tankegång på Andersens kris kan man till en början ställa sig frågan var krisen skulle placeras i modellen. Enligt Fills modell (figur 10) finns det inget som motsvarar en sådan kris som Andersen hamnat i, men vi har valt att placera den inom *okontrollerbart* och med *omfattande inverkan*. Att krisen är okontrollerbar beror på att uppkomsten av krisen har varit utanför deras makt. Som vi tidigare gått igenom så har krisen i Sverige endast varit en följd av den stora skandal som inträffade på andra sidan Atlanten. Krisen i sig har svenska Andersen kunnat hantera och enligt journalisterna har de hanterat den på ett godkänt sätt. Krisen har även haft en omfattande inverkan på Andersens verksamhet, så omfattande att den har varit tvungen att sammangå med en annan firma och att namnet, tillika varumärket, helt kommer att försvinna den 1 juli 2002.

Omfattande
inverkan



*Figur 10 Organisationskrismatris med Andersenkrisen
(hämtad från Fill, 1998, egen översättning)*

Det finns flera olika definitioner av kris, men några gemensamma drag har kunnat utrönas i den litteratur vi har gått igenom. Det innefattar en situation utöver det normala, som uppkommer hastigt och oftast utan förvarningar. Vidare har krisen betydelse för många människor och kräver snabba beslut. Genom ovanstående kriterier kan man analysera Andersens situation. Andersen Sverige har råkat utföra en situation utöver det normala. Att den uppkom hastigt och utan förvarningar kan diskuteras. Det fanns förvarningar om att det var något på gång i USA, men Andersen, Sverige trodde inte att den uppkomna händelsen skulle påverka deras verksamhet. De två följande kriterierna som vi nämner ovan kan relateras till Andersen. Direkt berörs över 500 anställda i Sverige, vilket även ger konsekvenser för kunderna. Även snabba beslut var viktiga i den uppkomna situationen. Att Andersen Sverige har råkat ut för en kris kan man konstatera när man går igenom ovanstående kriterier, men vilken sorts kris är mer svårdefinierat.

Vi ville även få insikt i journalisternas åsikt om vilken typ av kris som Andersen har råkat ut för. En genomgående åsikt hos intervjupersoner är att Andersen befinner sig i en kris. Journalist D säger att det är en förtroendekris, en gigantisk förtroendekris. Han fortsätter:

”Andersen kan inte överleva som företag just på grund av att förtroendet för företaget har gått förlorat. Däremot så tror jag inte att enskilda Andersenmedlemmar behöver anse att deras förtroende är skadat så länge de blir uppköpta eller går över till ett annat bolag.”

Journalist B är inne på samma bana då han menar att krisen varit så allvarlig att företaget inte haft möjlighet att överleva. Han hävdar dock att det minskade förtroendet som Andersen fått genom sin kris inte kommer att medföras till Deloitte & Touche. Han tror däremot att Andersens kris kommer att innebära en förtroendefråga för hela revisionsbranschen, då han säger:

” Man kommer att granska det mera, de här dubbla rollerna som de har haft, som revisorer och konsulter, kommer att granskas väldigt noga tror jag. Jag tror att det kommer att bli en högre, en noggrannare bevakning, ifrån oss, det är det enda jag kan tro, från oss journalister på revisionsfrågor. Rent generellt Deloitte, och KPMG och allt vad de heter, det kommer att bli ett ökat fokus”.

Journalist C menar att ”det alltid är en kris när en revisionsfirma som förlitar sig på trovärdighet råkar ut för att en kund går i konkurs. När det så bara andas oegentligheter från revisorns sida så slår det riktigt hårt.” Journalist C tycker att sammanslagningen med Deloitte bevisar att företaget befunnit sig i en allvarlig kris, men tillägger att de klarat sig ur den väl. Själva förtroendekrisen menar journalist C sitter i varumärket som ju blivit allvarligt skadat. Journalist A menar att Andersen absolut befinner sig i en kris eftersom de valt att gå samman med Deloitte & Touche. På frågan om det handlar om en förtroendekris svarar han: ”Nja, ... varumärket Andersen har ju tagit allvarlig skada, det är ju inget snack om den saken. Så det får man väl säga att det är en förtroendekris.” När vi diskuterade med VD: n om Andersens kris kunde definieras som en förtroendekris gav han följande svar:

”Nja, i USA befinner man sig naturligtvis i en förtroendekris, men i resten av världen har man ingen förtroendekris gentemot sina kunder, den är intakt och fungerar fortfarande mycket bra, så det är ingen förtroendekris på det sättet. Men det är klart, varumärket Andersen har tagit extrem skada.”

