

Krisekommunikation - en sociologisk perspektivering

Abstract

Spørgsmålet for denne artikel er hvordan krisekommunikation kan forstås i et kommunikationssociologisk perspektiv. Spørgsmålet besvares ved at tegne et billede af organisationers samfundsmæssige realitet. En række begreber (risiko, tillid, kommunikation, organisation, medier, massemedier, offentlighed, offentlig mening og refleksion) defineres i artiklen for at udlægge denne realitet. Herved opnås et overblik ud fra hvilket krisekommunikationens grundlag ikke kun angår retoriske analyser, men også sociologiske. Overblikket vil kunne anvendes til at forholde sig mere reflekteret ift. krisekommunikation. Organisationers interne og eksterne kommunikation må ifølge artiklen være reflekteret og kongruent, ikke kun ift. hinanden, men også ift. organisationens handlinger, hvortil den må være stabil i forhold til værdier over tid og kontinuerligt afstemt med omverdenen. Den organisatoriske refleksivitet må kredse om de overstående bearbejdede begreber hvilket i artiklen ses som nøglen til at organisationer kan holde sig ude af selvproducerede kriser og på højde med udefra kommende.

Indledning

Organisationer er i 2007 udsat for et væsentligt kommunikationspres. Grundet mediemiljøets udvidelse med digitale medier og disses konvergens med den trykte presse og de elektroniske medier, befinder den moderne organisation sig i et meget transparent mediemiljø. Dette miljø giver begrænsninger i forhold til tidligere tiders mere afskærmede strategiske manøvrerum, men også nye muligheder for bedre intern og ekstern kommunikation, samt for bedre tilpasning og afstemning med omverdenen. Organisationer er i sagens natur afhængige af deres stakholdere (aktionærer, kunder, leverandører, medarbejdere, erhvervsjournalister mf.) og ikke mindst af disses mening om organisationen. Det er ikke nok at produkter har den rette pris, design og kvalitet, selvom det stadig er vigtigt, men også, at de som en ny, eller stærkt forøget, fetichværdi ikke undergraver stakholderens sociale identitet, men tværtimod underbygger og støtter den. Ikke bare produkterne må spille positivt ind i forhold til stakholderens sociale identitet, organisationerne må også selv med deres handlinger positionere sig positivt i forhold til den offentlige mening. Organisationens produktion, handlinger, investeringer, medarbejderpolitik, miljøorienterethed etc. spiller således afgørende ind på organisationens fortsatte mulighed for at kunne afsætte produkter og dermed eksistere. For at imødekomme denne udfordring søger mange at praktisere en form for værdistyring hvor et overskueligt antal kærneværdier ytres for at give et fælles sigte internt og samtidig etablere et positivt indtryk af organisationen eksternt i forhold til aktuelle og potentielle stakholdere. Organisationer søger hertil, for at blive bemærket og genkendt i et meget komplekst konkurrencemiljø og et overfyldt mediebillede, at brande sig i få og let genkendelige termer, gerne iført et logo. Kort sagt gør moderne organisationer sig alvorlige anstrengelser for at kommunikere sig såvel internt som eksternt, hvorfor de slet og ret kan benævnes kommunikerende organisationer (Tække 2006). Om end det ikke er nyt er det dog et tiltagende fænomen, at organisationer skal

kunne håndtere kommunikation uanset hvilket kærneområde de ellers beskæftiger sig med. Dette *must* kommer særligt i fokus når noget er gået galt, når der er opstået et forhold der af stakholdere kan opfattes som et problem om det så er i forhold til økonomi, bæredygtighed, loven, etik eller andet. Det særlige område indenfor organisationsteorien der beskæftiger sig med dette felt kaldes for krisekommunikation (Johansen & Frandsen 2000, Coombs 1999, Heath 2006) hhv. imagegenoprettelsesstrategier (Benoit 1995).

