

MARKUS CHRISTIANSSON & JERRY SILFWER

STRATEGISKA NYHETER

*En studie av hur och varför organisationer
förhåller sig till nyhetsmedier*

Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap
Institutionen för informationsteknologi och medier
Mithögskolan

Sammanfattning

Vi upplever att det finns få studier som har undersökt förhållandet mellan nyhetsmedier, organisationer och organisationers publik. De studier som berör nyhetsmedierna och dess betydelse är nästan uteslutande gjorda ur ett demokratiskt perspektiv. Resultaten i dessa studier pekar i många fall åt att nyhetsmedierna spelar roll. För demokratin. Men vilken roll spelar nyhetsmedierna för näringslivet?

Denna studie handlar om nyhetsmediernas roll i organisationers skapande och bevarande av relationer till publik. Syftet med studien är att få en djupare förståelse för hur och varför organisationer förhåller sig till nyhetsmedierna. Syftet har utmynnat i tre frågeställningar:

1. Vilken betydelse har nyhetsmedierna för en organisation?
2. Hur ser nyhetsmediernas villkor ut?
3. Hur bör en organisation förhålla sig till nyhetsmedierna?

I studien använder vi oss av en kvalitativ metod eftersom vi har för avsikt att förstå, reflektera och tolka snarare än att förklara, förutsäga och kontrollera ett fenomen. För att samla in informationen använde vi oss av en semi-strukturerad intervjuform. Vi har använt oss av två strategiska urval; ett med journalister och ett med kommunikationsstrateger. Kriterierna för dessa urval syftar till att få ett så stort kvalitativt informationsinnehåll i intervjuerna som möjligt.

Utifrån den förståelse vi har fått om nyhetsmediernas betydelse för en organisation, har vi fått indikationer om att de kan utgöra en trovärdig informationskanal med stor räckvidd. Nyhetsmedierna kan även påverka en organisations möjligheter att anskaffa kapital och att rekrytera personal samt utgöra en indikator på hur pass väl organisationen ligger i linje med sina publikers opinioner, då det är dessa som nyhetsmedierna tenderar att spegla.

Nyhetsmedierna kan ha ett begränsat redaktionellt utrymme. Därför tenderar händelser och tvistefrågor att värderas utifrån huruvida de är oväntade, handlar om människor, innehåller en konflikt, har möjlighet att påverka och ligger rätt i tiden.

Nyhetsmedierna kan även ha ett uppmärksamhetsbehov. För att skapa och bevara uppmärksamhet tenderar nyhetsmedierna att använda dramaturgiska grepp i form av t.ex. polarisering, personifiering och tillspetsning. Nyhetsmedierna kan ha knappt om tid och få resurser, vilket indikerar att journalisternas förkunskaper spelar en viss roll för vad som hamnar på redaktionellt utrymme.

En organisation bör undvika att söka nyhetsmediernas uppmärksamhet innan de kan leverera en *faktisk* verklighet som stämmer överens med den *bild* av verkligheten som betraktas som positiv av de för organisationen viktiga publikerna. En organisation bör även skapa och bevara långsiktigt goda relationer med nyhetsmedierna genom att vara trovärdig, konsekvent, måttfull och kontinuerlig. Det kan även vara viktigt att förstå logiken i nyhetsmediernas arbetsprocess för att kunna sätta budskap i en kontext anpassad till nyhetsmediernas format och dramaturgi, samt för att underlätta resurs- och tidsmässigt för journalisterna.

En organisation bör ta till sig de exklusiva kunskaperna om den egna verksamheten och dess marknad, då dessa kunskaper tenderar att ge ett informationsövertag gentemot nyhetsmedierna. Detta övertag kan föda ett problemformuleringsprivilegium. En organisation bör även utbilda journalisterna, eftersom ökad kunskap hos nyhetsmedierna kan innebära att de har lättare att bedöma och bearbeta information rörande organisationen och dess verksamhet. Detta tenderar även att öka chanserna att minska gapet mellan de bilder av verkligheten som förmedlas av nyhetsmedierna och verkligheten i sig.

Övergripande kan vi konstatera att vi funnit resultat som stämmer väl överens med den tidigare forskningen kring nyhetsmediernas villkor. Vi kan också konstatera att nyhetsmedierna har stor betydelse för en organisations strategiska arbete. Ett resultat som inte ter sig särskilt överraskande med tanke på vilken betydelse forskningen har tillskrivit nyhetsmedierna för resten av samhället. Likväl ger det en förståelse för hur och varför organisationer förhåller sig till nyhetsmedierna och vikten av "strategiska nyheter".

Förord

Vi vill i detta förord ta tillfället i akt och tacka dem som tackas bör. Låt oss börja med Michael Carlsson, vår handledare, som har stöttat oss under resans gång. Tack för att du har trott på oss och våra idéer när ingen annan, allra minst vi själva, gjorde det.

Vi vill tacka våra intervjupersoner:

Klas Andersson

Bengt Carlsson

Gunilla Herlitz

Thomas Mattsson

Pontus Schultz

Lars Thalén

Rune Borg

Bodil Eriksson

Nils Ingvar Lundin

Lena Mellin

Henry Sténson

Tack för att ni har ställt upp och låtit oss ta del av era unika kunskaper! Utan er hjälp vet vi inte hur vi skulle ha stillat vår nyfikenhet.

Vi vill även tacka Kent Asp och Jesper Strömbäck. Tack för alla värdefulla litteraturtips och kunskapskällor ni gav oss när vi låg i startgroparna för vår studie.

Sist, men inte minst, vill vi tacka David Persson och Richard Yams för att ni har haft vänligheten att låta oss vara inackorderade hos er under våra veckor i Stockholm. Tack!

Sundsvall i januari 2003

Markus Christiansson & Jerry Silfwer

Innehåll

Inledning: Näringslivet i fokus	7
Problembakgrund	8
Syfte och frågeställningar	8
Avgränsningar	9
Begreppsdefinitioner	9
Disposition	11

M E T O D

I Metodologi och tillvägagångssätt	12
Val av metodologi	12
<i>Valet mellan kvalitativ och kvantitativ metod</i>	<i>12</i>
Intervjuer – kunskap konstruerade i samtal	13
<i>Två intervjuomgångar</i>	<i>13</i>
<i>Urval av intervjupersoner</i>	<i>14</i>
<i>Genomförande av intervjuerna</i>	<i>16</i>
<i>Tolkning och analys av intervjumaterialet</i>	<i>17</i>
Metodreflektioner	18
<i>Validitet</i>	<i>18</i>
<i>Reliabilitet</i>	<i>19</i>
<i>Våra ryggsäckars packning</i>	<i>19</i>
<i>Tillfälligheternas spel</i>	<i>20</i>
<i>Respondenter och informanter</i>	<i>20</i>

T E O R I

2 Organisationer och nyhetsmedier	22
Framgångsrika organisationer	22
<i>Intressenter</i>	<i>23</i>
Relationer till publiker	24
<i>Publiker och dess uppkomst</i>	<i>25</i>
<i>Relationer</i>	<i>27</i>
Bilden av verkligheten	28
<i>Pseudo-omgivningen</i>	<i>29</i>
<i>Informationsvägar till bilden av verkligheten</i>	<i>29</i>

Agenda-setting 31
Priming 32 • Framing 33

Nyhetsmedierna och publikers opinioner 33
Nyhetsmediernas effekter på publikers opinioner 34

Den öppna organisationen 35
Proaktiv och reaktiv PR 36

Sammanfattning 37

3 Nyhetsmedierna och deras villkor 38

Nyhetsmediernas uppgifter 38
Objektivitet 39

Nyhetsvärderingen 40

Nyhetsmediernas uppmärksamhetsbehov 42
Den svenska nyhetsmarknaden 43 • Dramaturgiska grepp 43

Media logic 44
Nivåmodellen 45 • Verkligheten anpassar sig 46

Sammanfattning 47

4 När organisationer och nyhetsmedier möts..... 48

Källorna och nyhetsmediernas innehåll 48
Källornas lämplighet 48 • Källornas betydelse 49

Organisationers mediarbete 50
Riktlinjer för goda medierelationer 50 • Att arbeta med pressen 51

Sammanfattning 52

R E S U L T A T

5 Journalister om journalistik och organisationer som källor 54

Presentation av journalister 54

Journalistiken och dess villkor 55

Organisationer som källor 60

6 Kommunikationsstrategier om nyhetsmedier 65

Presentation av kommunikationsstrategerna 65

Nyhetsmediernas betydelse 66

Nyhetsmediernas villkor 68

7	En organisations förhållningssätt till nyhetsmedierna	72
	Kommunikationsstrategierna om att agera källa	72

ANALYS

8	Analys	78
	Vilken betydelse har nyhetsmediernas för en organisation?	78
	<i>Informationskanal</i>	78
	<i>En förstärkning och bekräftelse av verkligheten</i>	79
	<i>Mediebildens betydelse</i>	79
	Hur ser nyhetsmediernas villkor ut?	80
	<i>Nyhetsmedierna och uppmärksamheten</i>	80
	<i>Dramaturgiska grepp</i>	82
	<i>Nyhetsvärderingen</i>	82
	<i>Objektivitet?</i>	83
	<i>Förkunskaperna</i>	83
	Hur bör en organisation förhålla sig till nyhetsmedierna?	84
	<i>Med en faktisk verklighet som bas</i>	85
	<i>Långsiktiga relationer</i>	86
	<i>Förståelse för nyhetsmediernas villkor</i>	87
	<i>Informationsövertag</i>	88
	<i>Utbilda journalister</i>	89

SLUTSATSER OCH SLUTDISKUSSION

9	Hur och varför	91
	Vilken betydelse har nyhetsmedierna för en organisation?	91
	Hur ser nyhetsmediernas villkor ut?	92
	Hur bör en organisation förhålla sig till nyhetsmedierna?	92
10	Vår bild av verkligheten	94
	Författarnas reflektioner	94
	Vidare forskning	95
	Slutligen...	95

Källförteckning

Bilagor

Näringslivet i fokus

Det talas ofta om nyhetsmedierna och dess inverkan på den politiska agendan och demokratin i stort. Du har väl hört talas om *den tredje statsmakten*? Dessa diskussioner är i mångt och mycket både intressanta och fruktbara. I vårt avlånga land har vi ett flertal namnkunniga forskare som för ämnesområdet framåt. Detta ska vi vara stolta över.

Många av dessa studier gör gällande att nyhetsmedierna de facto spelar en stor roll i vårt samhälle. Nyhetsmedierna väcker känslor och skapar debatt. Nyhetsmedierna utgör en stöttepelare i vår vitala demokrati.

Allt detta är mycket intressant, men den här studien kommer inte att handla om vare sig demokrati eller politik, utan det som står i fokus är nyhetsmediernas roll i näringslivet. Ett område som har fått långt ifrån den uppmärksamhet det förtjänar.

Nog för att det figurerar en hel del litteratur av handbokskaraktär som berör nyhetsmedierna ur ett organisationsperspektiv. Men få, om ens några, av dessa böcker berör kopplingen mellan nyhetsmedier, organisationer och organisationers relationer till sina publikar.

Vi har under två och ett halvt års tid studerat strategisk kommunikation, ett ämnesområde vars huvudsyfte är att skapa och bevara goda relationer mellan en organisation och dess publikar. Trots att den strategiska kommunikationen spänner sig över en mängd olika områden så som lobbning, internkommunikation och varumärkesbyggande är det nyhetsmedierna som gång efter annan hamnat i vårt blickfång.

Vi ser på den strategiska kommunikationen som ett sätt att förstå och verka för hur publikar uppfattar en organisation och dess verksamhet. I denna ekvation finner vi en logisk plats för nyhetsmedierna eftersom de utgör en reell budbärare med bilder av verkligheten under sina vingar.

Vi vill, i och med den här studien, få en djupare förståelse för hur och varför organisationer förhåller sig till nyhetsmedierna. Vi vill se om det finns några långsiktiga möjligheter att frambringa strategiska nyheter.

I syfte att nå denna förståelse har vi intervjuat så väl journalister som kommunikationsstrateger. Vi är ute efter en nyanserad och sansad bild av fenomenet utan vilda spekulationer kring magiska besvärjelser och bondfångeri.

Vår studie vänder sig främst till yrkesverksamma och akademiker inom det strategiska kommunikationsområdet. Med denna målgrupp i åtanke har vi valt att ge studien en något annorlunda språkdräkt och layout bortom den strikt akademiska mallen. Vi hoppas att du som läsare ska få en spännande och behaglig resa för såväl öga som tanke.

Problembakgrund

I vetenskaplig mening behöver ett problem inte innebära någonting som är problematiskt. Det är snarare någonting man söker kunskap om och som formulerats så tydligt att det går att använda som rättesnöre i val av metodologi och tillvägagångssätt (Wallén 1993, s. 42).

Problemformuleringens förmåga att ringa in problemet är i mångt och mycket beroende av kunskapsläget inom det område som ska undersökas. Vi upplever att det finns väldigt få, om ens några, studier som undersökt förhållandet mellan nyhetsmedier, organisationer och organisationens publik.

De studier som berör nyhetsmedierna och dess betydelse är nästan uteslutande gjorda ur ett demokratiskt perspektiv. Hur påverkar nyhetsmedierna medborgarna och deras syn på politik, vilket inflytande har de på den politiska agendan osv. Många av dessa studier pekar åt att nyhetsmedierna spelar roll. För demokratin. Men vilken roll spelar nyhetsmedierna för näringslivet?

“The bottom line” i strategisk kommunikation är att skapa och bevara ömsesidigt goda relationer mellan en organisation och dess publik (Cutlip m.fl. 2000, s. 6). Har nyhetsmedierna någon roll i detta skapande och bevarande av goda relationer? I så fall vilken?

Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att få en djupare förståelse för hur och varför organisationer förhåller sig till nyhetsmedierna.

Syftet har utmynnat i tre frågeställningar:

1. Vilken betydelse har nyhetsmedierna för en organisation?
2. Hur ser nyhetsmediernas villkor ut?
3. Hur bör en organisation förhålla sig till nyhetsmedierna?

Avgränsningar

Vi vill skapa en djupare förståelse för organisationers förhållningssätt till nyhetsmedierna ur ett näringslivsperspektiv.

Vi tittar inte på själva mötet mellan nyhetsmediernas och organisationernas respektive representanter, utan snarare deras förutsättningar och förhållningssätt. Avsikten är inte heller att studera själva publicitetsarbetet som sådant, då det snarare handlar om strategier och bakomliggande faktorer för organisationers kommunicerande, alltså inte de dagliga presskontakterna. Det är själva fenomenet som står i fokus och inte specifika organisationer.

Vi har endast intervjuat journalister i dagspressen. Dagspressen utgör en stor och betydelsefull kontaktyta för många organisationer samtidigt som dagspressen har ett stort inflytande på samhället (Cutlip m.fl. 2001, s. 304). Dagspressen är samtidigt ett nyhetsmedium som ofta återges i andra nyhetsmedier.

Begreppsdefinitioner

För att, i den mån det är möjligt, förhindra missförstånd har vi i detta avsnitt för avsikt att definiera hur vi tolkar och använder, några för vår studie, relevanta begrepp.

Organisationer – Med detta begrepp avser vi *formella organisationer*. En formell organisation består av ett antal individer som utför olika arbetsuppgifter på ett samordnat sätt för att uppnå vissa mål (Skärvad & Bruzelius 2000, s. 16). Begreppen *företag* och *bolag* förekommer i studien och ska tolkas som formella organisationer om inget annat nämns.

Nyhetsmedier – För att ett massmedium ska betraktas som ett nyhetsmedium brukar fyra krav ställas upp: mediet ska präglas av aktualitet, universalitet, periodicitet och offentlighet (Hadenius & Weibull 1999, s. 17). Även begreppet *medier* förekommer i studien, men ska tolkas som nyhetsmedier om inget annat nämns.

Journalister - I den här studien har vi valt att definiera journalister som de som fyller nyhetsmediernas redaktionella utrymme.

PR (Public Relations) – Den ledningsfunktion som skapar och bevarar ömsesidigt gynnande relationer mellan en organisation och de publikar som är avgörande för organisationens framgång eller motgång (Cutlip m.fl. 2000, s. 6). I denna studie betraktas både taktisk och strategisk kommunikation som naturliga delar av PR.

Strategisk och taktisk kommunikation – Vi har valt att betrakta dessa begrepp som två olika nivåer av kommunicerande som PR-funktionen utövar. Inom PR handlar strategi om det övergripande konceptet eller planen för att nå ett uppsatt mål. Taktik hamnar på den operativa nivån: de aktuella händelserna, informationskanalerna och metoderna som används för att implementera strategin (Cutlip m.fl. 2000, s. 378).

Kommunikationsstrategier - De individer som arbetar i, eller åt, en organisation med strategisk kommunikation.

Publiker – Vi har valt att översätta det som i anglosaxisk PR-litteratur kallas för *publics* till publikar. I vår studie kan publikar ses som grupper av individer som har samlats eller kan tänkas samla sig kring en upplevd tvistefråga rörande en organisation. Begreppet beskrivs djupare och sätts i sitt sammanhang i våra teorikapitel.

Tvistefråga – Vi har valt att översätta det som i anglosaxisk PR-litteratur kallas för *issue* till tvistefråga. Begreppet används ofta då det talas om publikar. Heath (1997, s. 3) definierar en tvistefråga som ett omtvistat ämne, olikheter i uppfattningar gällande fakta, värderingar och/eller policy som har konsekvenser för en organisations strategiska plan.

Opinioner – Kan liknas vid en åsikt eller uppfattning, men opinioner är mer genomtänkta och organiserade medan åsikter och uppfattningar, i bästa fall, är en underordnad avdelning till opinioner (Price 1992, s. 45–49). Begreppet beskrivs djupare och sätts i sitt sammanhang i våra teorikapitel.

Disposition

Vi har valt att presentera metodkapitlet direkt efter detta inledningskapitel, då det beskriver hur vi har förhållit oss till såväl teori som resultat. Våra teoretiska utgångspunkter har delats upp på tre kapitel för att hålla isär olika områden och för att förhindra allt för långa kapitel. Teoridelen inleds med ett försättsblad som går djupare in på hur de olika delarna är förskaffade. Vi har även ett försättsblad till "Empiriska resultat och analys" där vi går närmare in på hur de olika delarna är upplagda och vilka tankar som ligger bakom.

Efter teoridelen så har det blivit dags att presentera våra empiriska resultat. Resultatdelen är uppdelat på tre kapitel för att underlätta för läsaren. Det första redovisar informationen från den första intervjuomgången med journalister. De två efterföljande kapitlen redovisar informationen från den andra intervjuomgången med kommunikationsstrategerna.

I analyskapitlet smälter vi samman de tre teorikapitlen med de tre resultatkapitlen genom att bearbeta frågeställningarna i tur och ordning. I slutsatskapitlet besvarar vi studiens frågeställningar var för sig. Till sist för vi en slutdiskussion kring våra tankar om studiens resultat och ger förslag till vidare forskning. Slutsatserna och slutdiskussionen inleds även dessa med ett försättsblad.

Metodologi och tillvägagångssätt

I detta kapitel kommer vi att redovisa och diskutera metodologiska frågor inom ramen för vår studie. Kapitlet inleds med en diskussion kring val av metodologi. Därefter följer ett avsnitt om intervjuer där vi redovisar hur vår intervjuundersökning har gått till. Kapitlet avslutas med ett avsnitt där vi beskriver de olika metodologiska reflektioner som vi har gjort under resans gång.

Val av metodologi

Idén är kung. I allt kreativt arbete är det själva idén som är bärande. Vår idé var att vi ville lära oss mer om hur nyhetsmedierna fungerar och varför en organisation bör ta dem i beaktande. Denna grundidé har sedan utvecklats till den studie du nu har framför dig.

Valet mellan kvalitativ och kvantitativ metod

Efter det att vi avgränsat ett problemområde och formulerat studiens syfte ställdes vi inför ett val mellan kvalitativ och kvantitativ metod.

Kvalitativa metoder kännetecknas av närhet till den källa varifrån informationen hämtas. Metoden har först och främst ett förståendesyfte och är inte avsedd att pröva om informationen har generell giltighet. Det centrala blir i stället att forskaren försöker få en djupare förståelse för det fenomenet som studeras och strävar efter att beskriva helheten av det sammanhang som detta ryms inom (Holme & Solvang 1997, s. 14).

Kvantitativa metoder är mer formaliserade och strukturerade. De präglas av kontroll från forskarens sida och en strävan efter att kunna generalisera och tala om hur någonting är (ibid.). Ofta resulterar den kvantitativa metoden i data som är mätbara och som kan uttryckas i tal och siffror. Till skillnad från den information som den kvalitativa metoden utmynnar i, som berättar någonting om det som ligger bortom sådant som kan uttryckas i siffror och tal (Halvorsen 1992, s. 78).

Vår ambition med den här studien är att få en djupare förståelse för hur och varför organisationer förhåller sig till nyhetsmedierna och varför. Vi har inte för avsikt att förklara, förutsäga och kontrollera utan snarare att förstå, reflektera och tolka fenomenet. Detta har tillsammans med det faktum att det är svårt att uttrycka förhållningssätt i siffror, gör att vi utifrån studiens syfte har valt att använda oss av en kvalitativ metod.

Intervjuer – kunskap konstruerad i samtal

Det empiriska materialet för vår studie bygger på intervjuer med journalister och kommunikationsstrateger. Miller och Glassner (1997) beskriver intervjuer som en situation där intervjupersoner villigt levererar ett paket med information till intervjuaren om hur någonting är, hur de känner, uppfattar och/eller vilka erfarenheter de har etc. Intervjuer ses med andra ord som ett verktyg eller en rörledning där information/kunskap kan överföras från intervjupersonen till forskaren.

Steinar Kvale (1997) poängterar att intervjupersonernas uttalande inte samlas in, utan *de skapas tillsammans* med intervjuaren. Intervjuer är ett samtal och samspel mellan intervjuare och intervjuperson, där kunskap produceras i en mellanmänsklig relation inom en viss kontext.

Två intervjuomgångar

Vi har studerat strategisk kommunikation och inte journalistik, men för att göra en bra studie med rättvisande resultat insåg vi att vi saknade tillräckliga insikter i hur journalistiken fungerar. Därför inledde vi vår studie med att intervjua journalister om hur just journalistiken fungerar och hur de upplever dess villkor. Vi frågade dem även om hur de upplever organisationer som källor. Med hjälp av journalisterna har vi fått en mer nyanserad bild av fenomenet.

Intervjuomgången med journalisterna hjälpte oss att bättre förstå hur journalistiken fungerar för att på så sätt kunna genomföra en mer genomtänkt studie. Resultatet från denna intervjuomgång har även underlättat för oss när det var dags att intervjua kommunikationsstrategerna i nästa omgång.

Vi förstod även att studiens kvalitet skulle stå i stark relation till den kunskap som kommunikationsstrategerna skulle ge oss i den andra intervjuomgången. Erfarna och kunniga kommunikationsstrateger i urvalet skulle öka våra chanser att besvara studiens syfte, enligt våra tankegångar.

Den första intervjuomgången med journalisterna ägde rum under vecka 46 och 47 år 2002. Den andra intervjuomgången med kommunikations-

strategerna pågick veckorna 47 och 48 samma år. Av schematekniska skäl skedde det en överlappning av journalister och kommunikationsstrateger under vecka 47, men vi upplevde inte att detta påverkade studiens resultat i någon större utsträckning.

Urval av intervjupersoner

Vi har valt att använda en s.k. strategisk urvalsmetod. Eneroth (1984 i Halvorsen 1992, s. 102) hävdar att ett strategiskt urval av intervjupersoner kan användas när forskaren är ute efter att få ett så stort kvalitativt informationsinnehåll i intervjuerna som möjligt.

Vi har inte för avsikt att dra några generella slutsatser, utan snarare att få en så djup förståelse som möjligt för hur och varför organisationer förhåller sig till nyhetsmedierna. Därför är representativiteten i vårt urval av underordnad betydelse i jämförelse med vikten av det kvalitativa innehållet i vårt empiriska material.

Vi har gjort två olika strategiska urval, eftersom vi har intervjuat både journalister och kommunikationsstrateger. Låt oss börja med att redogöra för våra tankar kring urvalet av journalister.

I det strategiska urvalet av journalister valde vi att först avgränsa oss mot journalister i dagspressen (se även *Avgränsningar*), eftersom dagspressen utgör en stor och betydelsefull kontaktyta för många organisationer samtidigt som dagspressen har ett stort inflytande på samhället (Cutlip m.fl. 2001, s. 304). Detta förklarar i samma andetag varför vi valde att intervjua journalister som arbetar på stora och rikstäckande dagstidningar. Vi utgick från att det finns ett starkt samband mellan en tidnings upplaga och det antal läsare som en tidning har.

De fem största dagstidningarna i Sverige, baserat på upplagan¹, är:

1. Aftonbladet	401 800
2. Dagens nyheter	360 500
3. Expressen/GT/Kvällsposten	333 500
4. Göteborgsposten	253 700
5. Svenska Dagbladet	174 500

För att kunna gallra fram en intervjuperson från respektive dagstidning valde vi att kontakta redaktionschefen på respektive redaktion. Vi bad redaktions-

¹ Upplagssiffrorna gäller vardagsutgivning och är hämtade från TS-boken 2002, Tidningsstatistik AB.

chefen att tipsa oss om journalister som 1) arbetar heltid på tidningen och 2) har minst fem års erfarenhet av att 3) skriva om organisationer och organisationsaktiviteter. Anledningen till att vi valde dessa urvalskriterier är för att säkerställa att journalisten i fråga har, vad vi anser vara, betydande erfarenhet av att jobba i redaktionell miljö och gentemot organisationer som källor.

Vi har även valt att genomföra intervjuer med chefredaktörerna på Dagens Industri och FinansVision, två av Sveriges största finanspressdagstidningar. Anledningen till att vi har valt att genomföra dessa intervjuer är att Dagens Industri (med en upplaga på 124 600 exemplar, enligt TS-boken 2002), såväl som FinansVision², har kommit att utgöra ett slags forum för näringslivet. Vi ansåg därför att det skulle tjäna vårt syfte väl att få ta del av även deras syn på journalistik och organisationerna som källor.

Detta tillvägagångssätt förde oss samman med följande journalister (se även *Presentation av journalister*):

Lena Mellin –Aftonbladet

Bengt Carlsson – Dagens Nyheter

Thomas Mattson – Expressen

Klas Andersson – Svenska Dagbladet

Gunilla Herlitz – Dagens Industri

Pontus Schultz – FinansVision

Sorgset kan vi konstatera att vi inte fick någon intervju med någon journalist på Göteborgsposten. Vi fick kontakt med redaktionschefen som gav oss ett par namnförslag, men detta resulterade inte i någon intervju, trots upprepade försök från vår sida.

Kriterierna för det strategiska urvalet av kommunikationsstrateger innebar att de 1) skulle ha minst 15 års erfarenhet av att arbeta med strategisk kommunikation. De skulle även 2) ha innehaft en ledande befattning motsvarande informationschef eller informationsdirektör på 3) minst två börsnoterade bolag.