Skoglund och Olsson (1995) resonerar kring företagets förtroende, och hävdar att förtroendet handlar om hur företaget lyckas sköta krisen, hur de kommunicerar samtidigt som krisen har skötts. Görs inte detta på rätt sätt utvecklas en ny kris. Detta frångår till viss del vad som framkommit i vår undersökning. Några av journalisterna vidhåller att det är en förtroendekris Andersen har drabbats av, samtidigt som Andersen har hanterat krisen på ett bra sätt. Enligt Arvidsson (se 3.1.2) är en förtroendekris följden av att trovärdigheten för företaget har minskat, vilket leder till minskat förtroende hos medierna. Skoglund och Olsson (1995) hävdar att om det uppstår en förtroendekris inom ett företag, är det oftast resultatet av en annan händelse inom organisationen. Men denna typ av kris kan även ha sin grund i att någon använder medierna för att misskreditera företag på osakliga grunder.

Om man hänvisar till Skoglund & Olssons resonemang har Andersen inte råkat ut för en förtroendekris då de har hanterat kontakterna med medierna bra. Samma resonemang för Arvidsson när han talar om att trovärdigheten påverkar företagets

förtroende både gentemot medier och företagets intressenter. Men förtroendet för ett företag speglas inte bara i mediekontaktarna, utan det är företagets alla intressenter som bör ha förtroende för företaget för att det ska nå framgång. Flera journalister påstår att Andersen har hamnat i en förtroendekris. Vi anser att Andersens förtroende är skadat gentemot intressenterna, men vi vill inte påstå att de har hamnat i en förtroendekris. Vi grundar detta bland annat på att det ännu inte är några kunder som har lämnat företaget. Samtidigt som inga kunder har lämnat företaget vet man inte heller hur många potentiella kunder som företaget förlorat. Som vi nämnde tidigare är det viktigt att ha i åtanke att företaget nyligen gick in i följdfasen, och det är svårt att utvärdera vilka de reella följderna kommer att bli. Att Andersen går samman med Deloitte & Touche behöver inte betyda att problemet är ur världen och att följdfasen stannar här. Det kommer vidare att bli svårt att se de direkta följder som krisen kan ha medfört. Kommer det sammanslagna företaget att få problem är det svårt att veta om det beror på orsaker som Andersens kris tagit med sig in i det nya bolaget, eller om det beror på svårigheten att sammanslå två större revisionsbolag.

6 Slutdiskussion

Genom denna undersökning har vi konstaterat att medierna har ett stort inflytande, det är bland annat de som påverkar vad som tas upp på agendan. I Andersen Sveriges fall har medierna bidragit till att krisen inte har uppmärksammats i någon större bemärkelse. Detta har varit till fördel för Andersen, och istället har krisen bidragit till att deras varumärke har blivit mer känt än tidigare. Vi vill återkomma till Skoglund och Olssons definition av en förtroendekris, då de menar att det är i medierna som förtroendekrisen uppstår. Det är här viktigt för alla organisationer och företag att vara medvetna om att de kan råka ut för förtroendekriser, det gäller att ha bra relationer med medierna. Inte bara under en kris utan även innan. Det kan hända alla, inte bara de företag som tidigare har varit uppe på medieagendan, utan även mindre uppmärksammade branscher. Som framkommit i tidigare kapitel har inte revisionsbranschen varit en flitig deltagare på medieagendan. Men efter Enronhändelsen verkar det som om ögonen har öppnats även för denna bransch. Det är inte bara Andersen som har fått del av uppmärksamheten, utan det gäller hela revisionsbranschen. Det viktiga här är att även om man råkar ut för en situation som kan utvecklas till en kris är det väsentligt att företag inte gör det värre och bidrar till en förtroendekris, genom att hantera medierna på ett önskat sätt. Det har framkommit under vår undersökning att genom att fallföretaget var förberett med en proaktiv PR plan, klarade de sig lindrigare ur den uppkomna krisen, än om de varit utan någon förberedelse alls.