Dette paper vil referere krisekommunikationslitteraturen meget selektivt og ultra kort og derefter primært ud fra af den tyske sociolog Niklas Luhmann, rekonceptualisere den kommunikerende organisations situation på et mere teoretisk plan. Problemet artiklen kommer til at arbejde med er at trænge ned i de samfundsmæssige, kommunikative og mediemæssige vilkår som organisationer må videreføre sig under i nutiden og følgende indplacere bevæggrundene for krisekommunikation i denne sammenhæng. Konklusionen bliver, at hvis organisationer lykkes i at højne deres refleksive og kommunikative kompetencer positivt vil kunne lade sig inspirere af krisekommunikationslitteraturen. Der vil primært blive eksemplificeret ud fra organisationen Arla Food, for ud fra en case, at få et billede af, hvordan organisationer faktisk copes med deres vilkår, samt for at relatere artiklens teoretiske karakter og ærinde med empiri.¹ Dette vil give belæg for at konkludere, at det der gør den kommunikative organisation til en succes, er at den igennem selvvalgt omverdenskontakt og en indarbejdet refleksivitet er i stand til, at skabe kongruens mellem kommunikation og praksis og dermed vinde og opretholde stakholderes tillid.

Krisekommunikationsteorier

Litteraturen om krisekommunikation er overvejende præskriptiv, den giver, gerne i listeform, plausible bud på hvordan man skal kommunikere effektivt når en krise er opstået for ikke at ødelægge et etableret image, eller for at genoprette et af en krise skadet image. Langt det meste på dette område er ikke teorier, men hurtige konsulentlister over hvad man skal når krisen er ude og hvor det vigtigste selvfølgelig er at hyre konsulenten selv. Ifølge Coombs (2000), der er den mest citerede indenfor den akademiske krisekommunikation, var krisekommunikationen ubelyst indtil 1990'erne, hvorefter akademiske studier i tiltagende omfang har beskæftiget sig med den. Den første store indenfor krisekommunikation var William Benoit, i forhold til hvem de senere akademikere har udformet deres teorier. Feltet er dog, om end det i den akademiske litteratur har form af teori, stadig meget induktivt udformet, hvilket vil sige at listerne er centreret om hvilke former for

¹ Empiri er indsamlet fra massemedier, Arla Foods weblogs og website i øvrigt, samt via et interview med Besøgschef Sanne Vinther.

krisekommunikation, der ud fra casestudier ses som lykkedes hhv. mislykkedes. Benoit (1995) støtter sig dog som udgangspunkt også på sprogteori om håndtering af skyldsspørgsmål og undskyldninger, der så appliceres til organisationers krisekommunikation hvilket dog stadig virker induktivt, eftersom applikationen er caserelateret. Benoit (1995) opstiller en liste med fem overordnede krisekommunikations teknikker: Benægtelse, Unddragelse af ansvar, Reduktion af anklagens omfang, korrigerende handling og bøn om tilgivelse. Coombs (1999) opstiller en meget lignende liste, Heath (2006) opstiller en noget længere liste med gode råd. Sidst vil jeg nævne Johansen & Frandsen (2007), der med noget større akademisk og teoretisk distance opstiller en model, der dog stadig må ses som en videreudvikling af Benoits liste. Johansen og Frandsen (2007) har en række teoretiske hhv. teorihistoriske analyser af grundlæggende begreber herunder af særlig interesse også af begrebet *risiko*. Risikobegrebet begribes dog primært ud fra Ulrich Beck (1997) der som de selv bemærker, ikke beskæftiger sig med krisekommunikation og de anvender da også kun selv Beck til at give en overordnet sociologisk begrebsramme. Beck (1997) beskriver risiko som det senmoderne og reflektivt erkendte forhold hvor teknologi og videnskab i velfærdsproduktionen ses som skabende risici i form af usynlige skadeforvoldende og grænseoverskridende fare fx atomar stråling. Der ligger i Becks referenceramme en tiltro til det reflektive i det senmoderne samfund, således at vi i tråd med Habermas (1987) institutionaliseret vil kunne kommunikere os ud af de risikable forhold (se fx Beck 1997: 372). Organisationer må herimod siges at løbe en risiko hver gang de handler og kommunikerer hvorfor denne teoriramme må anses for for snæver. Risiko må defineres således at begrebet ikke kun er rettet imod sundhedsrisiko og miljøødelæggelse, men imod enhver organisationskommunikation hvilket specificeres i afsnittet om risiko. Selvom Johansen & Frandsen har grundlagsanalyser, fx også af hvad en krise er, så lykkes det ikke at anvende disse begreber ift. cases og analyser, eller ift. udformningen af selve teorien (den retoriske arena). Det sociologiske underskud rammer også inddragelsen og forståelsen af medier og massemedier, samt opfattelsen af kommunikation, der godt nok ses som to-vejs, ud fra begrebet *multivokalt*, men som ikke rigtigt får hverken dybde eller egentligt operationaliseres. Ud over Johansen & Frandsen er der ingen i feltet der har egentlige anvendte sociologiske, kommunikationsteoretiske eller medieteoretiske grundlagsanalyser af de væsentlige begreber. De tager alle udgangspunkt i afsenderparadigmet hvilket vil sige, at de ikke problematiserer modtagernes (stakholdernes og offentligheden i øvrigt) forskellige receptionspotentiale (Hall 1987) og ej heller ser kommunikation som en symmetrisk proces hvor