Anledningen till att vi valde att sikta just på höga informationsposter inom börsnoterade bolag var att säkerställa att kommunikationsstrategerna haft en betydande kontakt med medierna, då börsnoterade bolag enligt deras börskontrakt är förpliktade att ge all kurspåverkande information allmän spridning.

² Uppgifter om upplaga saknas (i TS-boken 2002), då tidningen startade i mars 2002. Finanstidningen, som utgör den ena hälften av FinansVision, finns med och hade en upplaga på 25 500 exemplar.

En annan viktig egenskap vi sökte var att intervjupersonerna i detta urval skulle ha erfarenhet av stora svenska bolag i olika branscher. Storleken på de bolag som kommunikationsstrategerna varit verksamma inom är av vikt för att kunna säkerställa att det finns/har funnits en bred grupp av mottagare för budskap som kommuniceras via nyhetsmedierna.

Utifrån dessa kriterier valde vi sedan ut ett antal kommunikationsstrateger som, enligt vår subjektiva mening, var intressanta för studiens syfte. Subjektiviteten i detta urval är ett resultat av att vi prioriterade det kvalitativa informationsinnehållet framför urvalets representativitet. De valda kommunikationsstrategerna är (se även *Presentation av kommunikationsstrategerna*):

Rune Borg – Kreab

Bodil Eriksson – Axfood

Nils Ingvar Lundin – Nils Ingvar Lundin AB

Henry Sténson – LM Ericsson

Lars Thalén – Nordea

En relevant fråga i sammanhanget är hur kunde vi veta att just de här fem personerna matchade våra urvalskriterier?

Under våren 2002 praktiserade en av författarna till denna uppsats, Markus Christiansson, på Sveriges Informationsförening. Denna praktik har underlättat för författarna att bilda sig en uppfattning om vilka praktiker som har en lång och skiftande erfarenhet av yrket som sådant. Det är utifrån denna uppfattning som fyra av fem intervjupersoner matchades med våra urvalskriterier. Den femte personen, Lars Thalén, kom vi båda i kontakt med då han gästföreläste i ämnet *Strategisk kommunikation* på Mitthögskolan i slutet av 2001.

Genomförandet av intervjuerna

Totalt sett har vi gjort elva intervjuer. Sex av intervjuerna har varit med journalister, och fem med kommunikationsstrateger. Anledningen till att det medverkar fler journalister än kommunikationsstrateger är att vi har valt att intervjua journalister från de ledande dagstidningarna. Vi har alltså inte valt ett specifikt antal journalister, utan antalet är snarare en konsekvens av urvalskriterierna.

Intervjupersonerna har i stor utsträckning fått styra samtalen. Vi har försökt att hålla en låg profil och att låta dem tala till punkt. Därefter har vi ställt frågor för att fördjupa eller utveckla svaren. Den yttre ramen för intervjuerna utgjordes av vår tematiskt indelade intervjuguide. Detta är vad

den metodologiska litteraturen kallar en *semistrukturerad intervjuform* (se t.ex. Östbye m.fl. 1997, s. 83f och May 2001, s. 150).

Intervjuguiden och dess olika teman tog form i takt med att vi bearbetade studiens syfte och de teorier som presenteras i kapitel 2–5. Detta resulterade i två olika intervjuguides: en för journalisterna och en för kommunikationsstrategerna (se *Bilaga 1 och 2*). Innan intervjuerna påbörjades bad vi om tillåtelse att få spela in dem på *Minidisc-kassetter*. Alla intervjupersoner godkände detta, vilket har underlättat vår bearbetning av intervjumaterialet.

Den genomsnittliga tiden för intervjuerna med journalisterna låg på ca 40 minuter, medan de övriga intervjuerna hade ett snitt på ca 70 minuter. Att våra intervjuer med kommunikationsstrategerna skulle ta mer tid i anspråk, var inte någon överraskning. Vi hade helt enkelt fler, och mer omfattande, frågor att ställa till dem som ett resultat av studiens inriktning. Detta är naturligt eftersom intervjuerna med journalisterna var ämnade att hamna på en basalare nivå.

Kvale (1997, s. 118–120) poängterar vikten av att intervjupersonerna känner sig trygga att tala fritt om sina upplevelser och känslor. Vi har tagit detta i beaktning och valt att genomföra samtliga intervjuer på respektive intervjupersons arbetsplats. Vi har även valt att inleda intervjuerna genom att berätta lite om vår studie och om hur materialet kommer att användas där-
efter gick vi igenom, några för vår studie, relevanta begrepp (se *Begreppsdefinitioner*) för att undvika begreppsförvirring.

Tolkning och analys av intervjumaterialet

Vi har valt att transkribera samtliga intervjuer. Det är en tidsödande process som vi anser vara mödan värd, eftersom processen utgör en viktig del av det initiala analysarbetet samtidigt som förståelsen och kunskapen om det empiriska materialet ökar. Intervjuerna har skrivits ut ordagrant.

De citat vi använder oss av i resultatkapitlen 5–7 har i en del fall redigerats i syfte att framhäva andemeningen genom att undvika grammatiska märkligheter som ofta hänger ihop med det talade språket. Vi är väl medvetna om att det är en balansgång mellan att putsa citaten allt för mycket och att låta dem förbli i sin ”råa” form.

När väl intervjuerna var utskrivna påbörjades en ny process i syfte att få struktur och ordning på materialet. Vi läste igenom samtliga intervjuer ett flertal gånger. Vi kodade därefter materialet genom att kondensera ut de delar som var relevanta för studiens syfte och frågeställningar.

Efter hand kunde vi urskilja ett antal olika teman som vi strukturerade och arbetade vidare med. Vi arbetade igenom dessa teman var för sig, i för-

hoppning om att kunna bilda oss en uppfattning om underliggande mönster i materialet. Det är dessa mönster, kopplat till vår studies teoretiska utgångspunkter, som utgör stommen för vår analys (och i förlängningen också våra slutsatser) spunna ur det empiriska materialet.

Metodreflektioner

Nedan kommer vi att presentera några olika reflektioner som vi har gjort under och efter både insamlingen och analysen av det insamlade materialet.

Vår ambition är att bidra med en djupare förståelse för det som studeras. Studien är inte konstruerad för att ge upphov till några generaliserbara resultat. Intervjupersonerna har en gedigen professionell erfarenhet, vilket innebär att alla möjligheter till generaliseringar inte är uteslutna, även om de bör göras med försiktighet och en stor portion sunt förnuft.

Den kvalitativa metoden har inneburit en större närhet till det som undersöks än vad som hade tillåtits av en kvantitativ metod. Denna närhet är naturligtvis inte helt problemfri. Holme och Solvang (1997, s. 102) påpekar att hur en forskare upplever en situation kan vara felaktig och att det kan vara svårt att få information som är så giltig som möjligt. Vi är fullt medvetna om att vår närvaro vid intervjuerna kan ha påverkat situationen och valde därför att hålla en låg profil under intervjuerna.

Validitet

En studies akademiska värde kan mätas med hjälp av två variabler; validitet och reliabilitet. Validiteten hänger på huruvida forskaren mäter det som denne avser att mäta och att inget ovidkommande påverkar resultatet (Wallén 1993, s. 59). Halvorsen (1992, s. 41) menar att utmaningen ligger i att samla in information som är relevant för det problemområde som forskaren arbetar med.

Vårt genomförande av intervjuerna anser vi har hjälpt oss att höja studiens validitet. Dels genom att vi träffade de intervjuade personligen och dels genom att vi transkriberade de inspelade intervjuerna. Det faktum att vi i ett tidigt skede har förkovrat oss i relevant litteratur som berör vårt problemområde har också hjälpt oss att bedöma resultatets relevans.

Vi har även strävat efter att blanda aktuell forskning med forskning och teorier skapade av dem som vi betraktar som de olika ämnesområdenas förgrundsfigurer. Vi har även försökt ge svenska forskare företräde för att närma oss det som undersöks ur ett svenskt perspektiv.

Reliabilitet

Med reliabilitet eller tillförlitlighet menas hur pålitligt mätinstrumentet är. En studie med hög reliabilitet ska kunna upprepas och ge samma resultat, om och om igen (Halvorsen 1992, s. 42). Östbye m.fl. (1997, s. 37) hävdar att kvalitativa studier, generellt sett, har lättare att hålla hög validitet än reliabilitet. Vi tror ändå att reliabiliteten har stärkts av det faktum att intervjupersonerna är namngivna och att intervjuguiderna som intervjuerna bygger på finns med som bilagor.

I våra urval återfinns ett flertal olika titlar. Dessa olikheter skulle kunna betraktas som ett reliabilitetsproblem, men vi har valt att lägga mindre vikt vid dessa skillnader. Huvudsaken för vår studie är att intervjupersonerna uppfyller våra urvalskriterier och därmed kan bidra med högt kvalitativt innehåll till vårt insamlade material.

Det finns en viss variationsbredd i båda urvalen. Det är naturligt att våra intervjupersoner har unika erfarenheter, men i urvalet av journalisterna är variationerna i vissa fall stora. Ett exempel på detta är att Aftonbladet och Expressen som inte arbetar gentemot näringslivet på samma sätt som de övriga dagstidningarna i urvalet. Vi ser, trots detta, ingen anledning att tillskriva våra intervjuer med dessa två kvällstidningar mindre betydelse än de andra. Båda tidningarna arbetar trots allt gentemot organisationer som källor, om än på ett något annorlunda sätt.

Våra ryggsäckars packning

Ingen människa är som ett blankt A4-ark. Det som finns på arket är vår förförståelse, och den ligger i sin tur till grund för hur vi ser och tolkar den verklighet som vi har förstånd nog att reflektera över.

Vi tror att det är svårt att studera verkligheten utan att påverka den, eftersom vi aldrig kan isolera oss bortom just denna verklighet. Den ryggsäck med förförståelse vi bär med oss in i studien avgör hur vi tolkar världen runt omkring oss. Olika ryggsäckar ger olika tolkningar. Vi måste förr eller senare utsetta vårt insamlade material för en subjektiv tolkning utifrån vår egen förförståelse.

Under två och ett halvt års tid har vi studerat vid Mitthögskolans Informations- och PR-program. Denna tid har naturligtvis påverkat vår förförståelse inför den här studien. Vi har t.ex. bättre akademiska insikter om strategisk kommunikation än om journalistik. Samtidigt har vi fördjupat oss i teorier om journalistik som först och främst behandlat journalistik samt nyhetsmediernas villkor. Detta kan sammantaget ha inverkat på vår tolkning av intervjupersonernas svar.

Tillfälligheternas spel

Vi drabbades av ett bortfall i urvalet av journalisterna. Vi upplever ändå att det insamlade materialet från de båda intervjuomgångarna har skapat den förståelse som studiens syfte kräver. En forskare som genomför kvalitativa intervjuer kan enligt Holme och Solvang (1996, s. 100) nå till den punkt då det uppstår en mättnad av information.

Enligt Lindlof (1995, s. 92–93) är det i vetenskaplig mening också möjligt att intervjupersonerna medvetet eller omedvetet har undvikit att delge oss viss information. Om det mot förmodan skulle finnas sådan information som intervjupersonerna inte öppet kan stå för, då vill vi inte heller förmedla den informationen. Detta förklarar också varför intervjupersonerna inte uppträder anonymt. Vi vill att studien ska präglas av öppenhet.

Om någon upprepar studien genom att ställa samma frågor till samma intervjupersoner (vilket är nödvändigt pga. subjektiviteten i urvalet), så är detta ändå ingen garanti för att svaren blir likadana. Detta kan bero på allt från effekterna av forskarens medverkan till intervjupersonernas föränderlighet över tid.

Respondenter och informanter

En respondent är själv en del av det som studeras. En informant står å andra sidan utanför det som studeras, men kan på goda grunder ha mycket att berätta om det (Holme & Solvang 1997, s. 104). Kommunikationsstrategerna gav oss sina synpunkter både på sin egen situation och på journalisternas. Omvänt gav journalisterna oss sina synpunkter både på sin egen situation och på kommunikationsstrategernas.

I denna studie är intervjupersonerna i vissa avseenden respondenter och i andra avseenden informanter. Detta innebär en risk för orättvisa tolkningar och jämförelser. När vi har analyserat intervjupersonernas svar har vi därför tagit detta under noggrann beaktning. Det bör även tilläggas att två av kommunikationsstrategerna i urvalet kommer från en journalistisk bakgrund.

Teori och tidigare forskning

I problembakgrunden deklarerade vi att det finns ont om tidigare forskning som kopplar ihop nyhetsmediernas betydelse för organisationer och deras relationer till sina publikar. Detta är en koppling som är av stor betydelse för att kunna få en djupare förståelse för *hur* och framför allt *varför* organisationer förhåller sig till nyhetsmedierna.

För att få till stånd denna koppling har vi valt att höja blicken från vårt eget ämnesområde – strategisk kommunikation – och ta hjälp från andra områden såsom journalistik, politisk kommunikation och till viss del företagsekonomi. Vi har även valt att anpassa teorier och resonemang till vår terminologi i syfte att öka läsligheten och stringensen.

Våra teoretiska utgångspunkter är omfångsrika, kanske t.o.m. i överkant. Men då vårt problemområde är relativt utforskat har vi valt att måla ut den teoretiska ramen för vår studie med grova penseldrag.

Vi har delat in de teorier som vi anser vara relevanta för vår studie i tre olika kapitel. I det inledande teorikapitlet, *Organisationer och nyhetsmedier*, har vi för avsikt att ge en teoretisk inblick i vilken roll medierna spelar för en organisation och dess framgångar.

I det följande kapitlet behandlar vi *Nyhetsmedierna och deras villkor*, där vi försöker svara på frågor som: vad är journalistik, hur ser nyhetsmediernas villkor ut och vilken betydelse har källorna? Kapitlet syftar till att få en, om än teoretisk, förståelse för hur nyhetsmedierna fungerar.

De två första teorikapitlen är främst menade att ge en teoretisk förståelse kring *varför* organisationer förhåller sig till nyhetsmedierna och *varför* det kan tänkas se ut som det gör. Därför har vi valt att inrikta oss mer på *hur* organisationer bör förhålla sig gentemot nyhetsmedierna i det sista teorikapitlet *När organisationer och nyhetsmedier möts*. Varje teorikapitel avslutas med en sammanfattning.

Organisationer och nyhetsmedier

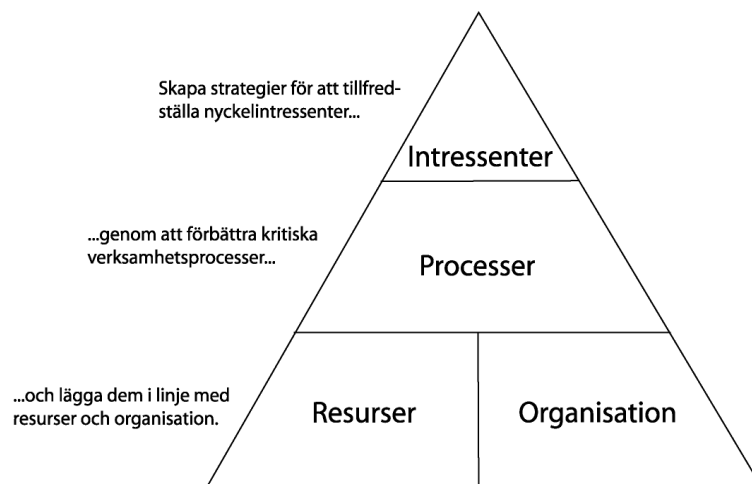
Vad krävs för att en organisation ska bli, eller fortsätta vara, framgångsrik? Vilken roll spelar den strategiska kommunikationen och var kommer nyhetsmedierna in i bilden? Dessa frågetecken har vi för avsikt att rätta ut under detta inledande teorikapitels gång.

Vi inleder med Philip Kotlers syn på vad som krävs för att en organisation ska bli framgångsrik. Detta leder oss in på organisationens relationer med deras publik. Därefter närmar vi oss Walter Lippmanns tankar kring bilden av verkligheten och den pseudoomgivning han hävdar att vi lever i. Dessa tankar för oss sedan in på nyhetsmediernas agenda-setting funktion och deras effekter på publikers opinioner.

Sista avsnittet handlar om vikten av att en organisation är öppen gentemot omvärlden och den strategiska kommunikationens roll i detta. Därefter avslutar vi kapitlet med en sammanfattning.

Framgångsrika organisationer

Vad är det egentligen som krävs av en framgångsrik organisation? Philip Kotler, amerikansk forskare i marknadsföring, förklarar organisationens framgång med en modell skapad av den amerikanska konsultfirman Arthur D. Little (Kotler 2000, s. 40). Modellen visar vad som krävs av framgångsrika organisationer:



Modell 2.1 Framgångsrika organisationer
(Kotler 2000, s. 40)

Modellen visar att framgångsrika organisationer måste skapa strategier för att förbättra kritiska verksamhetsprocesser och lägga dem i linje med resurser och organisation för att kunna tillfredställa sina nyckelintressenter.

Det mest grundläggande för en organisation som vill bli framgångsrik blir därmed att definiera och lokalisera sina intressenter och deras behov (Kotler 2000, s. 40–41; Bruzelius & Skärvad 2000, s. 72–77). En organisations sammanhållning, växtkraft och överlevnad står i proportion till om organisationen klarar av att ge sina intressenter tillräckligt tillfredställande belöningar (Bruzelius & Skärvad 2000, s. 73). Detta överensstämmer väl med de amerikanska PR-forskarna Scott M. Cutlip, Allan H. Center och Glen M. Brooms (2000, s. 6) definition av den strategiska kommunikationens funktion i en organisation³. Innan vi närmar oss just den organisationsfunktionen kommer vi att titta närmare på organisationens intressenter.

Intressenter

Enligt den amerikanska PR-forskaren James Grunig (1992, s. 125–126) kan en intressent definieras som en individ eller grupp som kan påverka

³ Cutlip m.fl. (2000) talar visserligen om publiker istället för intressenter, men detta återkommer vi till i avsnittet *Relationer till publiker*.

eller påverkas av organisationens handlingar, beslut, policys och/eller mål. Annorlunda uttryckt är intressenter de grupper i samhället som på något sätt berörs av en organisation, antingen de tilltalas eller själva tilltalar den (Larsson 2001, s. 121).

Det finns även en dynamisk relation *mellan* de olika intressenterna. En organisation som skapar nöjda anställda resulterar i sin tur i en starkare arbetsinsats. Detta leder till bättre produktkvalitet, vilket gör kunderna nöjdare. Produktionen kan ökas och därmed också vinsten/tillväxten, vilket resulterar i nöjda aktieägare (Kotler 2000, s. 41). Annorlunda uttryckt kan nöjda intressenter skapa synergieffekter för organisationen.

Kotler (ibid.) menar att det tidigare var vanligt att organisationen först och främst koncentrerade sig på sina aktieägare, men numer förstår allt fler att de måste tillfredställa de övriga intressenterna; kunder, anställda, leverantörer och distributörer m.fl. för att överhuvudtaget kunna skapa de värden som aktieägarna önskar.

Organisationen måste sträva efter att nå över den lägsta acceptansnivån för samtliga intressenter. Därefter kan organisationen besluta sig för vilka intressenter som är viktigast och sikta en bit över den lägsta acceptansnivån för just dessa nyckelintressenter – utan att andra intressenter känner sig orättvist behandlade (ibid.).

Härmed närmar vi oss den strategiska kommunikationens betydelse för en organisation. Den strategiska kommunikation syftar till att skapa och bevara ömsesidigt goda relationer mellan organisationen och dess omvärld. Detta skapande och bevarande av goda relationer sker med hjälp av kommunikation (Cutlip m.fl. 2000, s. 1–2; Grunig 1992, s. 164–182; Rawet m.fl. 2002, s. 9–28).

När det handlar om strategisk kommunikation använder sig den anglosaxiska PR-litteraturen av begreppet *publiker* (publics). Det handlar då om en organisations relationer med sina publiker och inte om dess relationer med sina intressenter (se t.ex. Cutlip m.fl. 2000; Grunig 1992; Larsson 2002). I nästa avsnitt kommer vi att förklara varför.

Relationer till publiker

Vi konstaterade i det föregående avsnittet att det mest grundläggande för de organisationer som vill bli framgångsrika är att de måste definiera och lokalisera sina nyckelintressenter och deras behov. Dessutom måste de tillfredställas i en sådan utsträckning att de kontinuerligt bidrar till organisationens framgång. För framgångsrika organisationer (se *modell 2.1*) är kännedom och kunskap om dessa nyckelintressenter avgörande för alla strategier.

Grunig (1992, s. 125) hävdar att begreppen intressenter och publiker ofta används synonymt med varandra. Men intressenter kan först likställas med publiker då någon eller några av dem upplever konsekvenserna av en organisations handlingar som en tvistefråga och organiserar sig för att göra någonting åt saken (a.a, s. 124–128).

Något förenklat kan man säga att publiker är de individer som är aktiva i sin kommunikation i syfte att få till stånd en förändring som på något sätt påverkar organisationen. De individer och grupper som kan kategoriseras under begreppet intressenter, t.ex. anställda och kommuninvånare, är ofta passiva enligt Grunig (a.a, s. 125). Förenklingen ligger i det faktum att publiker kan uppstå utan att för den skull ha varit en del av organisationens intressenter.

Nyhetsmediernas innehåll når många människor och därmed sannolikt en organisations intressenter. Men en intressent är fortfarande en intressent oavsett vad som står i nyhetsmedierna, då epitetet intressent utgörs av ställningen till organisationen snarare än upplevelser av den samma och dess verksamhet. Publiker däremot skapas genom att en grupp individer upplever att det existerar en tvistefråga och aktiverar sig; här spelar alltså nyhetsmedierna en långt mer central roll än när det gäller intressenter.

Det finns därmed ett antal, små men avgörande, faktorer som skiljer intressenter och publiker åt. Eftersom denna studie befinner sig inom ramarna för ämnesområdet strategisk kommunikation har dessa faktorer föranlett oss att tala om publiker istället för intressenter.

Publiker och dess uppkomst

En organisations publiker är, enligt Cutlip m.fl. (2000, s. 6), avgörande för en organisations framgång eller motgång. Men vad är då en publik? För att få svar på den frågan får vi gå så långt tillbaka som till början av 1900-talet och till den amerikanska filosofen John Dewey. Han definierade en publik som en aktiv social enhet bestående av alla individer som påverkas och upplever ett gemensamt problem som de kan söka en gemensam lösning på. Utan kommunikation kommer publikerna att förbli "shadowy and formless, seeking spasmodically for itself, but seizing and holding its shadow rather than its substance" (Dewey 1927, s. 16).

Grunig och forskarkollegan Todd Hunt (1984 i Grunig 1992, s. 125) menar att individers benägenhet att kommunicera kring en tvistefråga med andra individer, och på så vis skapa en publik, beror på tre olika faktorer som tillsammans formar *Grunigs situationsteori* (Grunig 1992; Cutlip m.fl. 2000; Linderholm 2002; Larsson 2001). Vi har valt att redovisa dessa tre faktorer ur ett organisationsperspektiv.

1. **Problemmedvetenhet** – Utgör i vilken utsträckning en organisations publiker känner att någonting saknas eller att något är fel i en given situation och inser därför att de är i behov av information. Annorlunda uttryckt; publikerna upplever att en organisations agerande får konsekvenser i deras vardag.
2. **Upplevelse av hinder** – Utgör i vilken utsträckning organisationens publiker upplever att deras förmåga att förändra situationen är begränsad av externa faktorer eller om de faktiskt kan göra någonting åt situationen. Om publikerna upplever att de kan göra någonting åt situationen kommer de att söka information för att kunna planera deras handlande.
3. **Grad av involvering** – Utgör i vilken utsträckning organisationens publiker upplever att de är involverade och påverkade av situationen. Med andra ord, ju mer involverad publikerna upplever att de är i en situation, desto troligare är det att de är benägna att kommunicera om det.

Vincent Price (1992, s. 31–32), amerikansk sociolog, har en beskrivning av hur publiker uppkommer som är snarlik, men består av fler steg och är mer detaljerad. En sådan detalj är att Price skiljer på *aktörer* och *åskådare* inom publikerna: i en publik finns det fler åskådare än aktörer men det är just aktörerna som är de drivande krafterna när en publik med tiden ökar eller minskar i storlek. Det är även aktörerna som påverkar åskådarnas beteende. Hur mycket de påverkas står i relation till deras ursprungliga intresse och grad av aktivitet (ibid.).

Grunig och Price är inte de enda forskarna som har brottats med publikers beskaffenhet. Men vi nöjer oss i denna studie med att konstatera att i dagens PR-forskning definieras publikerna som en grupp individer som:

- går en tvistefråga eller ett problem till mötes,
- är medvetna om frågans eller problemets existens, men har olika uppfattningar om hur man ska förhålla sig till den och hantera det och som därför
- engageras i ett samtal kring detta (Sandberg 2002, s. 109).

Publiker är som tidigare påpekats de grupper som en organisations PR-funktion skapar och bevarar goda relationer med. Så låt oss därför gå vidare genom att titta närmare på begreppet *relationer*.

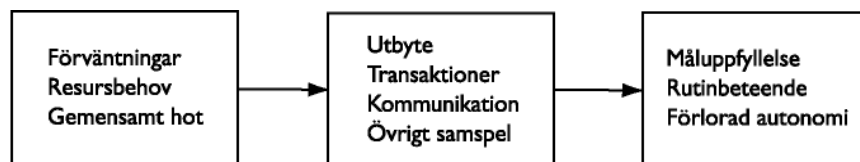
Relationer

När vi talar om organisationer och relationer talar vi egentligen om människorna i och utanför organisationen. Människor skapar relationer på grundval av belöningar och vinster (Dimbleby/Burton 1997, s. 153). De kommer att använda sig av kommunikation för att skapa band till en eller flera andra personer eftersom de tror sig kunna vinna någonting på att knyta dessa band – dvs. skapa relationer med andra människor.

Så långt kan allt tyckas enkelt. Men den PR-forskning som bedrivs med förstoringsglaset på relationer hamnar på en helt annan abstraktionsnivå. Det finns många olika infallsvinklar i denna forskning, men vi har valt att betrakta relationen som ett utbyte mellan organisationen och dess publik. Broom m.fl. (1997) konstaterar att en relation kan betraktas som en process över tid eller som ett tillstånd vid en given tidpunkt. De menar att relationen formeras genom en process med ömsesidig anpassning.

Teoretiker på området menar också att utbytet inte bara är summan av det ömsesidiga givandet och mottagandet utan att det ger synergieffekter, åtminstone sett över tid och sett till den miljö som bytet sker i (Larsson 2002, s. 87).

Resursbehov och utbyte mellan parterna betonas av Broom m.fl. (1997) som de två grundläggande aspekterna. *Som första steg* i en trestegsmodell visar de att relationen mellan en organisation och dess publik uppstår när parterna har förväntningar på varandra, när någon eller båda har behov av den andres resurser, när de upplever ett gemensamt hot från omgivningen och/eller när det är nödvändigt av legala eller frivilliga skäl att samarbeta.