Så här i avslutningsskedet vill vi gärna ge förslag på fortsatt forskning inom detta område. I anknytning till vårt ämne hade det varit intressant att se ett vidareutvecklande av vår uppsats, där man undersöker konsekvenserna av denna krissituation i ett längre perspektiv. För att på så sätt utvärdera följderna av krishantering gentemot dess intressenter. Har framtida kundunderlag påverkats av krishantering i samband med Enronhändelsen eller lämnats oberört? I vidare mening kan kriser analyseras på en mängd olika tillvägagångssätt. Som vi nämnde i inledningen så är vi av den åsikten att kriser, likt den som Andersen råkat utföra, med alla sannolikhet kommer att drabba andra företag och organisationer. Det har i vår undersökning framkommit en aspekt som kan tänkas vara av intresse att utforska vidare. Vid intervjuerna av journalister framkom det vid flera tillfällen att journalisterna ifrågasatte de dubbla roller som revisorerna kan ha, genom att vara både revisorer och konsulter åt samma företag. Detta är en möjlig utveckling av vårt arbete, även om diskussioner kan föras om huruvida det skulle passa vid medie- och kommunikationsavdelningen eller inte.

7 Källförteckning

Litteraturförteckning

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. USA: The Free Press.
- Alvesson, M. (1995). *Kommunikation, makt och organisation - kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett företag* Stockholm: Fritzes Förlag AB.
- Alvesson, M & Sköldeberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersen, I. (1998). *Den uppenbara verkligheten - val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Barton, L. (1993). *Crisis in Organisations; Managing and communication in the Heat of Chaos*. Cincinnati: South-Western Publishing.
- Bengtsson, C. (2000). Hur hittar man en bra väg? I Jarlbro, G. red. (2000) *Vilken metod är bäst - ingen eller alla?* Lund: Studentlitteratur.
- Bernstein, D. (1985). *Image & Verklighet*. Borgå: Svenska Dagbladets Förlags AB.
- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (2000). *Integrerad Organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Brytting, T. De Geer H. & Silfverberg. (1993). *Moral i verksamhet - ett etiskt perspektiv på företag och arbete*. Köping: Natur och kultur.
- Deacon, D. m.fl. (1999). *Researching Communication*. London: Arnold.
- Dozier, D.M, Grunig, L.A, & Grunig, J.E. (1995) *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. N.J: Erlbaum.
- Fearn-Barks, K. (2001). Crisis Communication. I Heath, R. (red.) *Handbook of public relations*. CA: Sage.
- Fill, C. (1995). *Marketing communications. Frameworks, Theories and Applications*. NJ: Prentice Hall.
- Fill, C. (1998). *Marketing communications - contexts, contents and strategies*. Hertfordshire: Prentice Hall Europe.

- Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich College Publisher.
- Grunig, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication management*. NJ: Erlbaum.
- Grunig, J.E & White, J. (1992). The effect of worldviews on public relation theories and practice. I: Grunig, J.E. (red) *Excellence in public relations and communications management*. NJ: Erlbaum.
- Grunig, J.E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich College Publisher.
- Gummesson, E. (1998). *Relationsmarknadsföring Från 4 P till 30 R*. Kristianstad: Liber AB.
- Hadenius, S. & Weibull, L. (1999). *Massmedier*, Bonniers.
- Hansson, H. I. (1999). *Information och moral*. Göteborg: IHM Förlag AB.
- Hinn, L. & Rossling, G. (1994). *Företagsidentitet; från corporate identity till praktisk företagsprofilering* Malmö: Liber-Hermods.
- Holme, I. M. & Solvang B. K. (1991). *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Hooley, G. J. & Saunders, J. (1993). *Competitive Positioning* 1:a uppl. UK: Prentice Hall International.
- Håkansson, P. & Wahlund, R. (1996). *Varumärken- från teori till praktik*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.
- Karasz, P. (1998). *Använd media*. Falun: PK Förlag AB.
- Knutsson, R. (1998). *Om uppsatsskrivandets vedermödor och handledandets*. Lunds Universitet: Företagsekonomiska Institutionen.
- Kunde, J. (1997). *Corporate religion. Vägen till en stark verksamhet*. Mölnlycke: Idrottens Grafisk Göteborg AB.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lagergren, H. (1998). *Varumärkets inre värden*. Göteborg: ICT Education KB.
- Lewis, R. C. & Chambers, R. E. (1989). *Marketing Leadership in Hospitality*. N.Y: Van Norstrand Reinhold.