meningsdannelse er en fælles aktivitet (Luhmann 2000).² Hertil vil jeg på listeform nævne at feltet ikke tager højde for samfundets struktur eller i forhold her til, hvad begreberne risiko, tillid, massemedier og offentlig mening dækker over. Den præmis der implicit synes at ligge som grundlag i hele feltet, ser ud til at være en forestilling om, at man kan tage højde for alle eventualiteter og komme ud af en krise med et intakt omdømme hvis blot man kommunikerer effektivt, dvs. ud fra listerne med forskrifter. Denne artikel vil i al sin korthed søge at opstille en teori ud fra de førnævnte begreber, der uden at tildække organisationskommunikationens kompleksitet kan give en mere adækvat forståelse af denne og dens betingelser som man så kan forholde sig til krisekommunikationsfeltets gode råd ud fra.

Uddifferentiering

I feudalsystemet var der ikke megen åbenhed og samfundet kan bedst beskrives som et stort hierarki, der oppe fra var gennemsyret af magt og religion (Habermas 1976, Luhmann 1999). Produktion og økonomi var organiseret ud fra nedarvet jordbesiddelse og kongen var den første blandt en lille overklasse af feudallerne. Med frie handelsstader, trykkepressen og industrialiseringen vinder et nyt økonomisk system frem med nye former for produktion og handel, samt en ræsonnerende borgerlig offentlighed overfor hvilken den herskende klasse måtte legitimere sig (Habermas 1976). Konkurrencen reguleredes nu udelukkende ud fra de frie markedskræfter, men efterhånden underløbes distinktionen mellem stat og samfund resulterende i en fragmentering og konsumentgørelse af den borgerlige offentlighed (Habermas 1976). Organisationerne tilpassede sig nu intelligent til de nye vilkår, søgte politisk indflydelse, dannede karteller og forbandt sig med en utilitaristisk beregning af egeninteresse, det vil sige med dette miljøes menneskers instrumentelle indstilling overfor sig selv og andre (Habermas 1997). Ud fra Luhmann (1999) kan samme begivenheder ses som en uddifferentiering af funktionssystemer fra det gamle hierarki resulterende i det funktionelt differentierede samfund. Økonomien blev således uddifferentieret fra den politiske magt, fra religiøse dogmer, rettens kendelser, humanistisk etik, uddannelsessystemets sortering af egnede etc. Den var blevet et funktionssystem på linje med de øvrige (politikken, retten etc.), der ikke ækvivalerede deres funktioner, men som derimod var blevet funktionelt afhængig af de andres ydelser (love, retskendelser etc.). Et funktionssystem beskrives af Luhmann (1999) som en bestemt kommunikationsform der virker via et symbolsk generaliseret kommunikationsmedie og en kode. Et sådant system skaber semantikker der sandsynliggør at kommunikation lykkes og at