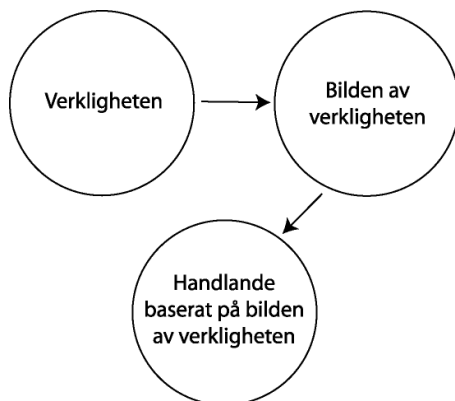
Modell 2.2. Brooms m.fl. relationsmodell
(1997)

Det andra steget i modellen gäller själva relationen, som kännetecknas av ett utbyte, kommunikation mellan parterna och andra former av samspel. *Det tredje steget*, relationens konsekvenser, är måluppfyllelse, beroende och därmed förlorad autonomi samt ett rutinartat och institutionaliserat beteende (Broom m.fl. 1997).

Huruvida detta utbyte upplevs som positivt eller inte är av vital betydelse för de fortsatta relationerna mellan en organisation och dess publik. För att lyckas med att skapa och bevara *goda* relationer är publikers uppfattning av en organisations utbyte – dvs. deras bild av verkligheten – av stor betydelse.

Bilden av verkligheten

Den amerikanske författaren och journalisten Walter Lippmann menar att det finns ett triangulärt förhållande mellan verkligheten, vår bild av verkligheten och våra handlingar som följer av denna bild (1922/1997, s. 11 i Strömbäck 2000, s. 98). Ett exempel på detta är "IT-bolagen" som under kort tid lyckades införskaffa stora mängder kapital, men som ändå gick under när *IT-bubblan* sprack. Dessa organisationer beskrevs för omvärlden på ett sätt som inte överensstämde med verkligheten. Det var därför bilden av IT-bolagen och dess potential som lockade investerare, småsparare och arbetskraft, inte verkligheten i sig. Det är härmed viktigt att poängtera att verkligheten alltid, förr eller senare, hinner ifatt bilden av densamma.



Modell 2.3. Det triangulära förhållandet
(Lippman 1922/1997, s. 11 i Strömbäck 2000, s. 98)

I modellen finns ingen återkoppling mellan våra handlingar och verkligheten. Våra handlingar tar ju faktiskt plats, och får konsekvenser, i verkligheten och inte i bilden av den! Dessutom finns det sannolikt fler faktorer än den yttre verkligheten som påverkar bilden av verkligheten. Lippmanns modell ger ändå en insikt om att våra handlingar bygger på vår bild av verkligheten snarare än något annat (Strömbäck 2000, s. 99).

Pseudo-omgivningen

Enligt Lippmanns tankar om det triangulära förhållandet finns det en värld bortom vårt räckhåll och våra egna erfarenheter. Den består av allt vi vet men som vi aldrig själva har upplevt eller haft erfarenheter av. Denna värld kallar Lippmann för *pseudo-omgivningen*. Denna verklighet är verklig eftersom vi – såväl organisationer och publiker – baserar våra handlingar på den. Men samtidigt är den överklig, eftersom den kan avvika från verkligheten i sig (Strömbäck 2000, s. 148).

Den amerikanske psykologen Paul Watzlawick (1997, s. 63–64 i Strömbäck 2000, s. 149) exemplifierar denna pseudo-omgivning med hjälp av amerikanska soldater och engelska kvinnor under och efter andra världskriget. Watzlawicks studie visade att det finns informella regler för umgänget mellan kvinna och man i både den amerikanska och den engelska kulturen. Från det första ögonkastet är det 30 olika steg fram till ett samlag (under förutsättning att de tidigare 29 stegen varit framgångsrika).

Olyckligtvis kom dessa steg inte i samma ordning för de amerikanska soldaterna och de engelska kvinnorna, eftersom de kom från olika kulturer. En kyss var exempelvis oskyldigt för soldaterna, men för de engelska kvinnorna bara några steg från ett samlag.

So when the U.S. soldiers somehow felt that the time was right for a harmless kiss, not only did the girl feel cheated out of twenty steps of what for her would have been proper behaviour on his part, she also felt she had to make a quick decision: break off the relationship and run, or get ready for intercourse (Watzlawick 1997, s. 64 i Strömbäck 2000, s. 149).

Oavsett vilken väg den engelska flickan i exemplet valde att gå, så kom responsen antagligen oväntat för den amerikanske soldaten, som ju var van vid de informella reglerna för umgänget mellan män och kvinnor i USA.

Poängen är att om vi uppfattar något som verkligt blir det också verkligt, åtminstone så länge vi saknar egna erfarenheter av verkligheten. De amerikanska soldaterna och de engelska flickorna tolkade situationen utifrån sin egen bild av verkligheten. Denna pseudo-omgivning är verklig i subjektiv mening, även om den avviker från verkligheten i sig (Strömbäck 2000, s. 149).

Informationsvägar till bilden av verkligheten

Det finns inte särskilt många sätt för en människa att skapa sig en bild av verkligheten. Enligt medieforskaren Kent Asp (1986, s. 64) finns det tre

informationsvägar⁴ för den enskilde individen att komma i kontakt med omvärlden.

- **Egenkommunikation** – Individen kan komma i kontakt med och inhämta information om omvärlden genom egna personliga iakttagelser.
- **Personkommunikation** – Individen kan inhämta information genom andra personers förmedling.
- **Mediekommunikation** – Individen kan inhämta information genom förmedling av någon form av teknisk kanal.

Om vi överför dessa informationsvägar till organisationer och deras publikers blir det ett intressant resonemang. *Egenkommunikationen* kräver implicit att de individer som publikerna består av har egna erfarenheter av organisationen och dess verksamhet. Utifrån dessa erfarenheter bygger de sedan upp sina bilder av verkligheten och den tvistefråga som de har valt att organisera sig kring.

I dagens samhälle är egna erfarenheter en lyx som endast de lyckliga få har tid eller råd till, eller för att använda Dagens Nyheters chefredaktör Hans Bergströms resonemang:

Vi har gått från bondesamhälle till bankomatsamhälle. Bondesamhället var informationsfattigt men erfarenhetsrikt; var och en förstod sambandet mellan sådd och skörd [...]. Bankomatsamhället är informationsrikt men erfarenhetsfattigt; pengar kommer ur en vägg eller sätts in på konto av Riksförsäkringsverket (Bergström 1996 i Strömbäck 2000, s. 117).

Om vi utifrån detta resonemang lämnar egenkommunikationen åt sitt öde, återstår bara två olika informationsvägar varigenom en organisations publikers kan skapa sig en bild av organisationen som sådan. Det intressanta i sammanhanget är att *personkommunikation* såväl som *mediekommunikation* består av information som ligger bortom de egna erfarenheterna – dvs. andrahandsinformation. Härmed närmar vi oss alltså Lippmanns tankar om pseudo-omgivningen. Det som upplevs som verkligt blir också verkligt, åtminstone så länge som vi saknar egna erfarenheter av verkligheten.

Om vi tittar lite närmare på mediekommunikationen så skiljer Asp (1989, s. 64) på *fristående mediekommunikation* och *styrd mediekommunikation*. Den

⁴ Asp (1986, s. 64) föreställer sig dessutom en fjärde informationsväg. Denna väg innebär att individen genom intellektuell tankeverksamhet själv skapar ny kunskap – baserad på tidigare inhämtad information från de tre övriga informationsvägarna.

förre likställs med det redaktionella arbetet som sker inom press, radio och tv medan den senare består av annonser och reklam. Asp menar att den fristående mediekommunikationen, i egenskap av opartiska och sakliga förmedlare av omvärldens skeenden, besitter en hög trovärdighet (ibid.).

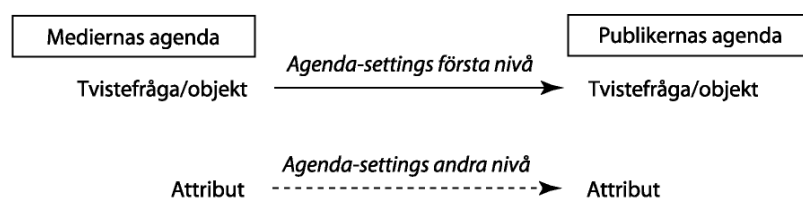
Nyhetsmediernas innehåll anses alltså som trovärdigt och borde därför kunna utgöra en väsentlig del av publikers bild av den verklighet som de inte har någon erfarenhet av. Nedan kommer vi att gå djupare in på nyhetsmediernas roll i publikernas bilder av en organisation – dvs. verkligheten. Detta gör vi genom att titta närmare på teoribildningen kring agenda-setting.

Agenda-setting

Själva teorin om agenda-setting grundades 1972 av de amerikanska medieforskarna Maxwell McComb och Donald Shaw (Strömbäck 2001, s. 171). Sett ur ett organisationsperspektiv är den grundläggande tanken bakom teorin att nyhetsmedierna har makten att påverka *vilka* tvistefrågor en organisations publik anser vara viktiga och därför organiserar sig kring. Detta innebär inte att de har makt över våra åsikter, utan snarare över vad vi har åsikter om (ibid.).

Enligt medieforskaren Jesper Strömbäck (2001, s. 172) är Lippmann en av teorins viktigaste föregångare, då han ansåg att människor inte kan förstås utan kunskap om hur deras bilder av verkligheten är strukturerade. Utan denna kunskap går det inte att förstå människors opinioner och handlanden.

Under senare år har det införts en distinktion mellan teorins första och andra nivå, vilket åskådliggörs av följande modell:



Modell 2.4. Agenda-settings första och andra nivå
(bygger på Strömbäck 2000, s. 203)

Den första och traditionella nivån handlar om *vilka* objekt nyhetsmedierna uppmärksammar och *vilka* objekt organisationens publik tycker är viktiga (Strömbäck 2001, s. 175). De tvistefrågor som ligger högt på nyhetsmediernas agenda överförs med andra ord till publikers egen agenda över viktiga tvistefrågor.

Den andra nivån handlar om *hur* medierna beskriver dessa objekt och *hur* en organisations publikar uppfattar dessa objekt. Nyhetsmedierna påverkar därmed publikerna genom att tillskriva objekten olika attribut (ibid.). Utifrån Lippmanns tankar om bilden av verkligheten skulle man kunna säga att agenda-settings första nivå lyfter fram de objekt som kan ligga till grund för publikers bild av verkligheten medan den andra nivån tillskriver attributen av denna verklighet som de inte har någon erfarenhet av.

Det har gjorts få empiriska undersökningar på teorins andra nivå med två undantag: *priming* och *framing*, som handlar om just hur nyhetsmedierna överför olika attribut, dvs. samspelet mellan nyhetsmediernas innehåll och människors kognitiva scheman och hur det senare påverkas av det förra (Strömbäck 2001, s. 176).

Priming

Nyhetsmedierna väljer att uppmärksamma vissa tvistefrågor (dvs. objekt). Detta påverkar enligt teorin om agenda-settings första nivå, sett ur ett organisationsperspektiv, vilka tvistefrågor en organisations publikar upplever som viktiga. När publikerna sedan bedömer organisationen och dess verksamhet gör de det utifrån de premisser som nyhetsmedierna har valt att uppmärksamma, enligt teorin om priming på agenda-settings andra nivå (Strömbäck 2000, s. 208).

Nyhetsmediernas priming-effekt påverkar (sett ur ett organisationsperspektiv) 1) publikers kognitiva scheman av organisationen, vilket inkluderar vilka områden som utgör organisationens starka respektive svaga sidor, 2) vilka frågor som toppar nyhetsmediernas agenda, och 3) att publikers bedömningar av organisationen är beroende av vilka tvistefrågor de kommer att tänka på när de bedömer organisationen (jfr Strömbäck 2000, s. 209).

Annorlunda uttryckt kan man säga att priming innebär att medierna, genom att uppmärksamma vissa saker och inte andra, bidrar till att aktivera och skjuta fram vissa delar av människors kognitiva scheman i deras medvetanden (Strömbäck 2001, s. 176).

Om exempelvis Folkpartiets syn på mobiltelefoner i klassrummen har varit högt på nyhetsmediernas agenda så är det utifrån detta som Folkpartiets hela skolpolitik bedöms. Genom priming kan en journalist lyfta fram vissa delar av ett ämne på ett sådant sätt att dess mottagare kan (eller tror sig kunna) bedöma ämnet i stort.

Framing

Teorin om framing inriktar sig på förhållandet mellan nyhetsmediernas innehåll och människors uppfattningar. Enligt denna teori kan en journalist vinkla nyheter på ett sådant sätt att organisationens publik kan förstå nyheten. Framing blir ett ramverk som hjälper publikerna att förstå hur nyheten ska tolkas samtidigt som alternativa tolkningar motverkas (Strömbäck 2001, s. 178).

Detta påminner enligt Strömbäck (2001, s. 179) om det som författaren Lars Gustafsson har kallat för *problemformuleringsprivilegiet*, dvs. att ha kontroll över hur problem eller tvistefrågor ska beskrivas, och därigenom kunna antyda möjliga lösningar. Beroende på hur problemet eller tvistefrågan vinklas styrs tankarna och svaret åt olika håll (ibid.). Det är exempelvis skillnad mellan att tala om "den höga arbetslösheten" och "den låga sysselsättningen".

Ett annat, mer vardagligt, exempel är ett vanligt dricksglas med en given mängd innehåll som täcker ungefär halva glaset. Någon vill göra gällande att glaset är halvfullt medan någon annan bestämt hävdar att det är halvtomt. Båda uttrycken är lika sanna. Fast om man ser det som halvtomt, leder det till slutsatsen att glaset borde fyllas på. Om man ser det som halvfullt, finns det ännu inget behov av påfyllning. Samma verklighet kan således beskrivas på olika sätt, som är lika sanna, men som leder tankarna i skilda riktningar. Detta är vad *framing* handlar om (Strömbäck 2000, s. 216).

Genom att aktivera vissa idéer, känslor och värderingar uppmuntrar nyhetsmedierna människor att tänka i vissa specifika banor. Nyhetsmediernas innehåll kan, genom att en tvistefråga vinklas på ett visst sätt, påverka en organisations publik så att de tar hänsyn till väldigt olika saker när de formar sina opinioner om organisationen och dess verksamhet (Price, Tewksbury & Powers 1997, s. 483, 485 i Strömbäck 2001, s. 178).

Nyhetsmedierna och publikers opinioner

Publikers opinioner (*public opinion*) är en mäktig kraft i det moderna samhället (Cutlip m.fl. 2000, s. 265). Organisationer måste handskas både med verkliga och uppfattade opinioner när de skapar och bevarar goda relationer med sina externa och interna publik (ibid.). Eller som författaren James Russel Lowell uttryckte det:

Public opinion is like the atmosphere. You can't see it, but all the same it is sixteen pounds to the square inch (Lowell i Cutlip m.fl. 1999, s. 265).

Forskningen kring publikers opinioner har pågått sedan 1800-talet inom de flesta samhällsvetenskapliga områden, samtidigt som det inte finns någon en-

tydlig definition av begreppet. Men en opinion omfattas av fyra olika dimensioner, den har en viss:

1. **riktning** – Publikens ställningstagande till tvistefrågan.
2. **intensitet** – Hur starkt publiken engageras av tvistefrågan.
3. **stabilitet** – Opinionens stabilitet över tid.
4. **informationsinnehåll** – Publikers kunskap/förståelse för tvistefrågan (Schoenbach & Becker 1995, s. 26–27).

Gemensamt för i stort sett alla definitioner är, enligt medieforskarna Klaus Schoenbach och Lee B. Becker (a.a, s. 325–326), att just *publicitet* är en viktig pusselbit i formandet av publikers opinioner.

Nyhetsmediernas effekter på publikers opinioner

I moderna samhällen är publiciteten tillhandahållen främst av nyhetsmedierna: de distribuerar och skapar opinioner genom att på ett övertygande sätt göra dem publika (a.a, s. 342). Eller annorlunda uttryckt:

How much the public is interested in events and issues is for the most part proportional to how much news coverage the issue get (Glynn m.fl. 1999, s. 386).

Nyhetsmedierna kan påverka publikers opinioner på tre olika sätt enligt Schoenbach och Becker (1995, s. 326); vi har valt att sätta dem i ett organisationsperspektiv:

1. Nyhetsmedierna kommunicerar händelser, argument och opinioner om en organisation som ändrar dess publikers uppfattningar om en särskild tvistefrågas vikt och struktur.
2. Nyhetsmedierna behöver nödvändigtvis inte kommunicera goda argument, utan kan snarare indikera vad som redan förefaller att vara publikers opinioner, för att på så sätt visa en organisations publikers vilka opinioner som kan uttryckas öppet.
3. Nyhetsmedierna gör anspråk på att vara en spegel av samhället och samtidigt vara representanter för allmänintresset. Detta föreslår att nyhetsmedierna indikerar vad andra än redaktörer och journalister tänker och engagerar sig för (ibid.).

Utifrån de teoretiska utgångspunkter som vi har redovisat hittills kan vi konstatera att nyhetsmedierna spelar en stor roll för publikers opinioner.

Samtidigt är det rimligt att anta att publikers opinioner spelar en stor roll för nyhetsmedierna. Vem påverkar vem och vem påverkar vem först?

Det är möjligt att nyhetsmedierna inte formar publikers opinioner utan att de snarare förstärker den ena eller den andra opinionen. Nyhetsmediernas makt att påverka är kanske att vara *indikatorer* på just de opinioner som människor har för sina läsare/tittare/lyssnare och framför allt de som sitter i ledande positioner, dvs. ”så här tycker alla, det är nog bäst att hålla med eftersom alla kan inte ha fel” (a.a, s. 343).

Effekterna av agenda-setting på publikers opinioner uppstår enligt Brosius & Kepplinger (1990 i McCombs m.fl. 1995, s. 284) oftast när en tvistefråga återges intensivt och när det finns en stor variation i det som återges. Å andra sidan måste nyhetsmedierna, av publicistiska och/eller ekonomiska skäl, ta hänsyn till publikers opinioner när de formar och värderar olika tvistefrågor. Eller som Glynn m.fl. (1999, s. 386) har valt att uttrycka det:

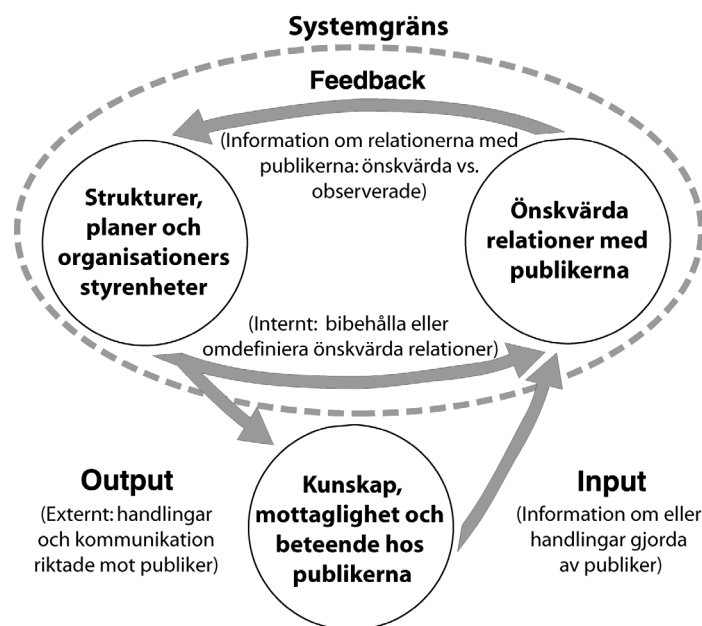
But journalists seldom report on issues or events unless they see some compelling public interest or need to be served by doing so. Even in reporting the most trivial or sensational stories, reporters are driven by an assumption that audiences will want to know about it and will 'buy' the story by reading or watching it (Glynn m.fl. 1999, s. 386).

Oavsett om det är nyhetsmediernas innehåll som påverkar publikers opinioner först eller tvärtom, så är det rimligt att anta att det sker en växelverkan mellan de båda. Men vilka krav ställer detta på de organisationer som vill anpassa sina strategier till denna växelverkan?

Den öppna organisationen

En organisations förmåga att anpassa sig till nya förhållanden och hänga med i utvecklingen beror i stor utsträckning på hur öppen organisationen är gentemot sina publikers. En organisations framgång och överlevnad är beroende av dess utbyte av information med omvärlden (Cutlip m.fl. 2000, s. 234). Organisationer kan indelas efter just hur mycket utbyte de har med omvärlden. Skalan går från slutna till öppna organisationer. För att lyfta fram detta har vi valt att betrakta organisationer ur ett systemperspektiv.

Den slutna organisationen har en ogenomtränglig systemgräns vilket bl.a. innebär att den inte kan utbyta information med (och om) sina publikers. En öppen organisation däremot har möjlighet till utbyte av både *inputs* och *outputs* med organisationens publikers (ibid.). Öppenhet är därför av stor vikt för organisationer som vill anpassa sina strategier till sina publikers i syfte att tillfredställa dem (jmf. med *Framgångsrika organisationer* i inledningen av kapitlet).



Modell 2.5 Den öppna organisationen
(Cutlip m.fl. 2000, s. 244)

När det gäller sociala system som en organisation ska det poängteras att de är *relativt* öppna eller *relativt* slutna. En organisation kan inte vara helt sluten eller helt öppen gentemot sin omgivning (ibid.). Om publikerna är tillfredsställda finns ingen anledning till anpassning, eftersom det endast är negativ *feedback* som påverkar organisationens strukturer, planer och styrenheter (a.a, s. 240–245). Då den öppna organisationen är beroende av ett aktivt informationsutbyte med sina publikerna, är det viktigt att organisationens *input* och *output* inte förvrängs eller förvanskas av t.ex. nyhetsmedierna.

Proaktiv och reaktiv PR

Då systemteorin appliceras på PR görs det bl.a. för att urskilja *proaktiv* och *reaktiv* PR. En proaktiv organisation måste vara öppen för yttre påverkan för att på så sätt kunna anpassa sig till sin omgivning. I slutna organisationer tenderar PR-funktionen att bli reaktiv p.g.a. den bristande kunskapen om publikerna: det är först när tvistefrågorna återges av nyhetsmedierna som organisationen uppfattar att någonting är fel (a.a, s. 238–239).

Proaktiv PR förutsätter att organisationen är relativt öppen. Den information som organisationen inhämtar om sina publikerna ligger till grund för att

kunna fatta strategiska beslut. Detta ger organisationen en möjlighet att justera verksamheten och agera både internt och externt i förebyggande syfte (a.a, s. 240–244). Organisationen får därmed en större möjlighet att ligga i fas med sina publikers och på så vis undvika tvistefrågor som återges (och ev. förstoras) av nyhetsmedierna.

Sammanfattning

Det mest grundläggande för en organisation som vill bli framgångsrik blir därmed att definiera och lokalisera sina intressenter och deras behov. En organisations sammanhållning, växtkraft och överlevnad står i proportion till huruvida en organisation klarar av att ge intressenterna tillräckligt tillfredsställande belöningar.

När det handlar om strategisk kommunikation är det mer förtjänstfullt att tala om publikers istället för intressenter. Om en grupp av individer, oavsett vilka intressentgrupper de kan tänkas tillhöra (om de nu tillhör någon), blir medvetna om en tvistefrågas existens och agerar utifrån den, då har en publik skapats. En publik kännetecknas därför av hur aktiva de är och inte vilken relation de har till organisationen.

Dessa publikers baserar sina handlingar på deras bild av verkligheten, och därmed inte på verkligheten i sig. För att förstå publikers handlingar måste därför organisationen förstå hur deras bilder av verkligheten är konstruerade. Bilden av verkligheten kan delas upp i a) den bild organisationer har av sin verklighet, b) den bild som förmedlas via nyhetsmedierna och c) de bilder av organisationen som når en publik.

Nyhetsmedierna utgör en väsentlig del av dessa publikers bilder av verkligheten och därmed även de opinioner och de handlingar som följer av dessa bilder. Detta är möjligt eftersom nyhetsmedierna uppfattas som trovärdiga i egenskap av opartiska och sakliga förmedlare av de skeenden i omvärlden som publikerna inte har upplevt själva.

Nyhetsmedierna kan, utifrån den bild av verkligheten som de förmedlar, påverka hur publikerna bedömer och tolkar de tvistefrågor som framställs som viktiga. På detta sätt kan nyhetsmedierna skapa, förstärka och bekräfta en organisations publikers och deras opinioner.

Organisationer måste för att kunna skapa och bevara goda relationer med sina publikers kunna handskas med deras verkliga och uppfattade opinioner, då detta på sikt bidrar till den långsiktiga sammanhållningen, växtkraften och överlevnaden. Detta förebyggande arbete sker med strategisk kommunikation.

Nyhetsmedierna och deras villkor

I det föregående teorikapitlet gav olika forskare sin syn på olika delar som rör organisationer och nyhetsmedier. Helheten ger en viss förståelse för vilken betydelse nyhetsmedierna kan tänkas ha för en organisation och relationerna till deras publik. Det har nu blivit dags att vända på myntet och titta närmare på verkligheten bakom nyhetsmedierna. Vi kommer i detta andra teorikapitel av tre att närma oss nyhetsmedierna och deras villkor.

Kapitlet börjar med att redogöra för nyhetsmediernas uppdrag i samhället som ett första försök att skapa en bild av vad som är journalistik. Därefter går vi in på nyhetsvärderingen i syfte att söka förståelse för vilka delar av verkligheten som hamnar på det redaktionella utrymmet.

Nästa avsnitt handlar om nyhetsmediernas behov av uppmärksamhet. Det är amerikanen John H. McManus tankar om den marknadsdrivna journalistiken som ligger till grund för detta avsnitt, men vi har även valt att sätta dessa tankar i ett svenskt perspektiv. Vi beskriver även de dramaturgiska grepp som nyhetsmedierna använder sig av för att skapa och bevara vår uppmärksamhet.

Med hjälp av David L. Altheide och Robert P. Snow närmar vi oss det de har valt att kalla för *media logic*. Därefter tittar vi närmare på en nivåmodell som kategoriserar olika faktorer som påverkar nyhetsmediernas innehåll. Slutligen så knyter vi ihop säcken med hjälp av en sammanfattning.

Nyhetsmediernas uppgifter

Nyhetsmedier kan sägas ha olika uppgifter i det svenska samhället. Press- och radioutredningen har beskrivit fyra uppgifter för journalistiken som även Tidningsutgivarna, Sveriges Radio och Journalistförbundet ställt sig bakom. Massmedieforskarna Stig Hadenius och Lennart Weibull (1999, s 36) beskriver nyhetsmediernas uppgifter på följande sätt:

1. **Information** – Massmedierna har betydelse för både medborgares och politikernas information om vad som händer i samhället.
2. **Kommentar** – Medierna ger kommentarer och analyser av vad som händer i samhället. Detta görs både av fristående nyhetsmedier och av de som är språkrör för olika samhällsgrupper.
3. **Granskning** – Medierna sörjer som allmänhetens företrädare för granskning och kontroll av olika makthavare i samhället ("tredje statsmakten").
4. **Gruppkommunikation** – Massmedierna har betydelse för kommunikation inom och mellan organisationer och grupper.