- Lekvall, P. & Wahlbin, C. (1993). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Förlag AB.
- Lundahl, U. & Skärvad P.H. (1992). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.
- Lundin, N. I. & Nohrstedt S.A. (1995). Risk-, katastrof- och kriskommunikation. I Larsson, I. & Rosengren, K. E. (red.). *Kommunikationens villkor*. Lund: Studentlitteratur.
- Melin, F. & Urde, M. (1991). *Varumärket - en hotad tillgång* 1:a uppl. Malmö: Liber Ekonomi.
- Melin, F (1997). *Varumärket som strategiskt konkurrensmedel*. 1:a uppl. Lund: Lund University Press.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Murphy, J. M. (1992). *What is branding?* Murphy, J. M (red.) *Branding-A Key Marketing Tool*, London: MacMillan Academic and Professional LTD.
- Mårtensson, R. (1994). *Marknadskommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Nohrstedt, S. A. (2000). Kommunikationsproblem i samband med katastrofer och allvarliga samhällsstörningar. I Lidskog, Nohrstedt & Warg (red.). *Risker, Kommunikationer och medier, en forskarantologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Olaniran, B.A. & Williams D.E. (2000) Anticipatory model of crisis management. I Heath, R.L. red. (2000) *Handbook of public relations*. CA: Sage.
- Palm, L. (1994). *Övertalningsteorier. Att välja budskap efter utgångsläge*. Lund: Studentlitteratur.
- Palm, L. & Windahl, S. (1989). *Kommunikation - Teorin i praktiken*. Uppsala: Konsultförlaget.
- Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder; Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* Lund: Studentlitteratur.
- Patel, R. & Tebelius U. (1987) *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Patton, M.Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. CA.: Sage.
- Regester, M. och Larkin, J. (1997). *Risk Issues and Crisis Management - a casebook of best practice*. London: Kogan page.
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans*. Lund: Studentlitteratur.

- Sandberg, H. (2000). Varför kommer inte mina intervjupersoner i tid? I Jarlbro, G. (red.). *Vilken metod är bäst - ingen eller alla?* Lund: Studentlitteratur.
- Shoemaker, P. (1991). *Gatekeeping* CA: Sage.
- Signitzer, B. & Windahl, S. (1992) *Using communication theory*, CA: Sage.
- Skoglund, T. & Olsson, S. (1995) *Att lösa kriser i företag* Falun: Ekerlids förlag.
- Stefenson, B. (1993). *Krishantering - kan vi bli bättre?* Karlskrona: Kungl. Krigsvetenskapsakademien.
- Strömbäck, J. (2000). *Makt och medier*. Lund: Studentlitteratur.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). *Marknadsledarnas disciplin*. Göteborg: ISL Förlag AB.
- Treffner, J. & Gajland, D. (2001). *Varumärket som värdeskapare*. Falun: Ekerlids förlag.
- Wettergren, Å. (2001). Att äta kakan och ha den kvar - en kritik av talet om tillit i ledningssammanhang. I Aronsson, G. & Karlsson, J. Ch. (red.). *Tillitens ansikten*. Lund: Studentlitteratur.

Rapporter

- Arvidsson, P. (1980). *Trovärdighet och förtroende, tillförlitlighet och tillit*. Stockholm: Beredskapsnämnden för Psykologiskt försvar.
- Flodin, B. (1993). *Myndigheters kriskommunikation*. Rapport 163:2. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.
- Flodin, B. (1999: a). *Professionell kommunikation*. Utbildningsserie nr. 1. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.
- Flodin, B. (1999: b). *Planlagd kriskommunikation*. Utbildningsserie nr. 2. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.
- Hedquist, R. (2002). *Trovärdighet - en förutsättning för förtroende*. Rapport 182. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.
- Jarlbro, G. (1993). *Krisinformation ur ett medborgarperspektiv - en kunskapsöversikt*. Rapport 163:3. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.

Jarlbro G, Palm, L. & Sandberg, H. (1997) Ammoniakolyckan i Kävlinge. Meddelande 142. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.

Palm, L. (1998). Hallandsåstunneln som tvistefråga, kris och förtroendeproblem. Rapport 175:3. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.

Nohrstedt, S.A. & Nordlund, R. (1993). *Medier i kris - en forskningsöversikt över mediernas roll vid kriser*. Rapport 163:4. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.

Tidsskrifter

Moriarty, S. (1997) Needs PR's stakeholder Focus. *Marketing News*. Vol. 31, Nr. 11, s. 7.

Dalfeldt, S. & Falkheimer, J. (2001) PR-industrin, lobbyisterna och demokratin. *Nordicom Information*. nr 3-4.

Tidningsartiklar

Carlsson, B. (2002, april, 4). Andersen och KPMG ger inte upp i Sverige. *Göteborgsposten*, s.34.

Pehrson, L. (2001, oktober, 31). Amerikansk energijätte på väg att kollapsa. *Sydsvenska dagbladet*, ekonomi A-del.

Pehrson, L. (2002, januari, 22.) Kongressförhör om konkursen. *Dagens nyheter*, C-del.