² Her er Heath (2006) dog en undtagelse, samt også Coombs der dog er ensidig ift. modtager paradigmet).

organisationssystemer etableres. Økonomiens kode er betaling/ ikke betaling og mediet er penge. Det er systemets kode der afgrænser det fra andre systemer for hvilke andre koder gør sig gældende, fx er det klart om der er tale om en handel eller en flirt. Således betyder uddifferentieringen at økonomisk kommunikation kan skelnes fra andre former for kommunikation og at organisationer som industrivirksomheder bliver sandsynlige. Uddifferentieringen betyder samtidig også at organisationerne bliver iagttaget ud fra andre koder end den økonomiske, fx udlagt ud fra moralens god/ond optik, som når Habermas (1997) betegner dem som egoistiske hvis de handler strategisk og instrumentelt.

Risiko

Overgangen til det funktionelt uddifferentierede samfund betød et farvel til gud, konge og fædreland som overordnede og alt-gennemsyrende institutioner, samt til faste urokkelige traditioner og ritualer i det gamle stratifikatoriske samfund. Hermed havde de private organisationer frit slag til at vokse og udvide deres handel hvilket gav dem kompleksitetsproblemer, der internt blev modsvaret med det Weberske-bureaukrati og ud af til med transportteknologi, der gav dem større og større afsætningsradius og massemedier der gav mulighed at reklamere for deres produkter (Beniger 1986). Dette affødte igen *risiko* for tab, det var ikke længere nok at sætte sin bror eller onkel til at følge med skibet over Atlanterhavet, man måtte bl.a. have fororsikrings-, bank- og retsvæsen. Man kan til en vis grad forstå begrebet *risiko* ved at modstille det til *sikkerhed* og altså søge at reducere risiko gennem sikkerhedssystemer som forsikringsselskaber, eller fx gennem NATO og Securitas. I et moderne samfund er alt socialt dog risikabelt og selvom sikkerhedssystemer er en måde at håndterer risiko på, er sikkerhedssystemer dog selv som sociale systemer risikable. Luhmann (2005) finder ind til grundbetydningen af risikobegrebet ved at fremføre, at ingen beslutning kan tages uden risiko: Når en iagttagelse kan se at en potentiel skade kan forsvares af en beslutning er der tale om risiko. Det vil sige at der er tale om risiko når vi accepterer en potentiel skade for at opnå en fordel. I stedet for sikkerhed opstiller Luhmann begrebet *fare* som refleksionsbegreb til risiko. Fare er når en trussel ikke kan påvirkes af en beslutning, hvilket fx kan betyde at den risiko jeg løber kan være en fare for en anden, eller for mange andre. Da organisationers nutidige fremtid ikke nødvendigvis transformeres til en fremtidig nutid med samme identitet er enhver organisationskommunikation indbefattet af risiko.

Organisation, beslutning og risiko

En organisation afgrænser sig som system overfor sin omverden via en grænse der sættes ved at skelne mellem medlemmer og ikke medlemmer (Luhmann 2005). Hvem der er medlemmer, samt betingelserne for medlemskab etc. reguleres gennem beslutninger. Organisationer er beslutningssystemer og selv hvad der i organisationen ses som beslutninger må besluttes. Den perfekte rationelle beslutnings usandsynlighed, umuligheden i at anticipere hvad fremtiden vil byde, betyder at al organisationskommunikation bliver risikabel (ibid.).³