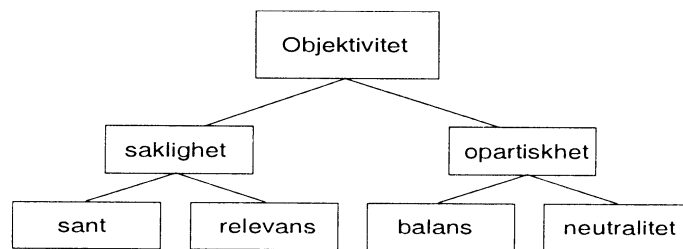
Kritikerna mot dessa uppgifter har bl.a. ansett att informationsförmedlingen är överordnad de andra uppgifterna, då det är just den rollen som ger nyhetsmedierna dess betydelse (ibid.). Det ska också tilläggas att det i 1994 års pressutredning endast angavs tre uppgifter. Nyhetsmedierna ska enligt denna pressutredning *informera, granska* och *skapa forum för debatt* (ibid.).

Trots att nyhetsmediernas uppgifter beskrivits i olika officiella dokument ska de inte tolkas som krav utan snarare som en beskrivning av deras roll i ett demokratiskt samhälle. Anledningen till detta är att nyhetsmedierna inte kan åläggas att uppfylla uppgifter av detta slag, då de svenska nyhetsmedierna generellt präglas av det som kan kallas för en frihetlig tradition (a.a, s. 37).

Objektivitet

Med utgångspunkt i Lippmanns triangulära förhållande mellan verkligheten, bilden av verkligheten och handlande baserat på bilden av verkligheten hamnar nyhetsmediernas förmåga till objektivitet i blickfånget. Hur väl stämmer den bild av verkligheten som förmedlas i nyhetsmedierna överens med verkligheten i sig?

I samband med den svenska nyhetsjournalistikens uppbrott från partipress-traditionen uppstod det på 1960-talet en häftig debatt om nyhetsförmedlingen. Statsvetaren Jörgen Westerståhl (1972 i Hadenius och Weibull 1999, s. 367ff) försökte åskådliggöra begreppet objektivitet med den svenska radiolagen som utgångspunkt. Objektivitetsmodellen pekar på att objektiviteten ställer fyra grundkrav på nyheterna. Den journalistiska bilden av verkligheten uppfattas som trovärdig, eftersom journalistiska nyheter ska vara *sanna, relevanta, balanserade* och *neutralt presenterade*.



Modell 3.1. Westerstahls definition av objektivitetsbegreppet.
(1972 i Hadenius & Weibull 1999, s. 368)

Modellen föreslår att nyheter ska publiceras om de uppfyller kriterierna för objektivitet. Medieforskarna Lars Nord och Jesper Strömbäck (2002, s. 42) menar att det är felaktigt att betrakta nyhetsjournalistiken som objektiv, i den bemärkelsen att journalister som personer är objektiva eller att nyhetsmediernas innehåll är objektivt eller att det är objektiva faktorer som styr deras innehåll.

Nyhetsvärderingen

Allt som sker i världen får inte plats på det begränsade redaktionella utrymmet. Det begränsade formatet gör att det blir nödvändigt att välja ut vad som ska uppmärksammas (Strömbäck 2001, s. 186). Därför måste det ske ett urval.

Det finns olika sätt att åskådliggöra vilka tvistefrågor som innehar nyhetsvärde och därför blir utvalda. Vi har valt att visa de tio punkter som den amerikanske medieforskaren John H. McManus (1994, s. 119–120) sammanställt efter att ha sonderat tidigare forskningsresultat.

1. **Läglighet** – Hur ”färsk” är tvistefrågan?
2. **Närhet** – Hur nära är publiken tvistefrågan geografiskt?
3. **Konsekvens** – Hur viktig är tvistefrågan för publiken?
4. **Mänskligt intresse** – Hur mycket känslor genererar tvistefrågan hos publiken?
5. **Prominens** – Hur välkända är tvistefrågans förgrundsfigurer?
6. **Ovanlighet** – Hur ovanlig eller överraskande är tvistefrågan?
7. **Konflikt** – Hur mycket oenighet/fördärv finns det mellan individer, organisationer, nationer eller mellan människor och naturen?
8. **Visuell kvalitet** – Hur fängslande är det visuella material som kan samlas om tvistefrågan?

9. **Förströelse** – Hur mycket omedelbar tillfredsställelse, som ett leende eller ett skratt, ironi eller stillad nyfikenhet, kan tvistefrågan ge?
10. **Aktualitet** – Hur stort publikintresse finns redan om tvistefrågan?

En annan välkänd definition av vad som är en nyhet är: "when a dog bites a man, that is not news; but when a man bites a dog, that is news" (Roscho 1975, s. 32ff). Om mannen som bet hunden är en "vanlig" galning blir det antagligen ingen nyhet, förutsatt att hunden i fråga inte är känd. Omvänt blev det stora och feta rubriker då den amerikanske presidenten Lyndon Johnson drog sin hund i örönen på Vita Husets gräsmatta (ibid.).

Ett annat exempel är när Sveriges statsminister Göran Persson cyklade omkull vid statsministerbostaden i Harpsund och bröt nyckelbenet. Det sker sannolikt många cykelolyckor i Sverige per år, men då en statsminister ramlar med cykeln hamnar det på löpsedlarna.

Den amerikanske medieforskaren Bernard Roshco (ibid.) menar att nyheter är en konsekvens av ett mänskligt behov av att känna till den omgivande sociala och fysiska miljön. Att ta del av nyheter är ett konkret sätt att få veta vad som har hänt eller kan hända, utan att läsaren/lyssnaren/tittaren först förutsåg själva händelsen (ibid.). Men vad består egentligen nyhetens *värde* av? Nyhetens värde utgår från oformulerade eller implicita antaganden om tre saker:

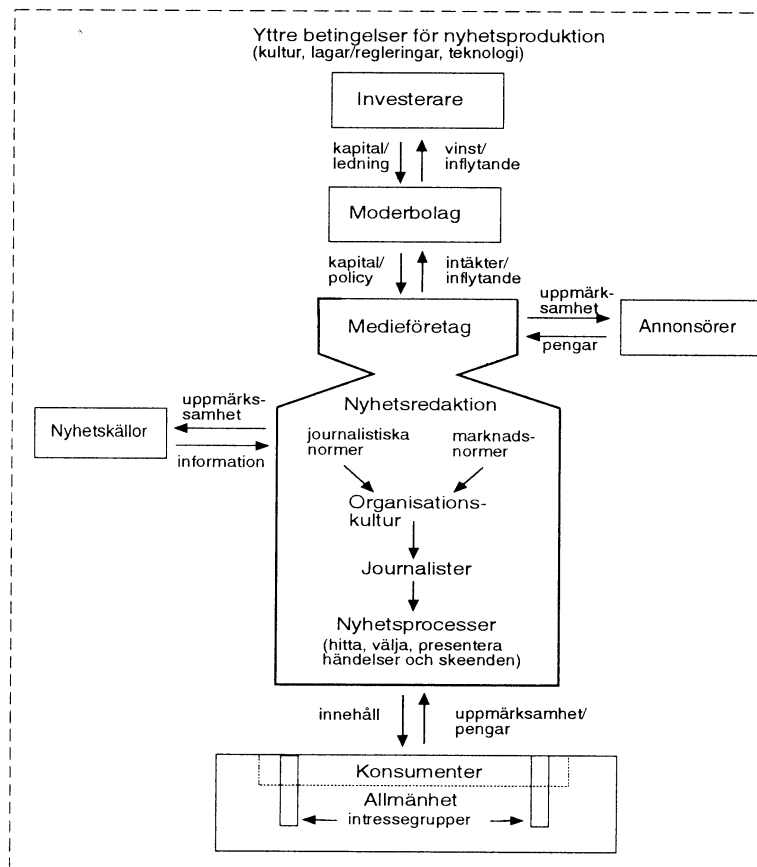
1. **Publiken** – Är detta viktigt för publiken och kommer deras uppmärksamhet att bevaras? Om det är intressant, kommer det att bli förstått, uppskattat, registrerat och uppfattat som relevant?
2. **Tillgängligheten** – I vilken utsträckning är tvistefrågan känd för nyhetsorganisationen och hur mycket resurser måste användas innan tvistefrågan kan presenteras som en nyhet?
3. **Passformen** – Är tvistefrågan kompatibel med nyhetsorganisationens produktionsrutiner, dess tekniska och organisatoriska möjligheter och nyhetsmediets format (Golding & Elliot 1979, s. 119)?

Herbert J. Gans (1979 s. 238), amerikansk professor i sociologi, påpekar att källor och nyhetsmedier måste ha tillgång till varandra innan information kan bli nyheter. Men tillgången är inte jämnt fördelad. De ekonomiskt och politiskt mäktiga källorna eftersöks av nyhetsmedierna och har därför en större tillgång till nyheter. De källor som saknar denna makt eftersöks av nyhetsmedierna först när deras aktiviteter skapar social eller moralisk oreda (ibid.). Med detta sagt närmar vi oss det uppmärksamhetsbehov som finns hos nyhetsmedierna.

Nyhetsmediernas uppmärksamhetsbehov

Nyhetsmediernas innehåll måste uppnå två olika mål: affärsintresset och samhällsintresset (Sahlstrand 2000, s. 67). Om en nyhetsorganisation vill uppnå sitt samhällsintresse har de inte råd att helt och hållet ignorera affärsintresset (Shoemaker & Reese 1996, s. 145).

McManus (1994, s. 23) studie kring *the marketdriven journalism* har resulterat i en modell över nyhetsmarknaden som visar att uppmärksamheten är en viktig ingrediens i samspelet mellan nyhetsmedier, annonsörer, konsumenter och källor. Ur det perspektivet är modellen enkel: så länge konsumenterna bidrar med uppmärksamhet och pengar kan nyhetsredaktionen förse dem med information från källorna. Konsumenternas uppmärksamhet genererar i sin tur annonsintäkter som tillsammans med inkomsten från konsumenterna ger mediebolaget intäkter.



Modell 3.2. McManus modell över nyhetsmarknaden
(McManus 1994, s. 23 översatt i Sahlstrand 2000, s. 63)

Nyhetsmarknaden kan fördelas mellan fyra olika marknader; *läsar-, annonsörs-, investerar- och källmarknaden* (McManus 1994, s. 23). Det som utbyts i modellen är värden eller resurser i form av pengar, uppmärksamhet, information och inflytande. Källorna har en aktiv roll i modellen då information byts mot uppmärksamhet. Eftersom det kan finnas stora skillnader i olika länders medieklimat kommer vi att närma oss den svenska nyhetsmarknaden.

Den svenska nyhetsmarknaden

McManus studie om den marknadsdrivna journalistiken speglar den amerikanska nyhetsmarknaden. Det innebär dock inte att teoribildningen som sådan saknar bärighet i vårt svenska medielandskap. Strävan efter att locka läsare eller tittare tycks enligt Strömbäck (2001, s 382–383) ofta betyda mer för journalistiken i praktiken än att sträva efter informerade medborgare. Samtidigt menar medieforskaren Håkan Hvitfelt att:

Skillnaderna mellan medierna i USA och i Sverige är inte längre betydande, snarast handlar det om att det vi ser idag i USA, det ser vi i morgon i Sverige och i stora delar av resten av världen (Hvitfelt 1996, s. 104).

Hur långt har egentligen den svenska medieutvecklingen kommit vad gäller den marknadsdrivna journalistiken? Medieforskaren Börje Ahlström och hans kollegor (2001, s. 9) har kommit till slutsatsen att konkurrensen ökar på alla områden. Detta innebär fortsatta krav på en mer rationell produktion av innehållet samtidigt som nyhetsgenren avtar i betydelse. Journalistiken fikionaliseras genom olika dramaturgiska grepp och metoder, vilket innebär högre tempo, mer personifiering, dramatisering och förenkling (ibid.).

Dessutom växer också informationsströmmarna, mycket tack vare ny informationsteknologi (ibid.). Detta, tillsammans med den ökande konkurrensen, skulle också kunna ses som en förklaring till det ofta omvittnade tidspressen som journalisterna arbetar under. Nord och Strömbäck (2002, s. 26) menar att nyheter styrda av deadlines har ersatts av journalistik i realtid, mycket tack vare Internets framväxt.

Dramaturgiska grepp

För att nyhetsmedierna ska få sina läsare/tittare/lyssnares uppmärksamhet har det över tid utvecklats berättartekniker, dramaturgiska grepp, som enligt Nord och Strömbäck (2002, s. 34–35) består av:

1. **Tillspetsning** – Det finns inget utrymme för långa och abstrakta resonemang. Innehållet måste tillspetsas för att inte drunkna i informationsflödet.
2. **Förenkling** – Komplexitet måste ersättas av förenklingar. I princip alla måste kunna förstå innehållet i en artikel, annars krymper masspubliken.
3. **Polarisering** – Genom att ställa förenklade åsikter mot varandra kan innehållet upprätthålla uppmärksamheten och väcka känslor.
4. **Intensifiering** – En intensivt framställd nyhet har större chans att få uppmärksamhet.
5. **Konkretion** – Det som är konkret är lätt att rapportera om och lätt för mottagarna att förstå.
6. **Personifiering** – Det finns få saker som intresserar människor så mycket som just människor. Att ge en ett problem, en händelse eller ett skeende ett ansikte underlättar för mottagaren att identifiera sig med det nyheten.
7. **Stereotypifiering** – Genom att använda stereotyper kan mottagarna spara tid när ny information ska tolkas eftersom det bidrar till att underlätta tänkandet (ibid.).

Dessa dramaturgiska grepp visar ett nära släktskap med vad som blir nyheter (se t.ex. *Nyhetsvärdering*). Utifrån dessa utgångspunkter får vi en fingervisning om att det inte enbart är en tvistefrågas nyhetsvärde som avgör vad som blir en nyhet. Hur detta fungerar kommer vi att titta närmare på i nästa avsnitt.

Media logic

De amerikanska medieforskarna David L. Altheide och Robert P. Snow myntade 1979 begreppet *media logic* i en bok samma namn. Media logic kan sägas vara av en form av kommunikation genom vilken medierna presenterar och förmedlar information. Denna kommunikationsform innefattar de olika mediernas format. Dessa format består i sin tur till viss del av hur informationen organiseras, hur den presenteras, hur och på vad som fokuseras och den språkliga utformningen. Formatet blir därför ett ramverk som används för att presentera informationen (Altheide/Snow 1979, s. 10).

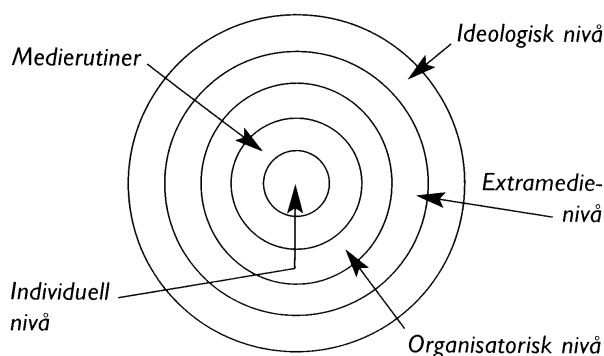
Något förenklat kan man säga att det journalistiska innehållet ska ses som ett resultat av ett mediums *format*, dess *organisation*, *interna arbetsvillkor*, *normer* och *uppmärksamhetsbehov* (Nord & Strömbäck 2002, s. 33). Teoribildningen är därför närbesläktad med den amerikanske medie-

teoretikern Marshall McLuhans (1964/1998, s. 7 i Nord & Strömbäck 2002, s. 31) klassiska tes "The medium is the message".

Enligt Altheide och Snow (1979, s. 61) har McLuhans tes en större betydelse än vad många tror eftersom medierna har blivit den främsta källan till kunskap. De amerikanska medieforskarna Pamela J. Shoemaker och Stephen D. Reese har skapat en övergripande modell över de faktorer som påverkar nyhetsmediernas innehåll.

Nivåmodellen

Det finns ett antal faktorer som har betydelse för nyhetsmediernas innehåll och dessa har åskådliggjorts av Shoemaker och Reese i följande nivåmodell:



Modell 3.3. Faktorer som har betydelse för journalistikens innehåll
(Shoemaker & Reese 1996, s. 64ff översatt i Nord & Strömbäck 2002, s. 30)

På *den individuella nivån* återfinns faktorerna för journalisternas (och de övriga anställdas) utbildningsnivåer, deras bakgrunder och erfarenheter, deras yrkesetik, deras personliga värderingar och åsikter samt deras makt inom medieorganisationerna (Nord & Strömbäck 2002, s. 30ff).

Exempelvis så är branschrelaterad kunskap enligt Shoemaker och Reese (1996, s. 72) mycket viktigt för en journalist som bevakar ett specialområde, eftersom bristande kunskaper påverkar innehållet negativt. Även journalisternas individuella attityder kan påverka innehållet, eftersom de har möjligheter att göra avdrifter när det handlar om ordval och bildmaterial (a.a, s. 264).

Till *medierutinerna* hör faktorer som handlar om tillvägagångssätt för att införskaffa, behandla, bearbeta och att utforma nyheterna. Rutinerna är de faktorer som i journalistikens vardag präglar nyhetsarbetet på ett förhållandevis konkret plan (Nord & Strömbäck 2002, s. 30ff).

Ett exempel på detta är att ju närmare en händelse ligger nyhetsmediernas gängse rutiner för vad som blir en nyhet, desto troligare hamnar händelsen på det redaktionella utrymmet (Shoemaker & Reese 1996, s. 266).

På *den organisatoriska nivån* återfinns faktorer som handlar om hur medieföretagen är organiserade. Exempel på organisatoriska faktorer är ägandeförhållanden och hur ett medieföretag är organiserat (Nord & Strömbäck 2002, s. 30ff).

Exempelvis kan innehållet påverkas av nyhetsmediernas ekonomiska förutsättningar i den meningen att det inte finns resurser att genomföra den journalistik de vill göra (Shoemaker & Reese 1996, s. 146, 149–150).

Extramedienivån handlar om faktorer utanför nyhetsmedierna men som ändå har betydelse för dess innehåll. Här återfinns nyhetsmediernas förhållande till källorna och källornas makt över innehållet. Andra faktorer är bl.a. de lagar och förordningar som reglerar mediernas verksamhet, graden av konkurrens på mediemarknaden och mediernas förankring i det omgivande samhället (ibid.).

Ett exempel på detta är att ju mer kunskap de journalistiska källorna har om nyhetsmediernas arbetsrutiner, samt deras förmåga att anpassa sig till dem, desto positivare återges deras budskap på det redaktionella utrymmet (Shoemaker & Reese 1996, s. 268).

På *den ideologiska nivån* finns faktorer som rör samhällets övergripande kulturella och ideologiska värderingar, och hur dessa påverkar innehållet (Nord & Strömbäck 2002, s. 30ff).

Verkligheten anpassar sig

I Altheide och Snows (1991, s. 51) *Media Worlds In The Postjournalism Era*, hävdar de utifrån media logic att "den organiserade journalistiken är död". Författarna anser att journalistik inte längre handlar om att undersöka verkligheten, det handlar snarare om att hitta sådant som överensstämmer med det egna medieformatet, tempot och produktionsvillkoren.

Samtidigt är den sociala verkligheten som journalistiken handlar om redan till en början anpassad till media logic. Vilket kan jämföras med det som Asp (1990b) benämner *medialisering*, dvs. att institutionerna i samhället tar hänsyn till media logic när de gör sina utspel osv. Ett fundamentalt krav för journalistik, enligt Altheide och Snow (1991, s. 51), är att den verklighet som journalisterna rapporterar om är oberoende av journalisten och journalistiken som sådan.

Vad som avgör om någonting blir en nyhet är med andra ord inte dess viktighet eller relevans, utan om nyheten passar mediet som sådant. På så sätt

blir media logic styrande inte bara för medierna, utan även för de som vill bli uppmärksammade av medierna (Nord & Strömbäck 2002, s. 34).

Den klassiska spegelmetaforen – att medierna endast speglar verkligheten – vänds till sin motsats. I stället för att medierna speglar verkligheten så speglar verkligheten medierna och dess logik. (Nord & Strömbäck 2002, s. 34)

Ett mediums format sätter gränser: Eller för att citera Neil Postman (1987, s. 15), amerikansk professor i kommunikation: ”Man kan inte använda rök[signaler] för filosofi. Formen utesluter innehållet.” Detta innebär att alla som vill nå ut med sina budskap via medierna måste anpassa sig till deras format, vilket i förlängningen innebär, med en tillspetsad formulering, att alla sociala institutioner är medieinstitutioner (Strömbäck 2001, s. 193).

Sammanfattning

Nyhetsmedierna har i det svenska samhället till uppgift att informera, granska och skapa forum för debatt. Detta ska göras på ett sätt som är objektivt, dvs. vara sant, relevant, balanserat och neutralt presenterat.

Men samtidigt har nyhetsmedierna två mål att uppnå: samhällsintresset och affärsintresset. Nyhetsmedierna konkurrerar på fyra olika marknader: läsar-, annons-, investerar- och källmarknaden. Detta har fiktionaliserat nyhetsmediernas innehåll genom olika dramaturgiska grepp.

Alla tänkbara nyheter får inte plats på det redaktionella utrymmet. Därför måste det ske ett urval. Detta urval görs med hjälp av en nyhetsvärdering. Nyhetens värde utgår ifrån vad som kan tänkas vara intressant för publiken samt nyhetens tillgänglighet och passform.

Det är alltså inte enbart verklighetens nyhetsvärde som styr nyhetsmediernas innehåll, utan innehållet kan även ses som ett resultat av ett mediums format, dess organisation, interna arbetsvillkor, normer och uppmärksamhetsbehov. Dessa förutsättningar sammantaget utgör, det som vi har valt att kalla nyhetsmediernas villkor.

Allt fler institutioner i samhället, så som politiska partier, myndigheter och organisationer i näringslivet, anpassar sig till nyhetsmediernas villkor. Det sker en så kallad medialisering.

När organisationer och nyhetsmedier möts

Nu har vi kommit fram till den punkt där organisationer och nyhetsmedier möts. Denna mötespunkt brukar, ur ett organisationsperspektiv, benämnas *medierelationer*. I detta kapitel kommer vi titta närmare på hur organisationer bör arbeta gentemot nyhetsmedierna. Vi kommer att tackla denna fråga från två olika håll.

I första avsnittet tar vi hjälp av Herbert J. Gans för att ge en bild av de krav som ställs på en organisation för att få agera källa. Vi försöker ge svar på hur journalister resonerar kring olika källors lämplighet. Därefter tittar vi närmare på olika riktlinjer för goda medierelationer. Avslutningsvis så sammanfattar vi kapitlet.

Källorna och nyhetsmediernas innehåll

Nyhetsmediernas villkor ställer vissa krav på källorna. De måste helt enkelt ”passa in” i journalisternas verklighet. Men vad är det egentligen som avgör källornas lämplighet?

Källornas lämplighet

De tillgängliga källornas lämplighet bestäms av journalisterna. Journalisternas val av källor görs utifrån en rad olika överväganden. Dessa överväganden har en sak gemensamt: de syftar till effektivitet (Gans 1979, s. 245–247). Allt som allt kan sex övergripande journalistiska överväganden identifieras:

1. **Tidigare lämplighet** – Om en källa har levererat information som resulterat i artiklar tidigare, så är journalisten benägen att använda sig av källan igen.
2. **Produktivitet** – Källor bedöms efter deras förmåga att förse journalisten med mycket information på kort tid.

3. **Pålitlighet** – Journalisten vill ha pålitliga källor som kan leverera sådan information som kräver minsta möjliga verifiering.
4. **Trovärdighet** – När journalisten inte hinner kontrollera pålitligheten eftersöks en trovärdig källa som är ärlig och korrekt.
5. **Auktoritet** – Journalister eftersöker källor med ansvar och auktoritet. De antas vara trovärdiga eftersom de inte kan kosta på sig att ljuga, samtidigt som deras åsikter är officiella.
6. **Vältalighet** – När källor intervjuas måste de vara så vältaliga, konkreta och dramatiska som möjligt (Gans 1979, s. 245–247).

Ju mindre nyhetsflödet är, desto mer av nyhetsmediernas innehåll genereras av andra organisationer (Shoemaker & Reese 1996, s. 269). De journalistiska överväganden som görs när en eller flera källor ska väljas ut leder till att journalisten skapar relationer med ett begränsat antal källor. Ivriga och mäktiga källor som måste synas blir lämpliga eftersom de alltid kan tillhandahålla information (Gans 1979, s. 247).

På så sätt lever de upp till kraven på produktivitet och trovärdighet. Journalister i allmänhet vänder sig till ett begränsat antal källor och kan styras av dessa källor, under förutsättning att journalisterna saknar kunskap (ibid.).

Källornas betydelse

Alla västerländska journalister ansluter sig visserligen till reglerna om källkritik, men det är ofta omöjligt att få en viktig ”nyhet” tillräckligt styrkt före pressläggningen. Samtidigt existerar det alltid källor som vill ha en uppgift spridd och som kan utnyttja de journalister som vill komma med ”nyheter” (Hadenius & Weibull 1999, s. 372).

Källorna har enligt Shoemaker och Reese (1996, s. 178) en stor effekt på nyhetsmediernas innehåll eftersom journalisterna inte kan inkludera sådant de faktiskt inte vet. Den mest uppenbara influensen är när källor ljuger eller undanhåller sanningen. Men källorna kan också påverka innehållet på andra sätt genom att tillhandahålla information i en särskild kontext eller sådan information som är enkel och billig för medierna att använda. Källorna kan också monopolisera journalisternas tid till den grad att de inte hinner söka upp alternativa källor (ibid.).

Shoemaker och Reese (1996, s. 219) närmar sig också McManus (1994) teorier kring den marknadsdrivna journalistiken, då de konstaterar att källorna agerar på en marknadsplats. En marknad vars natur kan påverka innehållet. Källorna kan också ”stimulate or constrain the diffusion of information” i enlighet med sina privata intressen. Samtidigt kan också

journalisternas val av källor färga de historier de skriver (Shoemaker & Reese 1996, s. 219). Om källorna dessutom känner till nyhetsmediernas arbetsrutiner och kan anpassa sig till dem, då blir också genomslaget i regel mer positivt (a.a, s. 268).

Organisationers mediearbete

Vi har i det föregående avsnittet tagit oss en titt på de krav som nyhetsmedierna ställer på källorna. I detta avsnitt kommer vi att koncentrera oss på några av de riktlinjer som finns för hur en organisation kan bedriva sitt mediearbete.

Riktlinjer för goda medierelationer

Cutlip m.fl. (1999, s. 326–330) har sammanfattat de riktlinjer för goda medierelationer som ofta förekommer i PR-litteraturen.