Petersen, L. (2002, februari, 27). Kan vi lita på revisorn?. *Svenska dagbladet*, näringsliv s. 36.

Henriksson, K. (2002, april, 4). KPMG säger nej till köp av Andersen utanför USA. *Svenska Dagbladet*, näringsliv s. 45.

Muntliga källor

Ahlgren, Christer, PR-ansvarig, Andersen, 2002-04-26

Anderson, Johan, tidigare på Finans Vision, 2002-05-07

Carlsson, Björn, Göteborgsposten, 2002-05-03

Levander, Margaretha, Dagens Industri, 2002-05-03

Ollevik, Nils-Olof, Svenska Dagbladet, 2002-05-06

Olsson, Dan, Dagens Nyheter, 2002-05-13

Pihl, Hans VD, Andersen, 2002-04-13

Elektroniska källor

www.andersen.se 2002-04-23

www.mediarkivet.se 2002-03-11 – 2002-05-16

Bilaga 1

Intervjuguide, VD

- ◆ **IP's bakgrund och arbetsuppgifter.**
- ◆ **Krisdefinition**
- ◆ **Allmänt, kriser inom Andersen.**
- ◆ **Enronkrisen och dess påverkan på Andersen Sverige**
- ◆ **Krisplan**
- ◆ **Relation till medier**
- ◆ **Hantering av mediekontakter**
- ◆ **Påverkan på kundrelationer**
- ◆ **Företagets förtroende**
- ◆ **Samspel med anställda**
- ◆ **VD's ansvarsområden (bl.a. anställda)**

Bilaga 2

Intervjuguide till PR-ansvarige

- ◆ **IP's bakgrund och arbetsuppgifter.**
- ◆ **Krisdefinition**
- ◆ **Allmänt, kriser inom Andersen.**
- ◆ **Krisplan**
- ◆ **Mediekontakter**
- ◆ **Medieträning**
- ◆ **Enronkrisen**
- ◆ **Påverkan på Andersen och dess varumärke**
- ◆ **Andersens kärnvärden**
- ◆ **Fusion med annan revisionsfirma**
- ◆ **Samspel med anställda**

Bilaga 3

Intervjuguide, journalister

- ◆ **IP's bakgrund och arbetsuppgifter.**
- ◆ **kontakt med Andersen (innan och efter krisen)**
- ◆ **Presskonferenser**
- ◆ **Andersens nyhetsvärde**
- ◆ **Revisionsfirmors bemötande generellt**
- ◆ **Definition av Andersen kris**
- ◆ **Andersen framställning i medierna**

Bilaga 4

Andersens förebyggande krisplan

Draw the picture - otherwise someone else will

CRISIS-LIKE SITUATION

1. Appoint a spokesperson and a senior support person with NO personal relation to the crisis and a special "war-room".
2. Admit the error – show humility and emotions
3. Take action – explain why it happened. Guide towards facts away from emotions
4. Take back initiative. Show remedy

THE GUILLOU CASE

- Do not deny
- "Respect for colleagues" - available
- Maintain the role as expert
- Take the initiative
- Take control yourself

THE SAHLIN SCANDAL

20/9

- Tip-off to Expressen - suede jacket paid for by the government
- Expressen requests documents ... quoting the principle of "the public interest"
- Mona Sahlin receives report
- Checks receipts with colleagues

6/10

- Expressen asks for interview - Mona Sahlin refuses
- Information officer: "It was a mistake ... wrong card"

7/10

- Article in Expressen: Mona Sahlin used her government-issued credit card for personal purchases - implies lying
- Unscheduled interview

9/10

The hunt is on - contact made with Ingvar Carlsson

SAHLIN'S MISTAKE

- Takes no part in preparations
- Minor lying
- Uses information officer to speak on personal issue
- Fails to inform the person in charge
- Allows herself to be interviewed informally
- Fails to make total disclosure of facts
- Had no project manager when the hunt was on

WHAT DOES IT TAKE FOR A NEWS ITEM TO BECOME MAJOR?

- New facts, new conclusions
- Relevance
- Importance to many
- Elements of conflict
- Personalisation
- Rest of the news
- First

TRENDS

- Practical advice - we have the list
- Focusing on individuals - gossip
- Economic dimensions/religion, sport
- Ethics and responsibility - moral indignation

NEWSWORTHINESS IN PRACTICE

Unique to every newspaper

- Policy established for the newspaper
- Practice at the newspaper “this is relevant to our readers”
- Newsworthiness attributed by Managing Editor/ News Editor
- Newsworthiness attributed by writer
 - Difficult to analyze, a result of 100s of minor decisions