Tillid

Risiko er et nøglebegreb i forståelsen af feltet for krisekommunikation da denne må ses som risikomanagement. Tillid er et andet nøglebegreb da organisationen gennem sin krisekommunikation dels selv søger at vække tillid og dels selv må konstituere tillid til bestemte beslutninger, vækkelsen af bestemte offentlige meninger, samt til bestemte eksterne parter, der må ventes at rykke én til undsætning eller have sympati for ens kriseytringer. Refleksionsbegrebet til tillid er ifølge Luhmann (2000b) fortrolighed. Begge begreber refererer til forventninger der kan føre til skuffelser. Det almindelige er fortrolighed, fx at bilen ikke bryder sammen, eller at man ikke vil blive hængt ud i pressen. Vi kan ikke tænke på alt, vi og organisationerne har en begrænset opmærksomhed. Beslutninger mister deres beslutningsaktualitet og bliver vaner i en verden vi er fortrolige med og får ofte først reaktualiseret deres beslutningspotentiale ved krise og konflikt. Hvis ikke vi overvejer alternativer når vi beslutter har vi med *fortrolighed* at gøre, mens *tillid* forudsætter en risikabel situation (refleksivitet). Hvis man selekterer en handling frem for andre i lyset af muligheden for at skuffes pga. andres selektioner, så er der tale om en tillidssituation. I tilfælde af *fortrolighed* vil man reagere på skuffelse med ekstern attribution, i tilfælde af *tillid* må man overveje en intern attribution og måske fortryde selektionen af tillid. Det handler ikke om sandsynlighedskalkulation, pointen er om muligheden for skuffelse afhænger af ens egne tidligere selektioner (Luhmann 2000, 2000b, 1999b).

Tillid og samfund

Der er ikke et uafhængigt funktionssystem for tillid, men i et funktionelt uddifferentieret samfund afhænger alle funktionssystemer af tillid, som et svar på den risiko og usikkerhed dette samfund medfører. Der er mange selektioner at foretage og intet er sikkert, den nutidige fremtid bliver ikke bare transformeret til en ligedannet fremtidig nutid (Luhmann 1999b). Hvis man skulle stille en

³ Om organisationer som beslutningssystemer se Luhmann (2005, 2003) eller alternativt Tække (2006), Andersen (2001), Thyssen (1997), Nassehi (2005).

kode op for tillid ville den være tillid / mistillid. Et eksempel kunne være familien der køber og indtager produkter fra Arla Food. Familien har et fortroligt forhold til produkterne, men læser så i avisen at Arla Food har opført sig på en måde i Mellemøsten som familien ikke kan gå ind for, hvorefter de holder op med at købe produkterne. Familien er blevet reflekterede i forhold til Arla Food og har vekslet deres fortrolighedsforhold til et tillidsforhold og dertil selekteret mistillid. Det kan nu være at Arla Food lykkes i at forklare sig på en måde hvorved den vinder familiens tillid, så den igen begynder at købe og indtage organisationens produkter. Luhmann (1999b) knytter opnåelsen af tillid sammen med selvfremstilling hhv. selvfremstillingshistorie, således at den der viser konsistens over tid vil kunne vinde tillid: "Værdig til tillid er den der holder fast ved det, som han har meddelt bevidst eller ubevidst" (Luhmann 1999b: 81). Tillid relaterer sig mod at man fortsætter sin selvfremstilling og føler sig bundet af sin selvfremstillingshistorie. I en dynamisk omverden betyder dette dog ikke at man blot kan forblive som man plejer at være i bogstavelig forstand, men derimod at man vedvarende må lykkes i at tilpasse sig på en ensartet og stabil måde fx i forhold til et sæt af værdier. Man må således tilpasse sig indenfor acceptable grænser og vise en adfærdskontinuitet under vanskelige og vekslende forhold (Luhmann 1999b).