1. **Var ärlig** – Det är inte bara politiskt korrekt att vara ärlig, det är också sunt förnuft och samtidigt bra för affärsintresset. Goda och dåliga nyheter jämnar ut sig med tiden, en organisation som är ärlig när det handlar om dåliga nyheter har större chans att bli trodd när det handlar om goda nyheter. Informationen ska så snabbt som möjligt fördelas jämt över nyhetsmedierna, utom när en journalist har fått ett tips: då tillhör informationen journalisten tills någon annan efterfrågar den.
2. **Ge service** – Journalister arbetar under tidspress. Det snabbaste och säkraste sättet att få en journalist samarbetsvillig är att tillhandahålla intressant och nyhetsvärdig information, dygnet runt om så krävs.
3. **Tigg/klaga aldrig** – Inget irriterar journalister och redaktörer så mycket som organisationer som tigger om att få redaktionellt utrymme eller som klagar på hur de upplever att de har behandlats av journalisterna.
4. **Be aldrig en journalist att ”döda” en nyhet** – En organisation har ingen rätt att be en redaktion att tysta ner eller att ”döda” en nyhet. Det fungerar sällan, det är oprofessionellt och resulterar inte i något gott. För journalister är det att betrakta som ett övergrepp på grundlagen. Att tysta ner en nyhet innebär att journalistiken sviker sitt förtroendeuppdrag. Men om journalisten har publicerat felaktigheter kan organisationen kräva rättelser (även i journalisternas databaser).

5. **Översvämma inte medierna med information** – Förmedla endast sådan information som journalisterna vill ha, håll medielistorna uppdaterade och skicka informationen endast till en journalist (den mest relevanta) per nyhetsmedium (Cutlip m.fl. 1999, s. 326–330).

Att arbeta med pressen

Cutlip m.fl. (1999, s. 330–333) har även sammanfattat särskilda riktlinjer för att skapa och bevara goda relationer med just pressen. Som en parentes kan det nämnas att Chester Burger, före detta nyhetsreporter åt CBS, har sagt att "the press is often unfair, unreasonable and simply wrong. But even if it isn't your friend, it is the best friend the nation has, and we should be thankful for it" (Burger 1992 i Cutlip m.fl. 1999, s. 326–330).

1. **Tala utifrån samhällsintresset, inte organisationens** – Ett bryggeri som startar en kampanj för att samla in tomglas kan uppriktigt säga att de inte vill irritera sina publikar med tomglas i naturen.
2. **Gör nyheterna lättlästa och enkla att använda** – Undvik att använda facktermer eller andra krångliga uttryck och var tydlig med kontaktinformationen.
3. **Om du inte vill göra ett uttalande, låt bli** – Undvik att tala "off the record". Sådan information kan mycket väl publiceras utan källan. Vissa nyhetsorganisationer förbjuder sina reportrar att ta emot sådan information.
4. **Argumentera inte med journalisten** – Inse att journalisten är på jakt efter nyhetsvärdig information och att denne är beredd att gå långt för att få tag i den. Behåll lugnet. För att göra en omskrivning av en gammal PR-regel: "do not argue with people who buy printers ink by the barrel or with people who own the transmitter or cable system: these people have the final say".
5. **Använd dina egna ord, inte journalistens** – Eftersom journalisterna har det sista ordet kan de välja vilka citat, eller vilka delar av citat, som ska användas. Journalister kan försöka lägga ord i munnen på dem som intervjuas för att få dem att tala i rubriker.
6. **Ge direkta svar på direkta frågor** – Om det korrekta svaret är "Ja" eller "Nej"; ge det korrekta svaret och säg inget mer. En journalist kan dra ut på tystnaden för att få den intervjuade att prata på. Den intervjuade bör alltid utgå från att bandet eller kameran rullar och ju tuffare fråga, desto kortare svar.

7. **Spekulera inte** – Om talesmannen inte känner till svaret på en fråga så kan denne be att få återkomma med svaret. Det bästa är förstås att ha alla svaren genom att förutse frågorna och öva dem innan.
8. **Säg sanningen oavsett omständigheterna** – Tro inte för ett ögonblick att dåliga nyheter kommer att försvinna om organisationen är tyst och att nyhetsmedierna kommer att missa detta. Agera precis som om det vore goda nyheter och servera dem till nyhetsmedierna.
9. **Kalla inte samman pressen om du inte har någon nyhet** – Gödsla inte med presskonferenser. Om en presskonferens ändå måste hållas, ta då hänsyn till steg 1–8 (Cutlip m.fl. 1999, s. 330–333).

Sammanfattning

Nyhetsmediernas villkor medför att journalister i allmänhet vänder sig till ett begränsat antal källor. Dessa källor kan ha ett stort inflytande på nyhetsmediernas innehåll. Om källorna känner till nyhetsmediernas arbetsrutiner och kan anpassa sig till dem, då blir också genomslaget som regel mer positivt.

Den mest uppenbara influensen är när källor ljuger eller undanhåller sanningen. Men källorna kan även påverka innehållet på andra sätt genom att t.ex. tillhandahålla information i en särskild kontext eller sådan information som är enkel och billig för medierna att använda.

Huruvida en organisation får agera som källa eller inte beror bl.a. på tidigare lämplighet, pålitlighet och trovärdighet. Med hjälp av goda medierelationer ökar chanserna att få god publicitet.

Empiriska resultat och analys

Nu har det blivit dags att lämna teorierna och den tidigare forskningen för en stund. Det är nu hög tid att ta en närmare titt på verkligheten. Eller rättare sagt, det är dags att ta del av ett antal intressanta människors bilder av verkligheten.

Dessa bilder tillhör journalister och kommunikationsstrateger, dvs. några av de individer som förkroppsligar de nyhetsmedier och organisationer som vi talat så mycket om i de tidigare tre teorikapitlen. När vi sedan tagit del av dessa bilder kommer vi i ett analyskapitel att överbrygga det tomrum som kan tänkas existera mellan dessa bilder av verkligheten och de teorier som vi har presenterat.

Vi har delat in studiens resultat i tre kapitel. I det inledande kapitlet, *Journalister om journalistik och organisationer som källor*, presenterar vi resultatet från den första intervjuomgången. I detta kapitel kommer journalisterna att dela med sig av både sin syn på nyhetsmedierna och hur organisationer kan och bör agera som källor.

I de två efterföljande kapitlen, *Kommunikationsstrateger om nyhetsmedierna* och *En organisations förhållningssätt till nyhetsmedierna*, presenterar vi resultatet från den andra intervjuomgången. I dessa två kapitel delar kommunikationsstrategerna med sig av både sin bild av nyhetsmedierna samt sin syn på hur en organisation bör förhålla sig till dem.

De två första resultatkapitlen är främst menade att ge en djupare förståelse kring *varför* organisationer förhåller sig till nyhetsmedierna och *varför* det kan tänkas se ut som det gör. Därför har vi valt att inrikta oss mer på *hur* organisationer bör förhålla sig gentemot nyhetsmedierna i det sista resultatkapitlet.

I det avslutande analyskapitlet kommer vi att koka ihop resultaten från de båda intervjuomgångarna med de tre teorikapitlen. Detta kommer vi att göra genom att analysera studiens tre frågeställningar i tur och ordning.

Journalister om journalistik och organisationer som källor

I detta inledande resultatkapitel presenterar vi resultatet från den första intervjuomgången. Det är journalisterna som delar med sig av både sin syn på nyhetsmedierna och hur organisationer kan och bör agera som källor. Men först är det på sin plats att vi presenterar de journalister som har medverkat i vår studie.

Presentation av journalisterna

Nedan följer en kort presentation av journalisterna:

Klas Andersson är näringslivsjournalist på Svenska Dagbladet där han har varit anställd sedan 2001. Han skriver främst om företag i läkemedels- och bioteknikbranscherna. Tidigare har Andersson arbetat som ekonomireporter på bl.a. nyhetsbyrån Direkt och TT.

Bengt Carlsson är börskrönikör på Dagens Nyheter där han har arbetat sedan 1996. De huvudsakliga arbetsuppgifterna består i att kommentera börs och näringsliv. Innan Carlsson började arbeta på Dagens Nyheter arbetade han som ekonomijournalist på tidningen Affärsvärlden i 10 år.

Gunilla Herlitz är chefredaktör på Dagens Industri sedan den 1 januari 2003 då hon efterträdde den legendariske Hasse Olsson. Herlitz började arbeta på Dagens Industri i slutet av 1987, men har även hunnit med att vara redaktionschef på ekonomisajten Ekonomi24 och nyhetschef på Expressen.

Thomas Mattsson är redaktionschef på Expressen där han började arbeta 1991. Då var han vikarie och sedan dess har han bl.a. arbetat som nyhetschef och chef för ekonomiredaktionen. Mattsson, i egenskap av redaktionschef, är ansvarig för löpsedeln och första sidan. Han har även ett övergripande innehållsansvar för alla delar utom "Kultur" och "Ledarsidan".

Lena Mellin är samhällschef på Aftonbladet där hon har varit verksam sedan 1979. Förutom att vara chef för samhällsredaktionen sitter hon även med i

redaktionsledningen. Men hon arbetar också som reporter och i slutet av 1998 vann Mellin Stora journalistpriset.

Pontus Schultz är chefredaktör på FinansVision⁵ sedan tidningen startades i mars 2002. Eftersom FinansVision har en relativt liten nyhetsredaktion består Schultz arbetsuppgifter i att vara nyhetschef, men även marknadsförare av tidningen. Tidigare har han arbetat som chefredaktör på Vision, en branschtidning som han var med och grundade 1996. Schultz har även arbetat som ekonomijournalist på Veckans Affärer.

Journalistiken och dess villkor

Andersson anser att journalistik handlar om att berätta om vad som händer i ett större sammanhang genom att tydliggöra sådant som borde komma upp till ytan genom att engagera, beskriva och tydliggöra. Carlsson anser att journalistik handlar om att berätta vad som händer och varför, även om han anser att svaret beror på hur högtravande journalistikens uppgifter ska vara.

Journalistikens uppdrag är att berätta vad som händer i världen! (Lena Mellin)

Journalistiken är mer än att bara berätta vad som händer. Enligt Mattsson handlar det lika mycket om underhållning, något som också påpekas av Mellin. Detta gäller inte enbart kvällspressen, även om kvällspressen enligt Mattsson främst koncentrerar sig på enskildheter istället för att vara övervakande.

Om man hårdrar det kan man säga att en runsten är journalistik eftersom den berättar för folk vad som har hänt. (Thomas Mattsson)

Herlitz betonar journalistikens betydelse för demokratin och Andersson ser journalistiken även som ett verktyg för rättvisan.

Att söka sanningen. [...] Det är ett av fundamenten som demokratin vilar på. Yttrandefriheten är ju ett fundament i en demokrati. (Gunilla Herlitz)

I sina bästa stunder ska journalistiken kunna påtala orättvisor och oförrätter i samhället. Eller mygel. (Klas Andersson)

Schultz ger sin syn på journalistik genom att dela upp journalistiken i två delar:

⁵ Den 15 januari 2003 meddelade Modern Times Group (MTG) att tidningen FinansVision skulle läggas ner.

Journalistik är två saker. De geggas ganska lätt ihop till en, den ena är underhållning och den andra är en granskning. Min syn på journalistik är att det finns en ganska föråldrad bild av journalistik där man utgår från en världsbild där journalisten är ensam på scenen och där vårt uppdrag alltid har varit att plocka fram information som ingen annan har tillgång till. Sedan publicerar vi 2 % av den och säger att "det här är sanningen". (Pontus Schultz)

Schultz anser att avgränsningen mellan subjektiv och objektiv journalistik ställer till trubbel i dagens nätverks- och informationsvärld, där människor redan har tillgång till all information och snarast behöver hjälp med sällningen.

Journalistiken är otroligt enkel. Det finns en vanbild av att journalistiken är objektiv. En annan vanlig vanbild är att vi varje dag väljer ut de viktigaste nyheterna och rangordnar dem i tidningen. Så är det inte alls. Vi gör en produkt. (Pontus Schultz)

Därför måste journalistiken enligt Schultz positionera sig på en skala som hamnar ovanför det subjektiva och objektiva genom att tydligt redogöra för att "vår tidning tittar på världen härifrån" och "vi hjälper dig med sällningen". Mellin, Herlitz, Schultz och Mattsson förklarar också att journalistik handlar om *mixen*; alltså att det handlar om att bygga en tidning med dess olika delar. Varje tidning ska innehålla flera av dessa delar och att mixen på så sätt också är en del av journalistiken.

Men hur ser journalisterna på relationen med läsarna? Carlsson anser att det är väldigt kul om arbetet någon gång påverkar läsarna. Samtidigt betonar han att detta också medför ett ansvar.

Det skadar inte att tänka på det att det faktiskt är människor som kan gå iväg och satsa sina pengar eller inte satsa sina pengar utifrån det jag har skrivit. Det ska man vara väldigt medveten om och ha respekt för. Folk kan faktiskt fatta ekonomiska beslut på vad jag skriver. (Bengt Carlsson)

Positiva artiklar har en tendens att gå förbi obemärkta, berättar Carlsson. Detta beror enligt honom på att läsarna har sina uppfattningar klara: läsaren, tittaren, lyssnaren är så färgad av tidens anda att positiva artiklar tenderar att försvinna i bruset.

Samtidigt förstår inte läsarna alltid att det som återges i tidningarna endast är en del av sanningen, argumenterar Schultz och påpekar att detta kan vara en generationsfråga.

Jag tror inte att folk förstår fullt ut att det är en sorts världsbild som vi skildrar. Det finns de som kan skildra världen från andra håll. Det kan man säga hur många gånger som helst. Och folk fattar inte därför att det finns en auktoritet i medier. Men

jag tror att det är en generationsfråga. Det kommer mediekonsumenter som är väldigt vana vid att hämta information från en massa olika källor. De inser att det som står i medierna inte är sant. (Pontus Schultz)

Samtidigt som läsarna inte fullt ut klarar av att stå emot tidens anda och inte alltid förstår att det endast är ett fragment av verkligheten som återges, så anser t.ex. Schultz att läsarnas uppmärksamhet är ett värde som påverkar journalistiken. Både Herlitz och Schultz anser att läsarna inte alltid klarar av att avgöra själva vilken typ av journalistik de behöver.

Folk får faktiskt bättre medier än de förtjänar. Det vet vi från nätet vad folk läser egentligen. Skulle vi göra en tidning utifrån våra läsare på nätet så skulle vi skriva om Britney [Spears, amerikansk artist] och mobiltelefoner. (Pontus Schultz)

Jag har ett publicistiskt ansvar kan man säga, att försöka ge läsarna det de vill ha, men som de kanske inte klarar av att berätta för mig att de vill ha. (Gunilla Herlitz)

Tempot skiljer sig mellan olika redaktioner. Detta innebär att journalistiken påverkas av detta i olika utsträckning. Detta har bl.a. att göra med tidpunkten för pressläggning och tidningens storlek, enligt journalisterna. Men tidsbrist är enligt t.ex. Andersson ingen ursäkt för att det som skrivs får vara felaktigt.

Tiden kan förstås göra att en artikel inte blir så bra och underbyggd som man skulle ha velat. [...] Men givetvis gäller det att se till att allt som står i tidningen är underbyggt, kontrollerat, inte behäftat med faktafel osv., även om tempot är högt. (Klas Andersson)

Carlsson påpekar att det inte alltid finns tillräckligt med tid för att skaffa tillräckligt med information. Det optimala arbetet hinns sällan med. Därför måste en journalist skaffa sig så mycket information som möjligt innan saker och ting inträffar, berättar han.

Sedan finns det också det här med Affärsdata eller databaser; att det som är skrivet någonstans rullas vidare och dyker upp. Det är det som är fräckt som rullas upp, eller det som sticker ut. Det kommer tillbaka igen. Och är det fel från början så är det nästan som att utrota kackerlackor – det går inte. (Bengt Carlsson)

Hur kommersiella är egentligen journalisterna? Schultz anser att journalister är väldigt okommersiella och obekymrade om den enskilda tidningens utveckling. Istället är de enligt honom extremt egofixerade samtidigt som de tillskriver sig själva större betydelse än plattformen.

Det behöver enligt t.ex. Mattsson och Carlsson inte vara så att det är tidningens vinstintresse eller dess ägare som begränsar det journalistiska

uppdraget, det kan istället handla lika mycket om tävlingsinstinkt. Det är enligt Mattsson väldigt få journalistiska beslut som inte också innefattar ett ekonomiskt åtagande.

I teorin kan vi sälja noll exemplar i dag eller i morgon. Folk ska ändå göra ett aktivt val. (Thomas Mattsson)

Herlitz anser att det vore patetiskt och genant med en affärstidning som inte tjänade pengar och refererar denna ståndpunkt till hennes företrädare Hasse Olsson. Mattsson menar att om tidningen inte går med vinst så kan det innebära att ekonomin inte tillåter journalisterna att delta i t.ex. budgivningar om intervjuer eller bilder – utan att detta i publicistisk mening innebär ett hinder.

Journalisterna anser i stora drag att tidningen måste sälja och att detta är en förutsättning för att åstadkomma en så god journalistik som möjligt. Carlsson anser att det är mycket skönare att arbeta på en tidning som går med vinst än en som går med förlust. Han tror inte att det hade känts bättre att ha någon statlig kran att ösa ur, men medger att tidningar som går med vinst har bättre förutsättningar att bli bra. Carlsson tror också att kampen om läsare handlar lika mycket om inbördes tävlan som om ekonomiska påtryckningar.

En tidning måste förstås generera resultat och åtminstone på sikt inte gå med förlust för att därigenom vara existensberättigad. [...] Konkurrensen i övrigt mellan olika tidningar befrämjar förstås innehållet, tycker jag. (Klas Andersson)

Mattsson berättar att det inte finns några pekpinnar från styrelsen om hur arbetet ska bedrivas för att t.ex. inte kannibalisera på marknaden för en systerprodukt. Konkurrensen är ganska fri, även inom koncernen. Men de ekonomiska förutsättningarna finns ändå där.

Jag kan tänka mig att om vi började gå med förlust så skulle ägarna ställa starka krav på att vi minskar personalen. Och personalen är vår resurs. Det är de som gör journalistiken. (Lena Mellin)

Vi har bara ett enda existensberättigande och det är att folk köper tidningen. För i samma sekund som folk inte köper tidningen då läggs tidningen ner. (Thomas Mattsson)

Tidningarna konkurrerar även inbördes om källorna, enligt Schultz.

Marknadsledaren vinner alltid tipsen – de som vill få ut sin story. Och det behöver inte bara vara PR, det kan också vara anti-PR; bittra aktieägare, anställda eller kunder. (Pontus Schultz)

Det intressanta med nyhetsmedier är enligt Schultz att de är väldigt flockbetonade. En uppfattning sprider sig snabbt och blir allmän, och det är väldigt få som går emot strömmen. Detta beror bl.a. på att den svenska medievärlden är så liten och för att vara viktig måste en journalist tala om samma saker som alla andra. Det blir någon slags "masshypnos", berättar han. Grunden till detta anser Schultz vara nyhetsmediernas dramaturgi.

Mattsson talar om ett gemensamhetsintresse. Journalisten kan "sova gott om nätterna" även om denne skrivit en artikel som ger en organisation den publicitet de vill ha, så länge det är en intressant artikel för läsarna. Han betonar också att journalisten i fråga också kan ringa dagen efter angående en skandal. Sammantaget verkar samspelet mellan organisationer och journalister vara relativt okomplicerat enligt journalisterna.

Det går säkert att utnyttja journalister, kan inte utveckla det mer än att det har varit massor med gånger då journalister kommit så nära och etablerat en så nära relation med den de intervjuar. Svårt att säga, är det helt opartiskt då? Det är det säkert inte. (Gunilla Herlitz)

Man vet att man blir alltid lurad. [...] Men det är rätt så givna ramar egentligen, för att det är som det är. Man utnyttjar varandra. (Bengt Carlsson)

Hur resonerar journalister kring vad som blir en nyhet? Det klassiska är att det ska vara oväntat och annorlunda, enligt Mattsson.

Det kan vara en världshändelse, det kan vara en vetenskaplig upptäckt, det kan vara en person som i hela världen är känd och som gör någonting. Företrädesvis dör då. (Lena Mellin)

Herlitz anser att en nyhet ska vara någonting oväntat. Hon berättar att hon och hennes medarbetare på DI brukar tala om den "femstjärniga nyheten", bestående av fem olika komponenter. Den första punkten är just överraskningen, att vi läsare blir överraskade i någon mening. Nästa punkt är att det ska handla om människor eftersom det, enligt Herlitz, "inte finns några saker eller enheter som kan beröra."

Nummer tre är att det ska ligga en konflikt i det hela. Konflikt är någonting större än bara konflikt, för det är på något sätt att söka efter sanningen. I en konflikt så söker man efter sanningen, det är två parter som får berätta sin sida av saken. (Gunilla Herlitz)

Den fjärde stjärnan handlar om påverkan – att det är någonting som många människor berörs av. Men även påverkan i den meningen att "det ska få genomslagskraft [...], sätter agendor och skapar en debatt."

Och det sista då: rätt tidpunkt. Den här extremt subtila tajmingen, jag menar det har ju hänt massor med gånger att en nyhet har kommit ut och det har inte hänt någonting. Och en annan tidning kör den några veckor senare och så får vd sparken. (Gunilla Herlitz)

Schultz väljer att prata om det som kan tänkas bli en nyhet utifrån tre olika grundpelare:

Det kan förändras väldigt mycket från dag till dag. Det man kan vara säker på är att en nyhet är en konflikt, det finns personer, ju kändare, desto bättre, och att det rör någonting som berör människor. Det är de tre grundpelarna, då kan man vara säker på att det blir en nyhet. Annars är det väldigt slumpmässigt. (Pontus Schultz)

Carlsson betonar slumpmässigheten i nyhetsflödet. Den som vill få stort genomslag måste ha tur. Även mediets format sätter vissa gränser. I teve och radio behandlas t.ex. ekonominyheter styvmoderligt eftersom programtiden är kort, berättar Andersson.

Det är svårt att gråta i trycksvärta. (Lena Mellin)

Carlsson anser att bildmaterialet kan styra nyhetsvärderingen till viss del, men han tror att detta påverkar teve i större utsträckning än dagspress. Han anser också att journalisternas kunskaper avgör vad som blir en nyhet eller inte. Schultz lyfter fram mixen och subjektiviteten som de viktigaste vattendelarna för vad som till slut blir en nyhet.

Det är mixen som är den viktigaste delen. Men även sådana otroligt banala faktorer som: "Vem är det som säljer in det? Vilken journalist? Vad är det för sorts företag? Vad är uppfattningen om företaget?" Jag lovar att Philip Morris har mycket svårare att få igenom en artikel om deras positiva personalpolitik än Landstinget. Så är det ju. Det behöver inte ens vara Philip Morris, det kan vara nere på subjektiv journalistnivå. Vi tycker inte längre om IT-bolag liksom. (Pontus Schultz)

Organisationer som källor

Organisationerna vet spelreglerna, berättar Mattsson, i synnerhet har de stora bolagen relativt proffsiga informationsavdelningar. De förstår att det kan bli obehagligt om Expressen ringer, men de tar sig hellre an problematiken på en gång istället för vid pressläggning 15 timmar senare.

Herlitz anser att många av de stora bolagen är jätteproffsiga och även Carlsson anser också att de stora bolagens informationsavdelningar är väldigt bra och relationen är relativt okomplicerad.

Vi vet vad vars och ens roll är. Det är inget problem. De ser också ofta vad det är vi söker, och vi ser vad det är de svarar eller inte vill svara på. Men det är rätt så givna ramar egentligen. Man utnyttjar varandra. (Bengt Carlsson)

Ju mer professionella PR-byråer/informatörer blir, desto skickligare lär de också bli att föra ut sina budskap och få journalisterna med på tåget. Många informatörer och PR-byråpersoner känner ju också till journalistikens villkor, eftersom flera arbetat som journalister/reportrar tidigare. (Klas Andersson)

Mattsson anser att redaktionen dagligen får en stor mängd information från olika organisationer. Detta ser han som naturligt särskilt när det gäller börs-noterade företag eftersom de måste uppfylla sitt börskontrakt. När det handlar om att sälla denna information tycker Mattsson att det är bättre att redaktionerna själva får göra prioriteringen än att organisationerna gör den.

Enligt Mattsson fokuserar de stora organisationerna först och främst på affärspressen, men företagsledarna är medvetna om att kvällspressen endast dyker upp när det handlar om exempelvis en arbetsplatsolycka, direktörerna får jättehöga löner eller nedläggning.

Om man ska hårdra det lite grann så skriver vi om företag om de gör succé eller om de går i konkurs. Det som är där emellan kan de briefa om på intranätet eller i Dagens Industri. (Thomas Mattsson)

Schultz anser att svenska organisationer generellt har för stor respekt för nyhetsmedierna. De tror att dessa nyhetsmedier gör ett bättre jobb än vad de gör, att urvalen är noggrannare än vad de är och utgår från att de "duktiga" kommer att synas.

Förhållandet till nyhetsmedierna i Sverige är rätt komplicerat, enligt Schultz, eftersom det anses lite fult att tänka i medietermerna och att vilja synas i medierna. Samtidigt måste organisationerna förstå åt vilket håll vinden blåser, dvs. vilken allmän uppfattning som finns om organisationen.

Schultz berättar att det är ganska få organisationer som har en okomplicerad bild av nyhetsmedierna som arbetsverktyg. Han berättar att det finns organisationer som investerar 40 % av sin omsättning på marknadsföring, men som är urusla på sin mediebild. Han tar upp ABB-affären som ett exempel på hur en organisation som förstår nyhetsmediernas dramaturgi kan agera.

Där är det helt uppenbart att ABB:s informationsavdelning och Martin Ebner egentligen riggade en väldigt bra historia. Där castade de Martin Ebner som en god riddare. Han var liksom perfekt, småspararnas vän och han skulle öppna upp allting, och medierna köpte den där bilden rakt av. (Pontus Schultz)

Schultz berättar att mediernas dramaturgi utnyttjades stenhårt under IT-boomen då IT-företagen förstod att uppmärksamheten hade ett värde. Utnyttjandet av dramaturgin fick sådana proportioner att även affärsidéerna vreds till dess att de blev kommunicerbara via medierna. Detta resulterade enligt Schultz i att dessa organisationer hamnade långt bort från verkligheten, vilket var en bidragande orsak till att så många av dem gick under.

Schultz anser dock att organisationerna inte alltid måste se till att anpassa sig till nyhetsmediernas.

... det kan finnas en poäng med att bryta mot de här reglerna ibland. Jag tror att det finns en medborgerlig trötthet på medielogiken och då kan det vara uppfriskande att någon sätter sig upp mot den och skriker. (Pontus Schultz)

En del organisationskällor bränner sig själva, enligt Carlsson. Organisationerna måste välja: antingen får de gå ut brett och hoppas på det bästa eller så får de gå ut smalt och istället hoppas på att få budskapet mer genomarbetat. Carlsson berättar att många inte verkar ha förstått att om t.ex. DI eller DN varit först med en nyhet, så är det ofta inte en nyhet efter det – det måste vara riktigt stort för att andra nyhetsmedier ska sprida nyheten vidare.

Herlitz anser att det värsta en organisation kan göra är att ljuga en journalist rakt upp i ansiktet. Enligt Schultz är det en sak att bara berätta en liten del av sanningen, men att börja ljuga eller överdriva för mycket, det kommer alltid att slå tillbaka.

Mattsson berättar att det inte finns någon organisation som dimensionerar sin informationsavdelning för att det värsta ska hända. Det finns professionell hjälp att få och som kan hantera sådana situationer,

För problemet är om man inte kan hantera medierna i en krissituation; då utgör de en annan hotbild för företaget och eskalerar krisen [...] Istället för att reparera den där bilen eller gräva upp giftet, så springer vd:n runt och oroar sig för om han har en gammal passbild. (Thomas Mattsson)

Schultz tycker att organisationerna måste bli bättre på att sätta nyheterna i en kontext. Rubriken "Ericsson slog Nokia i kampen om Taiwan-ordern" är intressantare än "Ericsson tog hem Taiwan-order", men detta är det få organisationer som förstår.

Mellin anser att de som vill påverka ska ringa till redaktionerna oftare, samtidigt som det helst ska finnas en relation, en upparbetad kanal, mellan journalisten och den som ringer. De som ringer måste ha full access i organisationen, ge korrekt information och kunna skvallra utan att vara illojal mot sin uppdragsgivare. Hon berättar också att den som ringer måste kunna

berätta om bakgrunden och ordna intervjuer. Andersson berättar att organisationer ofta försöker påtala positiva saker i större utsträckning än negativa.

Men en bra informationsavdelning ska också avslöja oegentligheter eller fel som blivit begångna. Att försöka undanhålla innebär bara att det blir så mycket värre på lite sikt. (Klas Andersson)

Carlsson berättar att ingen journalist vill skriva fel. Men samtidigt har journalister mycket ont om tid när något väl inträffar och därför spelar journalisternas förkunskaper en stor roll. Enligt honom påverkas nyhetsvärderingen av vad journalisten kan sedan tidigare om en organisation.

Jag tror ändå över tid, så är det väldigt bra för alla inblandade ju mer kunskap medierna har, desto mindre risk för dikeskörningar. (Bengt Carlsson)

Därför ser Carlsson positivt på organisationer som strävar efter att utbilda journalister som en sorts förebyggande påverkan, eftersom det är ett bra sätt för journalisten att hitta nyheter samtidigt som nyheterna ger en rättvisare bild av organisationen.

Schultz berättar vidare att organisationen ska vara någon man kan ”kolla av med” utan att de nödvändigtvis ska bli citerade i tidningen. Han berättar vidare:

Journalister går ju och pratar med ett antal människor och formar sin bild av världen efter det. Och det är mycket lättare att forma sin bild av världen om man pratar med någon som man upplever gör det relativt neutralt, än någon som vill sälja in en nyhet till en. Så i längden är det en bättre strategi, det är jag övertygad om. (Pontus Schultz)

Schultz berättar att det finns exempel på organisationer som är likvärdiga, men som ändå inte får samma typ av publicitet. Detta beror på hur mycket organisationerna arbetar med sin mediebild. Han påpekar att organisationerna måste kunna påverka både det generiska och det analytiska nyhetsflödet. I det generiska nyhetsflödet släpps det mesta igenom, till skillnad från det analytiska, men om en organisation bara levererar till det analytiska kan man ”gå över huvudet” på det generiska.

När folk frågar mig om hur man ska göra för att synas i media, då brukar jag alltid säga: ”Skit i att ge er in i den här wheelingen och dealingen på golvet, se till att bli en storspelare.” Det är viktigare att etablera en relation med en journalist och utnyttja relationen till att forma journalistens världsbild. (Pontus Schultz)

Enligt Carlsson kan en journalist som har goda relationer med en organisation lättare få intervjuer än andra, så länge det inte bryter mot börskontraktet. Han upplever att organisationer får svårare att anskaffa kapital och personal om organisationen får negativ uppmärksamhet eller ingen uppmärksamhet alls.

Mattsson påpekar att organisationer med fördel kan underlätta för journalisten ekonomiskt genom att genomföra exempelvis undersökningar som inget annat nyhetsmedium annars skulle ha kommit på tanken att göra, eller inte haft tillräckliga resurser. Mattsson betonar även vikten av att vara tillgänglig.

Kommunikationsstrategier om nyhetsmedier

Detta är det andra kapitlet av tre där vi redovisar studiens resultat. I detta kapitel är det, precis som i nästa, endast kommunikationsstrategerna som får komma till tals. Men låt oss börja med att presentera de kommunikationsstrategier som medverkar i vår studie.

Presentation av kommunikationsstrategerna

Nedan följer en kort presentation av kommunikationsstrategerna:

Rune Borg arbetar numera som seniorrådgivare på PR-byrån Kreab, men startade sin karriär som sekreterare på Sveriges Köpmannaförbund i slutet på 1960-talet. Sedan dess har han hunnit med att vara informationsansvarig på ett flertal svenska storföretag som t.ex. SE-Banken, Nobel Industrier (tidigare Bofors) och Pharmacia.

Bodil Eriksson är vice vd på Axfood med ansvar för information, IR och varumärke. Hon har tidigare arbetat som informationsdirektör på Folksam och Volvo Personvagnar. Eriksson har även arbetat som PR-konsult, i såväl egen regi som hos en av de större PR-byråerna i Sverige. Hon är även ordförande i Sveriges Informationsförening.

Nils Ingvar Lundin var tidigare informationsdirektör på Investor men arbetar numera som PR-konsult i egen firma. Han har även arbetat som informationsdirektör på Ericsson. Lundin har ett förflutet som journalist och har bl.a. arbetat på Sveriges Television i 16 år.

Henry Sténson är informationsdirektör på Ericsson, som tidigare varit informationschef på SAS. Han har ett förflutet som arméofficer och har även arbetat som presschef på JAS (Saab i Linköping) och som informationschef på Volvo Flygmotorer. Sténson har även varit vd för Pressklipp, ett f.d. Stenbeckbolag, som numera ägs av Observer.

Lars Thalén är numera strategisk rådgivare åt Nordea. Han har tidigare varit verksam som direktör med ansvar för Nordeas identitet och kommunikation, som vd för konsultföretaget Burson-Marsteller i Sverige och som presssekreterare åt Thage G. Pettersson. Thalén har ett förflutet som journalist och har bl.a. arbetat som ledarskribent och chef för samhällsredaktionen på Aftonbladet under 1970-talet.

Nyhetsmediernas betydelse

Borg betonar nyhetsmediernas stora genomslagskraft och påpekar också att många av de problem som uppstår faktiskt kan vara orsakade av dem, s.k. mediekriser. Enligt Lundin har en organisation som inte klarar av att hantera nyhetsmedierna svårigheter att klara sig på lång sikt.

Medierna är det mest genomslagskraftiga. Det finns egentligen inga andra bra sätt att kommunicera än via medierna, för det är de som är helt avgörande. (Nils Ingvar Lundin)

Enligt Lundin ska en kommunikationsdirektör prioritera kontakten med de strategiska medierna för företagsledningen först. Eriksson menar att en organisation inte kan välja bort att arbeta strategiskt mot nyhetsmedierna, då de påverkar så mycket och så många, samtidigt som de är tunga och reella beslutsfattare i samhället i egenskap av oberoende granskare.

Det går inte att jämföra mediernas kraft med någonting annat, just därför att de skär genom alla kadrer i samhället och når dig. (Bodil Eriksson)

Medierna är väldigt, väldigt avgörande för företags leva eller dö. (Rune Borg)

Nyhetsmedierna har, enligt Sténson, en stor betydelse för hur vi uppfattar vår verklighet.

Om du inte gör ditt externa jobb tillräckligt bra, så faller det interna jobbet platt till marken, vad du än gör. Stämmer inte bilden, så stämmer inte bilden. Då är det alltid den externa bilden som är sann. (Henry Sténson)

Thalén berättar att även små notiser kan påverka organisationen, eftersom de med största sannolikhet klipps ut och cirkuleras runt bland de anställda för att så småningom hamna framför ögonen på styrelsen, ledningsgruppen och vd. Samtidigt kan även organisationens agerande gentemot nyhetsmedierna få konsekvenser.

Vilken bild man ser av vd i media spelar stor roll. En ständigt misslyckad och förföljd vd som stapplar, harklar sig och inte ser något ljus i tunneln kan personligen sänka kursen ganska kraftigt. Motsatt beteende kan få motsatt effekt. (Lars Thalén)

Thalén anser också att:

Det är väldigt svårt att bedriva framgångsrikt företagande med en väldigt dålig mediebild. (Lars Thalén)

Lundin ger ett exempel på vad det innebär att ha en negativ mediebild. Veckans Affärer skriver att flygbolaget GoodJet riskerar att försättas i konkurs och därför avråds läsarna från att köpa biljetter i förskott. Samtidigt är GoodJet ett företag som säljer samtliga sina biljetter via förskottsbetalning på Internet. På detta sätt blir mediebilden en "självuppfyllande profetia" för att använda Lundins egna ord.

När nyhetsmedierna skriver ner en organisation skadas varumärket, enligt Thalén. Detta innebär att möjligheterna att ta ut ett bra pris är mindre. Samtidigt är kunder till en organisation med god mediebild nöjdare än motsvarande kundrelation till en organisation med en dålig mediebild, vilket resulterar i en "självförstärkning" av verkligheten.

Har du en oförtjänt dålig mediebild förlorar du kraft på marginalen att rekrytera de bästa. Och effekterna är att du får lite sämre medarbetare och att du får betala lite mer för dem. Det är bara så. (Lars Thalén)

Sténson menar att det inte finns något snabbare eller effektivare sätt att få ut budskap än att använda nyhetsmedierna, men betonar vikten av att verkligen ha något positivt att bygga på. Det är också skillnad på att skapa nyheter och på att undvika dem.

Jag brukar alltid säga det att jag kan skapa en förstanyhet på 15 sekunder, möjligen 45, i telefon med en nyhetsbyrå eller en journalist, men att få bort en nyhet som börjar gå fel, det kan man spendera dagar med. Och det är inte säkert att det hjälper i alla fall. Och hjälper det så är det ingen som efteråt märker att det höll på att bli en katastrof. (Henry Sténson)

Enligt Eriksson kan man inte utgå från att medierna går organisationens ärenden. Detta accentueras av Borg som anser att idealet vore att kommunicera utan nyhetsmedierna, eftersom budskapen riskerar att förvrängas eller förvanskas. Nyhetsmedierna upplevs som korrekta eftersom de enligt honom är korrekta i nio fall av tio, men undantagen får konsekvenser.

Vad är det som är det viktigaste? Är det verkligheten eller är det uppfattningen om verkligheten, dvs. perceptual reality? Och det är ju givetvis uppfattningen om verkligheten som är det viktigaste, för det är vad som styr människors handlanden. (Nils Ingvar Lundin)

Människor tror mer på det som kommer via någon bearbetning, eftersom journalister faktagranskar och sätter saker och ting i perspektiv, enligt Lundin. Thalén betonar att osäkerheten med att kommunicera via nyhetsmedierna är stor samtidigt som denna osäkerhet är den stora fördelen. Nyhetsmedierna kan ses som ett filter, och om budskapet går igenom detta filter får avsändaren godkänt och ett trovärdigt budskap.

Om du kan framhäva ett budskap av åsiktskaraktär den vägen så har det en helt annan tyngd än om du tvingas annonsera fram dina åsikter. Det är nästan omöjligt. (Lars Thalén)

Medierna måste också ha en bättre kvalitetskontroll och inte släppa igenom de där småfelen som gör att folk tappar förtroende för medierna, utan att se till att det i sin helhet blir så rätt som möjligt. (Nils Ingvar Lundin)

Enligt Thalén kan en organisations mediebild utan tvekan bero på hur agerandet mot nyhetsmedierna ser ut, men den organisation som vill ha en extremt bra mediebild måste förtjäna den.

Nyhetsmediernas villkor

”Nya” nyheter är väldigt svåra att hantera för nyhetsmedierna, enligt Thalén. Det måste vara igenkända händelser eller företeelser. De som avgör vilka nyheter som ska bli stora sitter i ett stort informationsflöde och har därför svårare att identifiera sådant de inte känner till sedan tidigare.

Till skillnad från någonting som har varit viktigt i flera år och så kommer det en liten detalj till. Det slår ju upp. Så därför blir nyhetsvärderingen i sådana sammanhang väldigt konstig. (Lars Thalén)

Eriksson anser att det är utmärkt att vi har en fri press, men vänder sig mot den sensationslystna amerikaniseringen av typen ”nu slår vi tillbaka mot storföretagen”. Resursfrågan blir ständigt en konsekvens och redaktionerna blir mindre samtidigt som journalisterna får mindre tid.

Nu är det näst intill en självklarhet att man utgår från en negativ nyhetsspegling. (Bodil Eriksson)

Enligt Eriksson hinner journalisterna inte vara ute i verkligheten lika mycket som skulle behövas samtidigt som bruset bara ökar.

Du får nästan alltid fram en negativ eller neutral bild när du ser på din mediebild om du följer omvärldsbevakningen eller gör tracking över artiklar osv. Men när du pratar med kunder har du en mycket mer positiv och fullödlig information, men sådant släpper inte medierna fram. Medierna har inte till uppgift att göra någon lycklig. (Bodil Eriksson)

Mediernas förstahandsintresse är naturligtvis konflikter och den typen utav skådespel. [...] Det är det strikt lokala, det egna intresset, som styr rätt mycket. (Henry Sténson)

Borg berättar att tidningarna måste slåss om sina läsare, vilket i förlängningen kan innebära att tidningarna vulgariseras. Samtidigt är nyhetsmedierna personcentrerade, eftersom den som vill sälja något måste nästan alltid ha ett ansikte att sälja. Människor är roligare att skriva om än apparater och företag.

Många tror att tidningar är någon slags non-profit-organisation, men det är de ju inte. De ska sälja sin tidning varje dag. (Rune Borg)

Men Borg påpekar också att det ska finnas vattentäta skott mellan den kommersiella och den journalistiska delen av tidningen, vilket det också gör i de flesta fallen. Thalén tror inte att det är vinstintresset som är journalisternas drivkraft. Men om den enskilde journalisten ska lyckas övertyga den aktuella redaktionschefen om att få sin artikel på första sidan eller en stor bild-byline, då måste artikeln bedömas som säljande.

Borg anser att många av de planterade nyheterna kommer från konkurrenter som ”ringer och pratar skit om dig” och sådant är svårt för en journalist att genomskåda.

Det där är marigt och det är dessutom desinformation. Det är väldigt vanligt att man använder sig i dag av det där, tyvärr. Förr i världen så var det rent i Sverige – vi ägnade oss inte åt sådant. Idag kan du hitta mycket sådant. (Rune Borg)

Journalisterna tar inte hänsyn till något företag, konstaterar Eriksson, eftersom det inte ingår i deras uppdrag. Men det finns en rad olika kriterier som nyhetsmedierna fortfarande är oerhört upphängda på och som de följer mycket i sitt sätt att arbeta, berättar Eriksson. Om en kvinna träder fram i en fullständigt manlig miljö blir uppslaget större än om det kommer ytterligare en man i mörkblå kostym. Samma sak gäller om det är någon som vågar vara kritisk till en annan part eller en annan aktör i samma bransch, och detta kan också utnyttjas.

De går på polarisering, personifiering, de har ett antal motsättningar, de har ett antal sätt att hantera en nyhet och vinkla den, och det är klart att man kan utnyttja det. Det är ju löjligt att säga något annat. (Bodil Eriksson)

Eriksson anser att relationen till nyhetsmedierna inte skiljer sig från andra affärsmässiga relationer. Men konsekvenserna av dessa relationer är mycket stora eftersom medierna har i uppdrag att förmedla budskap till en så stor publik. Det kan däremot finnas olika inställningar till att kommunicera via medierna i en organisation: de som saknar erfarenheter av att jobba med nyhetsmedierna kan känna en stor kluvenhet om de någon gång tidigare blivit missstolkade, missförstådda eller tillskruvade.

Det är den här otryggheten som de som inte träffar medierna så ofta ändå känner. Det gör att de lägger in så mycket i det här som vi som arbetat länge med medierna ser som mediernas logik. Det är ju sättet de jobbar på bara. (Bodil Eriksson)

Eriksson menar att journalistiken många gånger har ett flockbeteende. Sténson konstaterar att detta beteende har förstärkts eftersom tempot är så högt. Det kan komma flera vågor av informationsflöden på en och samma dag och som kommer tillbaka även om ”du har trott att du har gjort jobbet klart”.

De arbetar alla efter samma schabloner. Det är väldigt få journalister som får tid och möjlighet, tror jag, i det stora hela, att ta den tid de egentligen skulle behöva för att ställa de riktigt svåra frågorna. Det är ibland en fördel och ibland en nackdel, men det är uppenbart att det här landet har för många affärstidningar och för få affärsjournalister. (Henry Sténson)

Sténson betonar att det är viktigt att ha en god relation till journalisten. Om journalisten är seriös kan informatören ge öppningar och bakgrunder på ett annat sätt. Lundin berättar att det finns journalister som är väldigt strikta och rädda för vänskapskorruption. Han respekterar den uppfattningen, men anser att journalister på så sätt kan avskärma sig från viktiga kontakter.

Och jag har många väldigt nära kompisar som är journalister, men om vi då är allt för nära kompisar blir det i regel så att den journalisten inte skriver om någon verksamhet som jag är engagerad i. Däremot är det andra som gör det, och då är han så att säga en facilitator in. [...] Och jag har aldrig kunnat se något negativt med den typen av relationer. Varken när jag var journalist eller nu. (Nils Ingvar Lundin)

Det finns generellt en mycket hög moral och hög etisk nivå hos nyhetsmedierna, enligt Lundin. Detta beror på att redaktionerna verkligen vill behålla sin integritet. Om det finns journalister som inte sköter sina arbeten,

då får de heller inte de kontakter som krävs. Kan journalisten inte utföra sitt jobb på ett seriöst sätt, då kan journalisten bli tvungen att byta arbete. Detta resonemang påminner om Sténsons:

Vi pratar ju om de här sakerna också: "den personen, se upp, det kan hända vad som helst". Och då hamnar den personen helt offside, den får aldrig tillgång till det som den seriöse journalisten får tillgång till. (Henry Sténson)

Fler och fler begriper att man inte kan bevaka ett företag om man inte kan företagets verksamhet. (Henry Sténson)

Enligt Lundin ska journalistiken skildra det som påverkar andra och det som är sant och relevant, vilket de också gör. Thalén menar att journalistiken hela tiden har två utgångspunkter. Det handlar dels om det stora samhällsuppdraget och dels om att skapa en produkt som säljer.

Många journalister säger väl kanske att de lutar åt samhällsuppdraget, men ingen är opåverkad av det andra. Några säger väldigt naket att "det är klart att jag jobbar för att kränga tidningar eller för att kränga mig själv, självklart". (Lars Thalén)

Organisationer har i 99 fall av 100 ett informationsövertag, enligt Thalén. I några enstaka fall har journalisten mer kunskap om ämnet än den som intervjuas, men det är väldigt sällsynt att journalisterna under ett längre tid har ett informationsövertag.

När du lägger fram en kvartalsrapport eller en årsredovisning är det en oerhörd informationsmängd och komplex materia att bearbeta. Analytikerna som har i uppdrag att specialbevaka några få företag har alla sina spreadsheets färdiga och de kanske dessutom begriper branschen; men de begriper ändå inte det enstaka företaget [...] lika bra som dem som sitter mitt i smeten normalt sett. Om du tar en affärsjournalist som ska springa på tre presskonferenser varje dag och tolka en kvartalsrapport, [...] om de ska hämta barn på dagis halv fem och den sista presskonferensen är två, då har de väldigt lite tid att göra någonting med det här. Så ditt informationsövertag, i och med att du vet mer, ditt informationsprocessande och vinklande övertag är enormt. (Lars Thalén)

Borg anser att journalisterna har sina "käpphästar" och genom att veta vilka intressen en journalist har kan en nyhet placeras. Men i stort anser han att det är bättre att bygga relationer genom att rädda journalisterna från sina svagheter istället för att utnyttja dem.

En organisations förhållningssätt till nyhetsmedierna

I detta det sista av tre resultatkapitel kommer vi att visa kommunikationsstrategernas tankar kring hur en organisation bör förhålla sig till nyhetsmedierna. Detta kommer vi att göra genom att utgå från den planhalva där kommunikationsstrateger och journalister möts: källmarknaden.

Kommunikationsstrategerna om att agera källa

Enligt Borg är ärligheten, det han kallar för sanningsknepet, den enda saliggöraren eftersom detta knep ”kuperar” medieintresset. När sanningen kommer fram på en gång blir det inte lika spännande längre. Genom att hålla sig till sanningen kan t.ex. börskursen i många fall hållas uppe trots negativa omskrivningar.

Din renommé som informatör står och faller med din trovärdighet, du får aldrig göra avkall på den. Du får aldrig smita. Du får aldrig ljuga. Däremot måste du ibland berätta för journalisten att du inte kan berätta hela sanningen, [...] men då måste du berätta varför. (Rune Borg)

Lundin anser att det enda som är möjligt att förändra är den egna verkligheten. Organisationer som vill undvika negativa reportage får se till att undvika skandaler. Enligt Thalén är ”dålig press” ofta ett symptom på att något är galet i organisationen. Det som är galet är då ofta att organisationen ligger fel gentemot grundläggande värderingar i samhället.

Det som skrivs i medierna är både symptom och facit i rätt stor utsträckning. Visst kan medierna ha fel och visst kan medierna vara konsistent elaka mot någon, men på det hela taget är de en ganska bra mätare på om man gör saker rätt eller fel. (Lars Thalén)

Sténson anser att sanningen alltid hinner ikapp. Det går att ta genvägar, men det är en stor risk. Den som vill arbeta med medierelationer även på lång sikt måste undvika att trampa snett.

Om du medvetet lurar någon och du blir tagen med det, då kan du kliva av direkt, då spelar det ingen roll, då har tåget gått, och då är du totalt värdelös i ett börsnoterat företag i alla fall. (Henry Sténson)

Lundin påpekar att verkligheten alltid måste vara basen för organisationens verksamhet. Om verkligheten skulle råka vara dålig, då är det bara att berätta om den och hur det ska lösas. Om organisationen inte har någon lösning kan de lägga ner verksamheten.

Det första en organisation ska göra är att skapa en positiv verklighet, enligt Lundin. Därefter ska organisationen vara öppen så att nyhetsmedierna beskriver denna positiva verklighet. Sedan kan organisationen förstärka denna bild med betalda aktiviteter som reklam och sponsring. Men det går aldrig att börja tvärtom.

Om ingen vet hur duktig du är, då kan du lika gärna vara lika dålig som folk tror. Du tjänar ingenting på det som ligger där emellan. Det är kommunikatörens enkla roll att se till att uppfattningen av verkligheten hinner ifatt verkligheten. Sedan måste företagen givetvis se till att de arbetar positivt och har en bra verklighet. (Nils Ingvar Lundin)

Eriksson anser att en organisation med *spin-doctoring* kan få positiva genomslag i nyhetsmedierna under en period, men inte över tid. Det går inte att skapa en positiv mediebild om det inte finns något positivt att basera den på.

Men har du en bra verksamhet, alltså en verksamhet som är sund i sig, som har en bra affärsidé och som har en nyttoaspekt, alltså att det är ett väl skött och har ett helgjutet koncept i botten, då kan du definitivt skapa en positiv mediebild bara genom sättet att agera. (Bodil Eriksson)

Borg menar att en organisation aldrig kan skapa någonting som inte *de facto* är verklighet. Du måste ha ett positivt budskap att komma med. Det är väldigt svårt att konstruera nyheter, enligt Borg, men alla organisationer har som regel rätt intressant innehåll som går att sälja. I slutändan får organisationen den bild de är värd, även om det går att hjälpa till i bägge riktningarna.

Det går att skapa en god mediebild genom att göra sig förtjänt av den, å ena sidan, och jobba effektivt med medierna å den andra. Du kan temporärt säkert ha en bättre mediebild än du förtjänar genom ett väldigt bra medierelationsarbete, men det är nog få förunnat att lyckas med detta långsiktigt. (Lars Thalén)

Sténson berättar att kriserna som SAS gick igenom under 2001 mycket väl hade kunnat totalförstöra organisationens varumärke om de inte arbetat medvetet och aktivt med nyhetsmedierna. Detta arbete gjorde SAS till huvudkälla vilket i sin tur resulterade i att varumärket stärktes. Han betonar också vikten av att ta sig tid med alla journalister.

Ibland när det ringer praktikanter, särskilt från kvällstidningarna på sommaren, då tänker man: där flög en och en halv timme. Släpper jag honom nu, så kan det bli precis vilken katastrof som helst. (Henry Sténson)

Borg anser att många har en övertro till riksmidierna. Lokaltidningarna har en oerhörd betydelse som interninformationsorgan när det brinner i knutarna. De måste få det korrekta budskapet för att kunna skriva korrekt för organisationens anställda.

Har du en bra uppbyggd interninformation så kan extern information förstärka och göra underverk. [...] Men det där är svårt. Många gånger glömmar man helt den interna biten i sin iver att skaffa sig publicitet. Och många direktörer på högre nivå är mer intresserade av att synas i medierna än att vara med i personaltidningen. (Rune Borg)

Enligt Thalén är det en huvudregel att alltid informera internt först. Men det är en grov regel med undantag.

Vill du sända en mycket tuff signal kan du mycket väl göra det externt. Det finns inga interna medier som fungerar lika väl och når alla anställda. (Lars Thalén)

Eriksson berättar att det för henne aldrig handlar om att bygga relationer via nyhetsmedierna, utan det handlar då endast om bekräftelse och förstärkning. Det bästa är ofta att etablera direktrelationer med intressenterna. Genom att arbeta för att mediebilden ska återspegla organisationens identitet och prestationer blir förstärkningen positiv.

Thalén anser att medierna visserligen kan användas som "den enda" kanalen, men i regel fungerar nyhetsmedierna som en förstärkare och en bekräftare, eftersom nyhetsmedierna är det politiska forumet. Politiken stadfästs så småningom i riksdagen, men politikens agenda sätts i medierna.

Det är mediearenan som har resonansbotten hos medborgarna och sätter agendan för beslutsfattare. (Lars Thalén)

Enligt Lundin går det som regel inte att försöka smyga in någonting som inte är särskilt relevant och intressant.

I regel måste man vara rätt noga med att inte besvära en journalist med saker som egentligen inte är intressant. (Nils Ingvar Lundin)

Lundin betonar betydelsen av att se till att nyhetsmedierna beskriver organisationen korrekt och att det därför är viktigt att vara med i processen så att beskrivningen inte baseras på andra- eller tredjehandsuppgifter. Thalén menar att organisationen måste ha undersökningar och kunddialoger för att få organisationen att förstå vilka värderingsmönster som finns ute i samhället att anpassa sig till. Detta är viktigt eftersom det är just dessa mönster som nyhetsmedierna försöker spegla.

Eriksson anser att det är viktigt att det finns någon i organisationen som orkar tänka kritiskt, men betonar att detta inte innebär att ställa sig på nyhetsmediernas sida gentemot sin organisation, vilket vore oetiskt och används bara av den sämsta sortens informations- eller presschefer.

Det är en informationsfunktions viktigare uppgifter, att ständigt påpeka att man är dödlig; det kan hända oss i morgon. (Rune Borg)

Enligt Thalén måste en organisation förstå logiken i mediernas arbetsprocesser. Den som förstår dessa komponenter kan ta initiativet och påverka nyhetsflödet ganska träffsäkert. Detta handlar enligt honom inte om ”rocket science” i någon mening. Det förutsätter däremot att organisationen har ett informationsövertag. Det som inte kan förutsägas är själva nyhetsläget.

Den huvudsakliga nackdelen är att de är okontrollerade: det kan bli vad som helst. Där ligger själva hantverksskickligheten i att se till att det inte blir vad som helst. Du kan inte dimensionera volymen eftersom du inte vet vad som händer i övrigt; hade du för avsikt att få en jättetäckning den 12 september förra året hade det inte spelat någon som helst roll hur bra du hade skött jobbet. (Lars Thalén)

Thalén berättar att en organisation kan anpassa sig taktiskt till medielogiken (jfr *Media logic*) vid varje enskilt tillfälle, men organisationen måste också anpassa sig till nyhetsmediernas arbetsförutsättningar för att långsiktigt kunna säkerställa att de utvalda medierna har en rättvis chans att gör ett bra jobb. Det är också viktigt att förstå sig på nyhetsmediernas dramaturgi, enligt Thalén.

Du kan leda hästen till vattnet i det här fallet, men hästen dricker faktiskt när den själva har lust. [...] Det är som i all annan kommunikation, det handlar om att förstå vad som finns i huvudet på mottagaren. Och finns det några krokar att hänga grejen på där så hitta dem och häng den där, då kan du räkna med att det fastnar. (Lars Thalén)

De som inte klarar av att begripa och värdera medieinnehållet och samtidigt tar illa upp för fel saker, de överlever heller inte så länge på börsen, enligt Sténson. Det är enligt honom viktigt att kommunikationsstrategen förstår sitt företag, kan bedöma marknaden, är med i de rätta sammanhangen internt och därmed kan lyfta bort en stor del av det strul som blir för cheferna att hantera de basala dagliga kontakterna. Därmed kan kommunikationsstrategen se till att journalisten och vd:n kan gå rakt på det viktiga när det träffas. Detta förutsätter ofta att det finns en relation till journalisten sedan tidigare.

Om man bygger [relationer] med fel folk så är det alltid en fara. (Henry Sténson)

Sténson anser att han måste begripa hur journalisterna tänker för att kunna genomföra sina aktiviteter på ett bra sätt. Han anser att taktiken måste anpassas i varje enskild situation, även om det görs olika strategiska val.

Du kan inte säga att du alltid gör på ett visst sätt. Står fienden på kullen och skjuter på dig, så får du hantera det från den situationen. Skjuter de från sidan så är det på ett sätt och skjuter de framifrån så blir det helt annorlunda. (Henry Sténson)

Men Sténson har ingen övertro på "kirurgiska" ingripanden utan anser att det mer handlar om att gå ut brett. Lundin vill inte att taktiken ska få överhanden. Genom att faktiskt inte vara överdrivet taktisk kan en organisation vinna förtroende.

Jag tror att allt för mycket taktik långsiktigt genomskådas av medierna. (Nils Ingvar Lundin)

Jag tror inte att man ska överdriva planering, för det har jag lärt mig att vissa planerar ihjäl sig. Du ska ha en översiktig planering och sedan ha möjligheter att vara flexibel och ändra. (Rune Borg)

Borg menar att det är viktigt att ha någon form av varningssystem och att organisationer i förväg sätter sig ner och funderar över vilka lik som ligger i garderoberna. Med fördel kan organisationen se till att de har alla fakta och att de låter någon utomstående konsult köra igenom det värsta tänkbara scenariot med hårdhänt medieträning.

Thalén berättar att det i så gott som alla mediepolitics står om öppenhet, ärlighet och relevans. Detta är inte bara vackra ord. Han jämför det med hur en människa beter sig rent privat. Vad är viktigt för att behålla en god vän eller för att utveckla en vänskap?

Jag tror inte att man behöver gå över ån efter vatten för att förstå relationer, det är mycket basalt. (Lars Thalén)

Trovärdighet över tid, konsekvens över tid, kontinuitet över tid. Hoppa inte mellan olika budskap och vänd inte kappan efter vinden. [...] Det är ju den här processen eller händelseschemat som skapar goda relationer. (Bodil Eriksson)

Borg berättar att det som fungerar bra ena stunden kanske inte fungerar alls nästa gång. Men han anser att långsiktiga relationer och konsekvens över tiden är viktigt; om den nye vd:n vill bluffa upp kursen måste kommunikationsstrategen antingen göra sig åtlydd eller säga upp sig.

Strategen måste alltid hålla en rak linje och inte "göra sig till" den dagen då det finns positiva nyheter att rapportera, enligt Borg, eftersom detta kan slå tillbaka negativt flera gånger om sedan. Genom att vara måttfull så kanske nyhetsmedierna ändå "brer på" ytterligare ett snäpp och framställer organisationen bättre än vad den själv har sagt att den är.

Jag tror också att en god mediebild handlar om att veta när man ska sätta punkt. Det ligger lika mycket i att kunna säga "hit men inte längre" som att vara öppen. (Bodil Eriksson)

Eriksson förespråkar inte att bara göra en sak en gång för att få publicitet, utan ser hellre att det systematiseras och återkommer via en kontinuerlig kontakt med nyhetsmedierna. Hon anser att kortsiktigt publicitetsarbete inte hänger ihop med långsiktig överlevnad. Det handlar om att finnas tillgänglig i både med- och motgång.

Det är a och o att man känner journalisterna och umgås med dem när inget händer och i lugn och ro kan pratas vid, utan affekt. På det viset byggs en relation som du har nytta av även om du i nästa omgång har honom som fiende. Då vet han vem du är och du vet vem han är. (Rune Borg)

Men väldigt många gånger handlar det om att långsiktigt bygga relationerna. Det är ingen slump att [...] generationen före mig, de som var chefer i mitten på 80-talet och som regel började i den här branschen på 60-talet, för dem betydde inte PR Public Relations, då betydde det På Restaurang. (Henry Sténson)

Analys

Nu har det blivit dags att analysera studiens resultat. Vi kommer därför att analysera studiens tre frågeställningar i tur och ordning. Både journalisterna och kommunikationsstrategernas svar analyseras under respektive frågeställning, då deras resonemang tillsammans ger oss en mer nyanserad bild av verkligheten.

De teorier och resonemang som ställs mot vårt empiriska material har vi valt att hänvisa till genom deras upphovsmakare. Vi kommer alltså inte att göra några längre teoretiska utläggningar här, utan de återfinns i teorikapitlen. Tanken är att minska upprepningarna i syfte att underlätta läsningen.

1. Vilken betydelse har nyhetsmedierna för en organisation?

Samtliga kommunikationsstrateger hävdar att nyhetsmedierna är av stor betydelse för en organisation. Borg menar t.ex. att nyhetsmedierna är avgörande för organisationers leva eller dö. Sténson berättar om den externa bildens betydelse.

Sett utifrån våra teoretiska utgångspunkter kan den bild av en organisation som förmedlas via nyhetsmedierna ligga till grund för publikernas opinioner och handlande. Då Cutlip m.fl. gör gällande att dessa publikationer är avgörande för en organisations framgång eller fall, ger det en bild av nyhetsmediernas betydelse som linjerar med kommunikationsstrategernas resonemang.

Informationskanal

Nyhetsmedierna utgör enligt Lundin och Thalén en trovärdig informationskanal. Lundin menar t.ex. att människor tror mer på den information som kommer via någon bearbetning och är satt i ett perspektiv. Thalén accentuerar detta resonemang genom att beskriva nyhetsmedierna som ett filter där budskap som går igenom vinner trovärdighet.

Både Lundin och Thaléns resonemang linjerar med Asps tankar om den fristående mediekommunikationen som i egenskap av opartiska och sakliga förmedlare av omvärldens skeenden besitter en hög trovärdighet.

Nyhetsmediernas roll som oberoende granskare ger dem, enligt Eriksson, en tung och reell beslutsfattareposition. Hon fortsätter med att konstatera att det inte går att jämföra nyhetsmediernas kraft med någonting annat eftersom de skär igenom alla publiksegment i samhället. Sténson hävdar att det inte finns något snabbare eller effektivare sätt att få ut ett budskap på.

Cutlip m.fl. beskriver nyhetsmedierna som en stark kraft i samhället, vilket bekräftar den bild som flera av intervjupersonerna målar upp.

En förstärkning och bekräftelse av verkligheten

Flera av kommunikationsstrategerna resonerar kring nyhetsmedierna som en förstärkare och bekräftare av en organisations verksamhet. Lundin talar om "självuppfyllande profetia" och Thalén om "självförstärkning av verkligheten".

Detta skulle kunna förstås med hjälp av Lippmanns tankar kring det triangulära förhållandet mellan verkligheten, bilden av verkligheten och handlingar baserat på bilden av verkligheten. Han menar att våra handlingar bygger på vår bild av verkligheten snarare än verkligheten i sig. Således skulle nyhetsmedierna kunna vara det medium varigenom vi formar vår bild av verkligheten. Utifrån denna bild baserar vi sedan våra handlingar. På så vis skulle nyhetsmediernas innehåll kunna ligga till grund för både "självuppfyllande profetior" och en "självförstärkning av verkligheten".

Även teoribildningen om agenda-setting ger visst ljus åt nyhetsmediernas roll som förstärkare eller bekräftare, eftersom teorin gör gällande att det som nyhetsmedierna anser som viktigt tenderar att överföras från deras agenda till publikernas agenda. Vilket kan betraktas som en slags förstärkning av ett budskap.

Tittar vi lite närmare på teorin om agenda-settings andra nivå som gör gällande att nyhetsmedierna, genom priming och framing, tillskriver tvistefrågor olika attribut som får publikerna att bedöma och tolka verkligheten i en viss riktning. Denna tolknings- och bedömningsprocess skulle kunna resultera i att nyhetsmediernas innehåll fungerar som en bekräftare av verkligheten som sådan, eller rättare sagt bilden av den verklighet som stimulansen i fråga vill göra gällande.

Mediebildens betydelse

Thalén menar att nyhetsmedierna, genom att publicera negativa artiklar om en organisation, kan skada varumärket. Den negativa mediebilden gör det även svårare att rekrytera bra personal, enligt Thalén. Ett liknande resonemang förs av

Carlsson som lägger till att en organisation kan få svårt att skaffa kapital om de får negativ uppmärksamhet.

I dessa fall är alltså den stimulans som nyhetsmedierna ger en organisations publik av negativ art, vilket torde kunna innebära att de tolkar och bedömer organisationen utifrån negativa aspekter. Allt i enighet med teorin om agenda-settings andra nivå.

Om vi återgår till Lippmanns triangulära förhållande så borde hans resonemang kunna innebära att den negativa bild som nyhetsmedierna förmedlar om en organisation till dess publik, ligger till grund för deras handlande. Vilket i sin tur skulle kunna skapa förståelse för varför organisationer med en negativ mediebild har svårare att rekrytera bra personal och införskaffa kapital.

En annan förklaring som inte ligger så långt från den föregående är att nyhetsmedierna, enligt våra teoretiska utgångspunkter, påverkar publikernas opinioner. Återfinns det negativa opinioner, baserade på den negativa mediebild, hos en organisations publik så skulle det kunna ses som en förklaring till varför organisationen har svårare att skaffa resurser.

Det börjar härmed bli dags att klargöra Schoenbach & Beckers tankar om nyhetsmedierna som indikatorer av publikers opinioner snarare än påverkare av desamma. En organisations negativa mediebild kan alltså vara en spegling av redan rådande opinioner om organisationen och dess verksamhet. Dessa tankar linjerar med Thaléns resonemang kring att dålig press ofta är symptom på att någonting är galet i organisationen. "Visst kan medierna ha fel och visst kan medierna vara konsistent elaka mot någon, men på det hela taget är det en ganska bra mätare på om man gör saker rätt eller fel", konstaterar Thalén.

2. Hur ser nyhetsmediernas villkor ut?

Efter att ha analyserat nyhetsmediernas betydelse för en organisation har det nu blivit dags för att titta närmare på deras villkor. Låt oss börja med på nyhetsmediernas uppmärksamhetsbehov.

Nyhetsmedierna och uppmärksamheten

Samtliga journalister menar att nyhetsmediernas uppgift på något sätt är att berätta om vad som händer i samhället. Nyhetsmedierna har enligt t.ex. Herlitz och Andersson även en samhällsfunktion. Dessa tankar ligger i linje med 1994 års pressutredning enligt vilken nyhetsmedierna ska informera, granska och skapa forum för debatt.

Men enligt Mellin ska journalistik även underhålla, något som även Mattsson och Schultz berättar om. Detta är något som inte ligger innanför ramarna för hur pressutredningen beskrivit uppgifterna. Schultz menar att journalistiken både ska granska och underhålla, men att dessa begrepp ofta geggas ihop.

Men varför måste nyhetsmedierna underhålla? Underhållningen kan ses som en del av det som Herlitz, Mattsson och Schultz kallar för *mixen* och beskriver som den viktigaste delen. En förklaring till mixen skulle kunna återfinnas i att nyhetsmedierna, enligt våra teoretiska utgångspunkter, har två mål att uppfylla: samhällsintresset och vinstintresset. Detta innebär att nyhetsmedierna har ett behov av uppmärksamhet – oavsett vilket behov som är den huvudsakliga drivkraften. Thalén menar att nyhetsmedierna hela tiden har två utgångspunkter. Dels handlar det om samhällsuppdraget och dels om att skapa en säljande produkt.

Schultz berättar att yrkesgruppen som sådan är väldigt okommersiell och obekymrad om den enskilda tidningens utveckling. Carlsson menar att det inte behöver vara vinstintresset som driver journalisten, eftersom det lika gärna kan handla om tävlingsinstinkt. Thalén är inne på samma spår och menar att journalister måste skriva säljande för att exempelvis få hamna på första sidan.

Sett utifrån McManus tankar kring det han kallar för den marknadsdrivna journalistiken skulle det alltså inte enbart behöva vara tidningens vinstintresse som är drivande, utan även journalistens tävlingsinstinkt och viljan att få sina reportage publicerade (i en framstående del av tidningen).

Enligt Borg tror många att nyhetsmedierna är "non-profit-organizations", men Mattsson och Schultz betonar att nyhetsmedierna säljer en produkt. Andersson menar att nyhetsmedierna måste gå med vinst för att vara existensberättigade, vilket ligger i linje med grundprincipen för McManus modell över nyhetsmarknaden. Annorlunda uttryckt så är nyhetsmedierna i strängt behov av uppmärksamhet, eftersom det är just denna som ger intäkter från såväl konsumenter som annonsörer.

Enligt Mellin innebär ekonomiska förluster minskade personalresurser, samtidigt som det är personalen som gör journalistiken. Så länge konsumenterna bidrar med uppmärksamhet och pengar kan redaktionen bedriva sin verksamhet.

Shoemaker & Reese menar att nyhetsmedierna inte har råd att ignorera affärsintresset helt och hållet. Samtidigt som de ekonomiska förutsättningarna påverkar nyhetsmediernas innehåll. Vilket kan sägas ligga i linje med Mellins resonemang. Samtidigt som det ger en viss förståelse för affärsintressets inverkan på samhällsintresset.

Utifrån intervjupersonernas resonemang och våra teoretiska utgångspunkter är alltså uppmärksamheten att betrakta som ett måste för att ett nyhetsmediums ska ha möjlighet att uppfylla såväl samhällsintresse som sitt affärsintresse och i förlängningen även sitt existensberättigande.

Dramaturgiska grepp

Mattsson berättar att nyhetsmedierna ofta är personfixerade och att det antingen är svart eller vitt. Detta stämmer överens med Nord & Strömbäcks beskrivningar av de dramaturgiska grepp som de anser att nyhetsmedierna använder sig av för att skapa och bevara uppmärksamhet. Schultz pratar om Shakespeares 33 arketyper och menar att de förekommer i såväl affärs- som morgonpress.

Även kommunikationsstrategerna resonerar kring nyhetsmediernas dramaturgiska grepp. Eriksson menar genomslaget är större om t.ex. en kvinna framträder i en fullständigt manlig miljö eller om någon är kritisk till mot någon annan part i samma bransch eller liknande. Enligt henne bygger mycket av nyhetsmediernas dramaturgi på t.ex. polarisering, personifiering och konflikter. Även dessa synpunkter överensstämmer med de dramaturgiska grepp som Nord & Strömbäck redovisar. Sténson anser att nyhetsmediernas förstahandsintresse är konflikter och den typen av skådespel.

Men varför använder sig nyhetsmedierna av dessa dramaturgiska grepp? Nyhetsmedierna är enligt Borg personcentrerade, eftersom ansikten säljer bättre än apparater och organisationer. I Borgs resonemang återkommer nyhetsmediernas affärsintresse som en förklaring till varför de dramaturgiska greppen. Detta stämmer överens med våra teoretiska utgångspunkter och skulle också kunna förklara Schultz konstaterande att läsarnas uppmärksamhet är ett av de värden som påverkar nyhetsmedierna.

Nyhetsvärderingen

Enligt Mellin ska en nyhet vara oväntad och annorlunda. Detta ligger i linje med Herlitz resonemang. Hon talar om den femstjärniga nyheten som ska vara:

1. överraskande,
2. den ska handla om människor,
3. innehålla en konflikt,
4. kunna påverka och
5. släppas vid rätt tidpunkt

Schultz berättar att en nyhet ska innehålla en konflikt, människor och något som berör. Detta kan jämföras med hur McManus har åskådliggjort vilka händelser och/eller tvistefrågor som innehar nyhetsvärde och därför blir utvalda.

Schultz berättar vidare att det finns en "vanbild" att nyhetsmedierna varje dag väljer ut de viktigaste nyheterna och menar på att så är det inte alls, utan det är själva produkten som ligger i fokus. Utifrån detta resonemang verkar det finnas tendenser som pekar åt att det är affärsintresset snarare än samhällsintresset som ligger till grund för nyhetsvärderingen. Annorlunda uttryckt så är det de händelser/tvistefrågor som har potential att skapa uppmärksamhet som hamnar på det redaktionella utrymmet, sett utifrån uppmärksamhetsbehovet.

Eriksson anser att nyhetsmedierna tenderar att inte släppa igenom budskap som beskriver organisationen positivt. Detta skulle kunna finna sin förklaring i Carlssons konstaterande om att positiva artiklar har en tendens att gå förbi obemärkta. Detta skulle alltså kunna innebära att nyhetsmedierna väljer att publicera negativa nyheter framför positiva då de förstnämnda har större potential att skapa uppmärksamhet.

Objektivitet?

Schultz menar att synen på nyhetsmedierna som objektiva är föråldrad, eftersom nyhetsmedierna publicerar endast en liten del av sanningen, men presenterar den som det vore hela sanningen. Samtidigt är det utifrån Lippmanns resonemang om pseudo-omgivningen rimligt att anta att nyhetsmedierna inte bara förmedlar de bilder av verkligheten som ligger till grund för denna omgivning utan även är *offer* för den själva.

Schultz resonemang linjerar med Nord & Strömbäcks konstaterande att det i grunden är felaktigt att betrakta nyhetsmedierna som objektiva, eftersom varken journalisterna eller de faktorer som styr innehållet är objektiva.

Förkunskaperna

Carlsson berättar att journalister måste skaffa sig mycket information innan något händer, för när det väl hettar till måste startsträckan vara kort. Han nämner vikten av att nyhetsmedierna besitter goda kunskaper för att kunna göra denna startsträcka så kort som möjligt. Kunskaperna hjälper även den enskilde journalisten att skriva så väl underbyggda och korrekta artiklar som möjligt, vilket alltid är att betrakta som målet även om tiden ofta är knapp.

Detta kan förklaras med Shoemaker & Reeses resonemang om att den enskilde journalistens förkunskap har inflytande över innehållet. Detta ligger även i linje med att Schultz ser okunskapen som ett av de största hoten mot journalistiken.

Tidsbrist kan enligt Andersson innebära att en artikel inte blir så underbyggd som önskat, men tidsbrist är enligt honom ingen ursäkt för att det som skrivs får vara felaktigt. Även Carlsson berör att det i många fall är ont om tid. Detta ligger i linje med Nord & Strömbäcks resonemang om "realtidsjournalistiken" samt Ahlströms m.fl. resonemang om att informationsflödet ökar.

Samtidigt menar Thalén att "nya" nyheter är svåra för nyhetsmedierna att hantera, eftersom de befinner sig i ett massivt informationsflöde. Detta kan förklaras av Erikssons konstaterande att journalisterna inte hinner vara ute i verkligheten så mycket som skulle behövas. Detta skulle utifrån Lippmanns resonemang om pseudo-omgivningen kunna innebära att journalisternas bild av verkligheten till stor del utgörs av information om omvärlden som inte är självupplevd.

Sténson anser att det är få journalister som får tid och möjlighet att ställa de riktigt svåra frågorna, men fler och fler journalister begriper enligt honom att de inte kan bevaka en organisation om de inte begriper dess verksamhet. Detta ligger i linje med Schultz resonemang om att den enskilde journalistens uppfattning om en organisation kan styra hur beskrivningen av en organisation görs och att detta kan hamna nere på subjektiv journalistnivå. Detta överensstämmer även med Shoemaker & Reeses konstaterande att den enskilde journalisten kan påverka nyhetsmediernas innehåll.

Carlsson menar att goda förkunskaper ger en kortare startsträcka, vilket inte bara skulle kunna innebära sparad tid utan även sparade resurser. Och enligt Shoemaker & Reese har nyhetsmedierna inte råd att ignorera affärsintresset helt och hållet, samtidigt som de ekonomiska förutsättningarna påverkar nyhetsmediernas innehåll.

3. Hur bör en organisation förhålla sig till nyhetsmedierna?

Vi har nu nått fram till analysen av studiens tredje och sista frågeställning. Vi kommer att analysera *hur* en organisation bör förhålla sig till nyhetsmedierna, och med analysen av de två tidigare frågeställningarna i bakhuvudet också få en förståelse för *varför*.

Med en faktisk verklighet som bas

Lundin berättar att verkligheten alltid måste vara basen för organisationens verksamhet. Men trots detta menar han att det är uppfattningen av verkligheten som är avgörande eftersom det är uppfattningen som styr människors handlande.

Utifrån detta resonemang skulle det alltså kunna finnas ett utrymme mellan den faktiska verkligheten och uppfattningen – bilden – av densamma. Tittar vi på Lippmanns tankar kring det triangulära förhållandet och den s.k. pseudoomgivningen, dvs. det vi tror oss veta men inte själva har upplevt, föds i det närmaste konspiratoriska tankar.

Med tanke på att en organisations publiker i många fall befinner sig på verksamhetens utsida, bortom de egna erfarenheterna, får de förlita sig på andrahandsinformation. Här skulle det alltså kunna uppstå ett spelutrymme där organisationen t.ex. skulle kunna ge sina publiker en positiv bild av verkligheten även om detta inte överensstämmer med verkligheten i sig.

Då publiker baserar sina opinioner och handlingar på bilden av verkligheten borde det alltså räcka med att en organisation med hjälp av taktisk list och operativ finess ”skapar” en positiv mediebild.

Thalén menar att det är få förunnat att, på sikt, ha en bättre mediebild än vad organisationen förtjänar. Ett liknande resonemang förs av Eriksson som även konstaterar att det inte går att skapa en positiv mediebild utan att det finns någonting positivt att basera den på. Detta styrks av samtliga kommunikationsstrateger. ”Verkligheten hinner alltid i kapp” som Sténson uttryckte det.

Dessa resonemang ger förståelse åt Cutlips m.fl. riktlinjer för hur en organisation bör arbeta gentemot nyhetsmedierna. Dåliga nyheter, alternativt en verklighet som är att betrakta som sämre förskaffad, försvinner inte av sig självt.

Lundin menar att om en organisation har en ”dålig verklighet” så bör organisationen vara öppen och berätta det samt indikera en lösning. Detta överensstämmer med grundtankarna för *den öppna organisationen*. Först när organisationen ger ifrån sig information som är överensstämmande med den faktiska verkligheten kan den feedback som kommer från publikerna hjälpa organisationen att anpassa sig till omvärlden och de krav som ställs för att överleva.

Vidare menar Lundin att modellen för att få en positiv mediebild är att 1) skapa en ”positiv verklighet”, 2) vara öppen så att nyhetsmedierna kan beskriva denna verklighet och 3) förstärka denna bild med betalda aktiviteter så som reklam och sponsring. Det går, enligt Lundin, inte att ta dessa steg i omvänd ordning.

Det börjar härmed bli dags att flagga för att verkligheten som sådan varken är positiv eller negativ: verkligheten är neutral. Däremot kan verkligheten betraktas och beskrivas i positiva eller negativa ordalag. Skillnaden är av akademisk karaktär men utgör en, för vår studie, viktig komponent. För då det per definition är omöjligt att skapa en positiv verklighet gäller det istället att få den faktiska verkligheten att stämma överens med den *bild* av verkligheten som betraktas som positiv av de för organisationen viktiga publikerna.

För att skapa förståelse för nyhetsmediernas roll i denna process kan man, med hjälp av Lippmann och Asps tankar, dela upp bilden av verkligheten i a) den bild som organisationen har av sin verklighet, b) den bild som förmedlas i nyhetsmedierna och c) de bilder av organisationen som når en publik.

Utifrån dessa resonemang blir förståelsen för varför en organisation alltid bör ha den faktiska verkligheten som bas djupare. Samtidigt som vi, utifrån analysen av nyhetsmediernas betydelse för en organisation, får en djupare förståelse för mediebildens betydelse.

Steg två i Lundins modell för att nå en positiv mediebild var att organisationen skulle vara öppen så att nyhetsmedierna har möjlighet att beskriva den verklighet som är att betrakta som positiv. Analysen av nyhetsmediernas villkor ger en bild av att detta inte är helt oproblematiskt.

Långsiktiga relationer

Enligt Borg är det viktigt att vara måttfull och inte överdriva den dagen då det finns något positivt att rapportera. Eriksson tror inte att kortsiktigt publicitetsarbete hänger ihop med långsiktig överlevnad. Hon anser att det är *trovärdighet*, *konsekvens* och *kontinuitet* över tid som skapar goda relationer.

Trovärdigheten är en av de faktorer som avgör en organisations lämplighet som källa, enligt Gans. Tidigare lämplighet och pålitlighet är två andra faktorer som spelar in när nyhetsmedierna väljer sina källor, vilket skulle kunna förklara förtjänsterna med att agera utefter Erikssons resonemang om goda relationer. Även Cutlip m.fl. flaggar för trovärdighet, konsekvens och kontinuitet över tid i sina riktlinjer för goda medierelationer.

Schultz menar att ett sätt för organisationer att synas i nyhetsmedierna är att etablera relationer med journalister och sedan använda denna relation till att påverka journalistens världsbild. Denna aspekt på relationer med nyhetsmedierna nämns inte explicit i våra teoretiska utgångspunkter, men sett utifrån Gans tankar kring lämpliga källor och Shoemaker & Reese resonemang om källornas påverkan skulle det kunna vara en möjlig aspekt.

Att långsiktiga relationer med nyhetsmedierna är beroende av organisationens lämplighet som källa görs även gällande av Dimbleby & Burton som menar att människor skapar relationer på grundval av belöningar och vinster. Kan inte organisationen t.ex. leverera trovärdig information och vara måttfull blir det troligtvis svårt att bygga långvariga och därmed långsiktiga relationer med nyhetsmedierna.

Lundin betonar vikten av att nyhetsmediernas beskrivelse av en organisation och dess verksamhet inte sker på andra- eller tredjehands-uppgifter. Långsiktiga, företrädevis goda, relationer med nyhetsmedierna ökar sannolikt organisationens chanser att få komma till tals kring en tvistefråga. Vilket kan vara av stor vikt med tanke på Borg och Schultz konstaterande om att det förekommer en hel del "anti-PR", där konkurrenter "ringer och snackar skit om dig". Utifrån Shoemaker & Reese tankar kring källornas påverkan skulle organisationerna även ha möjlighet att nyansera nyhetsmediernas beskrivning av tvistefrågan som sådan.

En annan lika viktig del i det långsiktiga arbetet gentemot nyhetsmedierna är att inte fara med osanningar. Detta vittnar såväl kommunikationsstrateger som journalister om. Herlitz berättar att en källa som sitter och ljuger en journalist rätt upp i ansiktet blir brännmärkt för tid och evighet. Sténson menar att om man blir ertappad med att medvetet försöka lura någon så "kan du kliva av direkt".

Thalén menar att förstå relationer är mycket basalt. Han jämför med hur en människa betar sig helt privat och vad som krävs för att utveckla en vänskap och behålla denna vän.

Om vi återigen tar en titt på Dimbleby & Burtons resonemang om att människor skapar relationer på grundval av belöningar och vinster är det lätt att få en förståelse för lögnens baksida.

Förståelse för nyhetsmediernas villkor

Enligt Thalén kan en kommunikationsstrateg påverka nyhetsflödet ganska träffsäkert genom att förstå logiken i nyhetsmediernas arbetsprocesser. Dessa arbetsprocesser kan liknas vid de interna arbetsvillkor som återfinns i Altheide & Snows *media logic*-begrepp. Inom ramen för media logic ryms även ett mediums format, dess organisation, interna arbetsvillkor, normer och uppmärksamhetsbehov (se analysen av nyhetsmediernas villkor). Även Sténson anser att man måste begripa hur journalisterna tänker för att kunna genomföra sina aktiviteter på ett bra sätt.

Eriksson menar att de dramaturgiska grepp som nyhetsmedierna använder går att utnyttja. Detta bekräftas av Schultz resonemang om ABB och hur de

lyckades "rigga en bra historia", samt att många förstår och utnyttjar hur Shakespeares 33 arketyper som återfinns inom nyhetsmedierna. Även Thalén menar att det är viktigt att förstå sig på nyhetsmediernas dramaturgi.

Dessa resonemang ligger i linje med Shoemaker & Reese då de konstaterar att en källas kunskap och förmåga att anpassa sig till nyhetsmediernas arbetsrutiner står i relation till organisationens positiva genomslag på det redaktionella utrymmet. Även Andersson för ett liknande resonemang och menar att många kommunikationsstrateger besitter denna kunskap då de har jobbat som journalister tidigare.

Schultz berättar att han anser att organisationer är dåliga på att sätta sin information i en kontext. Detta är någonting han efterlyser. "Rubriken 'Ericsson slog Nokia i kampen om Taiwan-ordern' är intressantare än 'Ericsson tog hem Taiwan-order', men detta är det få organisationer som förstår."

Mattsson är inne på att organisationer med fördel kan underlätta för nyhetsmedierna genom att utföra undersökningar som ingen kommit på tanken att, eller inte haft tillräckliga resurser, att göra. Både Schultz och Mattssons "tips" liknar Shoemaker & Reeses tankar om hur källor kan påverka nyhetsmediernas innehåll.

Carlsson berättar att organisationer måste välja: antingen går de ut brett och hoppas på det bästa eller så går de ut smalt och får budskapet mer genomarbetat. Allt för många organisationer bränner sina skepp eftersom de tror att de kan få andra nyhetsmedier att "följa efter" en nyhet som placerats i ett inflytelserikt nyhetsmedium. Vad dessa källor inte förstår är att det då ofta inte är en nyhet längre. Enligt McManus måste nyheter vara överraskande, vilket därmed kan ses som en förklaring.

Informationsövertag

Thalén berättar att en kommunikationsstrateg i 99 fall av 100 har ett informationsövertag gentemot nyhetsmedierna. Anledningen till detta är enligt Thalén att journalisterna har ont om tid samt att organisationen vet mer om den egna verksamheten normalt sett. Detta övertag ger en fördel när det handlar om att processa och vinkla information.

Denna fördel skulle kunna jämföras med det som Lars Gustafsson har kallat problemformuleringsprivilegiet, dvs. att ha kontroll över hur problem eller tvistefrågor ska beskrivas, och därigenom kunna antyda möjliga lösningar. Beroende på hur problemet eller tvistefrågan vinklas styrs tankarna och ansvaret åt olika håll.

Utifrån teorin om agenda-settings två nivåer innebär problemformuleringsprivilegiet en stor fördel för en organisation, eftersom nyhetsmedierna

distribuerar och skapar opinioner genom att påverka vilka frågor en organisations publikar upplever som viktiga, samt även hur dessa tvistefrågor bedöms och tolkas.

Sammantaget ligger detta även i linje med Sténsons resonemang om att det är viktigt att ha kännedom om den egna organisationen, branschen där organisationen verkar samt att vara delaktig i de rätta sammanhangen internt.

Utbilda journalister

Den öppna organisationen är enligt Cutlip m.fl. beroende av ett aktivt informationsutbyte med sina publikar. Därför är det viktigt att organisationens output och input inte förvrängs eller förvanskas av nyhetsmedierna, eftersom detta skulle kunna leda till felaktiga strategiska beslut. Lundin poängterar vikten av att det blir så rätt som möjligt och att felaktigheter kan skada nyhetsmediernas förtroende.

Carlsson pratar mycket om vikten av kunskap hos nyhetsmedierna. Han hävdar att fler organisationer borde sträva efter att utbilda journalister. Ju mer kunskap nyhetsmedierna besitter om en organisation och dess verksamhet, menar Carlsson, desto mindre är risken för felaktigheter.

Borg menar att nyhetsmediernas kunskapsnivå står i direkt relation till hur pass korrekt nyhetsvärdering redaktionen kan göra. Detta stärks av Carlsson som berättar att kunskapen om en organisation och dess verksamhet är av stor betydelse när man ska bedöma olika händelsers nyhetsvärde.

De ovanstående resonemangen styrks av Shoemaker & Reese som menar att bristande kunskaper hos nyhetsmedierna påverkar innehållet negativt. Blickar vi tillbaka till nyhetsmediernas villkor så berättade Schultz okunskapen är ett av de största hoten mot journalistiken.

Detta föreslår sammantaget att både organisationer och nyhetsmedier vore förtjänta av att utbilda nyhetsmedierna om den egna verksamheten. Sténson berättar att det vore ett drömläge om journalisterna kunde organisationens verksamhet innan de skrev sin första artikel. Även Carlssons konstaterande att det vore gynnande för alla inblandade parter ju mer kunskap journalisterna besitter linjerar med detta.

Thalén berättar att nyhetsmedierna har svårt för att hantera ”nya” nyheter och att det måste vara igenkända händelser och företeelser för att det ska nå det redaktionella utrymmet. Detta beror enligt honom på att de sitter i ett stort nyhetsflöde och har svårare att identifiera sådant de inte känner till sedan tidigare. Även detta resonemang skulle kunna härledas till nyhetsmediernas kunskapsnivå.

Slutsatser och slutdiskussion

Efter denna odysse genom såväl metodologiska reflektioner och intervjuomgångar, genom abstrakta och konkreta teorier, genom kvalitativa resultat och analyser, har vi nu nått fram till studiens sista två kapitel. Det har blivit dags att presentera studiens slutsatser och slutdiskussion.

I slutsatskapitlet *Hur och varför* har vi kondenserat fram studiens kvalitativa slutsatser utifrån de teorier vi presenterat och de resonemang som journalisterna och kommunikationsstrategerna givit oss. Vi redovisar den förståelse vi har fått utifrån vår studie genom att i tur och ordning besvara studiens tre frågeställningar:

1. Vilken betydelse har nyhetsmedierna för en organisation?
2. Hur ser nyhetsmediernas villkor ut?
3. Hur bör en organisation förhålla sig till nyhetsmedierna?

I det efterföljande kapitlet har vi nått fram till denna studies sista hållplats: slutdiskussionen *Vår bild av verkligheten*. Här reflekterar vi som författare över studien och dess syfte i förhållande till de kvalitativa slutsatser som vi presenterat i det föregående kapitlet. Avslutningsvis ger vi förslag till vidare forskning.

Hur och varför

Nu har det blivit dags att berätta *hur* och *varför* organisationer förhåller sig till nyhetsmedierna. Det som redovisas i detta kapitel är resultatet av den förståelse som vår begränsade studie har givit oss och gäller enbart för våra intervjupersoner vid en fix punkt i tiden.

I samma andetag vill även vi lyfta fram förståelsen och svära oss fria från allt vad generaliseringar heter. Vi vill förstå, inte förklara och dra generella slutsatser. Vi kommer att lyfta fram denna förståelse genom att besvara studiens tre frågeställningar i tur och ordning.

I. Vilken betydelse har nyhetsmedierna för en organisation?

Utifrån den förståelse vi har fått av vår studie har vi funnit indikationer på att nyhetsmedierna kan ha följande betydelse för en organisation:

För det första kan nyhetsmedierna utgöra en trovärdig informationskanal som skär genom alla publiksegment. Denna trovärdighet och räckvidd tyder på att nyhetsmedierna kan bekräfta och förstärka en organisations verklighet.

För det andra kan nyhetsmedierna påverka såväl en organisations möjligheter att anskaffa kapital som att rekrytera personal. Detta indikerar att nyhetsmedierna kan ligga till grund för publikers opinioner och handlingar.

För det tredje kan en organisations mediebild utgöra en indikator på hur pass väl den ligger i linje med sina publikers opinioner, då det är dessa som nyhetsmedierna tenderar att spegla.

2. Hur ser nyhetsmediernas villkor ut?

Utifrån den förståelse vi har fått av vår studie har vi funnit indikationer på att nyhetsmediernas villkor kan se ut på följande sätt:

För det första är det redaktionella utrymmet begränsat. Därför förefaller det som om händelser och tvistefrågor värderas utifrån huruvida de är oväntade, handlar om människor, innehåller en konflikt, har möjlighet att påverka och ligger rätt i tiden.

För det andra förefaller nyhetsmedierna ha ett behov av uppmärksamhet. Utan uppmärksamhet kan intäkter utebli från såväl konsumenter som annonsörer. För att skapa och bevara uppmärksamhet tenderar nyhetsmedierna att använda dramaturgiska grepp i form av t.ex. polarisering, personifiering och tillspetsning.

För det tredje kan tiden ibland vara knapp och resurserna få. Detta indikerar att journalisternas förkunskaper kan ha en viss betydelse för vad som hamnar på det redaktionella utrymmet. Med hjälp av kunskap om t.ex. en organisation och dess verksamhet kan startsträckan bli kortare då någonting sker, vilket spara både tid och resurser.

3. Hur bör en organisation förhålla sig till nyhetsmedierna?

Utifrån den förståelse vi har fått av vår studie har vi funnit indikationer om att organisationer bör förhålla sig till nyhetsmedierna på följande sätt:

För det första bör en organisation inte söka nyhetsmediernas uppmärksamhet innan de kan leverera en *faktisk* verklighet som stämmer överens med den *bild* av verkligheten som betraktas som positiv av de för organisationen viktiga publikerna.

För det andra bör organisationen skapa och bevara långsiktigt goda relationer med nyhetsmedierna. För att på sikt uppnå detta bör en organisation vara 1) trovärdig, 2) konsekvent och måttfull samt 3) ha en kontinuitet i det dagliga arbetet.

För det tredje bör en organisation sträva efter att förstå logiken i nyhetsmediernas arbetsprocess. Med den kunskapen skulle organisationen kunna inse exempelvis vikten av att sätta sina budskap i en kontext anpassad till

nyhetsmediernas format och dramaturgi, samt vikten av att underlätta resurs- och tidsmässigt för journalisterna. Detta tenderar att ge större möjligheter till positiva genomslag.

För det fjärde bör en organisation ta till vara det faktum att de besitter exklusiva kunskaper om den egna verksamheten och dess marknad. Dessa kunskaper kan ge ett naturligt informationsövertag gentemot nyhetsmedierna. Detta övertag skulle kunna föda ett problemformuleringsprivilegium.

För det femte bör en organisation utbilda journalisterna. Ökad kunskap hos nyhetsmedierna kan innebära att de får lättare att bedöma och bearbeta information rörande organisationen och dess verksamhet. Detta tenderar även att öka chanserna att minska gapet mellan de bilder av verkligheten som förmedlas av nyhetsmedierna och verkligheten i sig.

Övergripande kan vi konstatera att vi kommit fram till resultat som stämmer väl överens med den tidigare forskningen kring nyhetsmediernas villkor. Vi kan också konstatera att nyhetsmedierna har stor betydelse för en organisations strategiska arbete. Ett resultat som inte det heller ter sig särskilt överraskande med tanke på vilken betydelse forskningen har tillskrivit nyhetsmedierna för resten av samhället. Likväl ger det en förståelse för hur och varför organisationer förhåller sig till nyhetsmedierna och vikten av ”strategiska nyheter”.

Vår bild av verkligheten

Resultatet är presenterat, analysen gjord och slutsatserna dragna. I detta, det sista av tio kapitel, vill vi dela med oss av våra tankar och reflektioner kring vår studie. Vi tänker även passa på att slå ett slag för vidare forskning inom vårt område för att sedan, med mössan i handen, be att få tacka för oss.

Författarnas reflektioner

Att göra en studie i syfte att skapa förståelse för någonting är inte lätt. Inte nog med att vi själva måste förstå utan vi måste dessutom lyckas med att förmedla denna förståelse till dig som läsare. Vi känner att vi har lärt oss väldigt mycket under studiens gång och hoppas således att även du känner att du har fått ut någonting av denna kandidatuppsats.

Det figurerar en mängd tankar i våra huvuden kring studien. En av alla dessa tankar är den paradox som återfinns i vårt resultat: Organisationer behöver en verklighet som är att betrakta som positiv för att få möjlighet att erhålla en positiv mediebild på sikt. Men nyhetsmedierna i sig är mindre benägna att skriva positiva artiklar, då de inte innehar samma potential att frambringa uppmärksamhet som de nyheter som är av negativ art. Det blir lite av ett Emil i Lönneberga-resonemang:

Nä, nu blir jag arg, skrek han. När jag inte har pengar, då kan jag inte dricka sockerdricka, och när jag har pengar, då får jag inte dricka sockerdricka, när hundan ska jag då dricka sockerdricka? (ur Astrid Lindgrens "Än lever Emil i Lönneberga")

I samma stund som vi känner sympati för Emils förtret så förstår vi vilken frustration som organisationer runt om i vårt avlånga land kan känna. Hur hårt de än arbetar med att förbättra verksamheten och tillfredsställa sina publikers så infinner sig aldrig den positiva mediebild.

Vi är av den åsikten att framgångsrikt publicitetsarbete innefattas av stor musikalitet och genialitet. Det har aldrig varit vår avsikt att försöka system-

atisera dessa drag. Vi har varit ute efter de bakomliggande faktorerna snarare än hantverket i sig. Hur ska man förhålla sig till nyhetsmedierna och varför? Denna fråga hoppas vi att du som läsare har fått en djupare förståelse för.

Vidare forskning

När det kommer till kopplingen mellan nyhetsmedierna och dess betydelse för näringslivet finns det många trådar att dra i. Väldigt få av dessa trådar är sammanknutna så som ämnesområdet ser ut i dag. Här finns det med andra ord en uppsjö av intressanta aspekter att belysa och skapa förståelse för.

En intressant aspekt som vi anser har kommit i skymundan är perceptionstänkandet inom den strategiska kommunikationen. Det forskas väldigt mycket ur ett dialogperspektiv i dag, men vi efterlyser fler studier kring hur publiker uppfattar organisationen istället för hur de på bästa sätt pratar om den.

Slutligen ...

Aristoteles lär ha sagt att "We are what we repeatedly do. Excellence, then, is not an act but a habit". Det finns inget bättre sätt att avsluta en studie som givit sig i kast med begrepp så som strategisk kommunikation, framgångsrika organisationer och nyhetsmedier.

Tack för oss.

Källförteckning

Alström, Börje; Enlund, Nils; Hedman, Love; Hvitfelt, Håkan (2001): *En föränderlig medievärld – teknik, ekonomi och journalistik*. Stockholm: Vinnova & Teldok.

Altheide, David L. & Snow, Robert P. (1979): *Media logic*. Beverly Hills: Sage Publications.

Altheide, David L. & Snow, Robert P. (1991): *Media Worlds in the Postjournalism Era*. New York: Aldine de Gruyter.

Asp, Kent (1986): *Mäktiga massmedier. Studier i politisk opinionsbildning*. Stockholm: Akademilitteratur.

Asp, Kent (1990a): *Medielogik – studier kring journalistik och politik*. Projektbeskrivning. Statsvetenskapliga institutionen, Göteborgs universitet (stencil).

Asp, Kent (1990b): *Medialisering, medielogik, mediekrati*. I: Nordicom Information nr 4. Nordicom, Göteborgs Universitet.

Bourdieu, Pierre (2000): *Om Televisionen*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.

Broom, Glen M.; Casey, Shawna; Ritchey, James (1997): Towards a Concept and Theory of Organization-Public Relationships. I: *Journal of Public Relations Research*, 9 (s. 83–98). London: Sage.

Bruzelius, Lars H. & Skärvad, Per-Hugo (2000): *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Collins, Jim (2001): *Good to Great. Hur vanliga företag tar språnget till mästarklass*. Stockholm: Bookhouse Publications.

Cutlip, Scott M; Center, Allen H; Broom Glen M. (2000): *Effective Public Relations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Dewey, John (1927): *The public and its problems*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Dimbleby, Richard & Burton, Graeme (1997): *Oss emellan. Mellanmännisklig kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Dozier, David M.; Grunig, Larissa A.; Grunig, James E. (1995): *Managers guide to Excellence PR and Communication Management*. 8th edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Falkenheimer, Jesper (2001): *Medier och kommunikation. En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Gans, Herbert J. (1979): *Deciding What's News*. I: Tumber, Howard (1999): *News. A reader*. New York: Oxford University Press.

Glynn, Carroll J.; Herbst, Susan; O'Keefe, Garrett J; Shapiro, Robert Y. (1999): *Public Opinion*. Boulder: Westview Press.

Golding, Peter & Elliott, Philip (1979): *Making the news*. I: Tumber, Howard (1999): *News. A reader*. New York: Oxford University Press.

Grunig, James E. (1992): *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, Larissa A.; Grunig, James E.; Dozier, David M. (2002): *Excellent Public Relations and Effective organizations. A Study of Communication Management in three contries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Hadenius, Stig & Weibull, Lennart (1999): *Massmedier. Press, radio & TV i förvandling*. 7:e upplagan. Falun: Albert Bonniers Förlag.

Halvorsen, Knut (1992): *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

Heath, Robert L. (1997): *Strategic Issues Management. Organizations and Public Policy Challenges*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Heath, Robert L. (2001): *Handbook of Public Relations*. London: Sage Publications.

Holme, Idar M. & Solvang, Bernt K. (1997): *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Hvitfelt, Håkan (1996): *Skurkar, kapplöpningar och sensationer. Om marknadsstyrd journalistik och politisk populism*. I: Ulla Carlsson (red): *Medierna i samhället. Igår, idag, imorgon*. Göteborg: Nordicom-Sverige.

Kempe, Anders & Jansson, Bo (2002): *Värdet av kommunikation*. I: Rawet, Henry; Dahl, Magnus; Flick, Kaj (red.): *Allt kommunikerar. PR-konsulterna visar vägen*. Stockholm: Ekerlids förlag.

Kotler, Philip (2000): *Marketing Management*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary (2001): *Principles of marketing*. 9th edition. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall International.

Kovach, Bill & Rosenstiel, Tom (2001): *The elements of journalism. What Newspeople Should Know and the Public Should Expect*. New York: Crown Publishers.

Kvale, Steinar (1997): *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

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

Larsson, Larsåke (2002): *PR på svenska. Teori, strategi och kritisk analys*. Lund: Studentlitteratur.

Linderholm, Inger (2002): *Behövs kampanjer inom PR-verksamheten?* I: Larsson, Larsåke (2002): *PR på svenska. Teori, strategi och kritisk analys*. Lund: Studentlitteratur.

Lindlof, Thomas R. (1995): *Qualitative communication research methods*. Thousand Oaks: Sage.

Malmsten, Peter (2002): *Mediebilden i verkligheten. Strategiskt publicitetsarbete för moderna organisationer*. Malmö: Liber Ekonomi.

May, Tim (2001): *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

McCombs, Maxwell; Danielian, Lucig; Wanta, Wayne (1995): *Issues in the News and the Public Agenda: The Agenda-Setting Tradition*. I: Glasser, Theodore L; Salmon, Charles T (1995): *Public Opinion and the Communication of Consent*. New York: Guilford.

McManus, John H. (1994): *Market-Driven Journalism. Let the Citizen Beware?* Thousand Oaks: Sage Publications.

McQuail, Denis (1997): *Audience Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.

McQuail, Denis (2000): *Mass Communication Theory. An Introduction*. 4th edition. London: Sage Publications.

Miller, Jody & Glassner, Barry (1997): The “inside” and the “outside”. Finding realities in interviews. I: Silverman, David (red.): *Qualitative Research: Theory, Method, and Practice* (s. 99–112). London: Sage.

Nord, Lars & Strömbäck, Jesper (2002): *Tio dagar som skadade världen*. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.

Postman, Neil (1987): *Underhållning till döds*. Stockholm: Prisma.

Price, Vincent (1992): *Public Opinion*. Newbury Park: Sage Publications.

Rawet, Henry; Dahl, Magnus; Flick, Kaj (2002): *Allt kommunikerar. PR-konsulterna visar vägen*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Rosenberg, Göran (2000): *Tankar om journalistik*. Stockholm: Prisma.

Roshco, Bernard (1975): *Newsmaking (Excerpt)*. I: Tumber, Howard (1999): *News. A reader*. New York: Oxford University Press.

Sahlstrand, Anders (2000): *De synliga. Nyhetskällor i svensk storstadsmorgonpress*. Stockholm: Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Stockholms universitet.

Sandberg, Helena (2002): *Publiken – formbar målgrupp eller kritisk dialogpartner?* I: Larsson, Larsåke (2002): *PR på svenska. Teori, strategi och kritisk analys*. Lund: Studentlitteratur.

Schoenbach, Claus & Becker, Lee B. (1995): *Origins and Consequences of Mediated Public Opinion*. I: Glasser, Theodore L; Salmon, Charles T (1995): *Public Opinion and the Communication of Consent*. New York: Guilford.

Severin, Werner J. & Tankard, James W. Jr. (1997): *Communication Theories. Origins, Methods, and Uses in the Mass Media*. 4th edition. New York: Longman.

Shoemaker, Pamela J. & Reese, Stephen D. (1996): *Mediating the message. Theories of Influences on Mass Media Content*. 2nd edition. New York: Longman.

Strömbäck, Jesper (1998): *Medielogik och medialiserad politik*. DMI-rapport 7. Sundsvall: Demokratiinstitutet.

Strömbäck, Jesper (2000): *Makt och medier. Om samspelet mellan medborgarna, medierna och de politiska makthavarna*. Lund: Studentlitteratur.

Strömbäck, Jesper (2001): *Gäster hos verkligheten – en studie av journalistik, demokrati och politisk misstro*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.

Wallén, Göran (1993): *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Östbye, Helge; Knapskog, Karl; Helland, Knut; Hillesund, Terje (1997): *Metodebok for mediefag*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.

Muntliga källor

Andersson, Klas, näringslivsreporter, Svenska Dagbladet,
besöksintervju 2002-11-13

Borg, Rune, seniorrådgivare, Kreab,
besöksintervju 2002-11-18

Carlsson, Bengt, börskrönikör, Dagens Nyheter,
besöksintervju 2002-11-11

Eriksson, Bodil, vice vd, Axfood,
besöksintervju 2002-11-19

Herlitz, Gunilla, tillträdande chefredaktör, Dagens Industri,
besöksintervju 2002-11-21

Lundin, Nils Ingvar, konsult, Nils Ingvar Lundin AB,
besöksintervju 2002-11-25

Mattsson, Thomas, nyhetschef, Expressen,
besöksintervju 2002-11-15

Mellin, Lena, chef för samhällsredaktionen, Aftonbladet,
besöksintervju 2002-11-12

Schultz, Pontus, chefredaktör, FinansVision,
besöksintervju 2002-11-20

Sténson, Henry, informationsdirektör, LM Ericsson,
besöksintervju 2002-11-22

Thalén, Lars, strategisk rådgivare, Nordea,
besöksintervju 2002-11-19

Bilaga I: Intervjuguide till journalisterna

Berätta lite om dig själv ...

- Hur länge har du arbetat med journalistik?
- Hur länge har du arbetat på <tidningen>?
- Vad består dina arbetsuppgifter av?
- Beskriv en typisk dag på jobbet.

Vad är journalistik för dig?

Hur blir en nyhet till? Nyhetsprocessen från ax till limpa.

Upplever du att organisationskällorna försöker anpassa sig, och sin information, till nyhetsprocessen?

- Om vi byter ut ordet anpassning mot påverkan, hur ser det ut då?

Vad blir en nyhet?

- Upplever du att organisationskällor har förståelse för vad som blir en nyhet eller inte?
- Finns det någonting som påverkar gränserna för vad som kan bli en nyhet eller ej?

Upplever du att det finns några hinder för att utföra journalistikens uppgifter?

Upplever du att dessa hinder på något sätt drabbar <tidningens> läsare?

Har du några föredömliga eller avskräckande exempel på hur organisationer kan agera gentemot dig som journalist?

Bilaga 2: Intervjuguide till kommunikationsstrategerna

Berätta lite om dig själv ...

- Hur länge har du arbetat på <organisationen>?
- Vad består dina arbetsuppgifter av?
- Kan du i stora drag berätta lite om din yrkesmässiga bakgrund?

Hur resonerar du kring nyhetsmediernas villkor?

Hur resonerar du kring nyhetsmediernas förutsägbarhet?

Har nyhetsmedierna någon betydelse för en organisation?

- Hur resonerar du kring nyhetsmedierna som en informationskanal till en organisations publik?
- Finns det några fördelar/nackdelar med att kommunicera via nyhetsmedierna?

Hur resonerar du kring mediernas betydelse för en organisations relationer med sina intressenter?

- Vad innebär en positiv mediebild för organisationens relationer med deras intressenter?
- Har nyhetsmediernas villkor någon betydelse för en organisations relationer med sina publik?

Går det att *skapa* en positiv mediebild?

Vad är viktigt att tänka på när man arbetar gentemot journalister?

Hur upplever du de svenska nyhetsmediernas trovärdighet?

- Har nyhetsmediernas trovärdighet någon betydelse för en organisations relationer med sina publikar?
- Upplever du att journalistikens villkor utgör något hot mot journalistikens trovärdighet?

Hur resonerar du kring vikten av att en organisation får information från omvärlden?

- Har nyhetsmedierna någon roll i detta?