Massemedier

Et andet nøglebegreb i forhold til krisekommunikation er begrebet om *massemedier*. Luhmanns bog om massemedier hedder *Massemediernes realitet*, hvilken har den dobbelte betydning at massemedierne både skaber en realitet (den vi opfatter som vores realitet) og selv har en realitet (deres egne organisatoriske forhold). Massemedierne transcenderer ikke realiteten, men skaber en realitet der præsenteres for publikum. Luhmann (2002: 10) definerer massemedier som *alle indretninger i samfundet, som ved udbredelsen af kommunikation betjener sig af tekniske midler til mangfoldiggørelse*. Det er først det maskinelt fremstillede produkt som kommunikationsbære, der har ført til uddifferentiering af massemediesystemet. Massemediesystemet afkobler sig fra øvrig kommunikation ved at interaktion mellem afsender og modtager, kun kan ske undtagelsesvist og aldrig med alle deltagere, pga. den mellemkommende teknologi. Et læserbrev er fx udvalgt efter massemediernes eget selektionsprincip. Massemedier har som funktionssystem deres eget symbolsk generaliserede kommunikationsmedie nemlig information og koden er information / ikke information. De enkelte massemedieorganisationer forvalter hver især koden efter deres egne beslutninger. Massemediesystemet består ved organisationer som forlag, avisredaktioner og tv-stationer, der alle internt afgør hvad der er information og skal udsendes. Der er store forskelle, sammenlign fx Ekstra

Bladet, Information og Kristeligt Dagblad i Danmark. Organisationer såvel som fx politiske partier må for at blive synlige i samfundet koble sig til massemedierne, der imidlertid er selvdeterminerende og altså selv stiller betingelserne for hvad der bringes samt i hvilken vinkling.

Medier

Ikke kun massemedier men alle former for tekniske kommunikationsmedier⁴ er af betydning for organisationers interne og eksterne kommunikation. Med de elektroniske medier blev samfundet mere transparent (Meyrowitz 1985) hvilket for organisationer ikke kun betød bedre kommunikationsmuligheder, men bl.a. også at deres backstage blev indskrænket og at deres beslutninger blev nemmere at iagttage. Dette gør organisationskommunikation mere risikabel og stiller større krav til deres selvfremstilling i forhold til bæredygtighed, etik, psykosocialt arbejdsmiljø, ledelse, service etc. og altså overordnet set i forhold til organisationens beslutninger. Beslutninger vil altid evalueres retrospektivt og der vil sjældent blive taget hensyn til hvilke informationer der ret faktisk lå til grund for risikable beslutninger, men derimod til hvilke der ville have kunne være kendt, samt til hvad man i mellemtiden har fundet ud af (Luhmann 2005). Hvad organisationen kommunikerer (fx brand, værdier og erklærede mål) vil således blive evalueret i forhold til hvad den rent faktisk gør, hvilket vil blive opfattet som besluttet. De nye medier giver også større hastighed i det økonomiske system, hvortil verden bliver mindre således at aktiemarkeder og efterspørgsel påvirkes globalt fra det ene øjeblik til det næste. Disse vilkår accelereres med de digitale medier, sådanne giver dog også organisationen mulighed for via egen hjemmeside, med eller uden weblog, at massemediere deres egen version af hændelsesforløb. De digitale medier synes dog også at presse organisationerne yderligere ved at sætte nye standarder for hvordan de kommunikativt skal organisere sig internt og kommunikere sig ud af til.

Offentlighed og offentlig mening

Den borgerlige offentlighed og den offentlige mening er de sidste nøglebegreber der skal tages op i forhold til krisekommunikation. Offentligheden er en fragmenteret offentlighed og ikke ét stort ræsonnerende fællesskab, den spreder sig ud over hele globen, på mange sociale lag og medieplatforme (Habermas 1997, 2006). Det betyder at receptionen af organisationer i offentligheden ikke vil være ensartet og at stakholderne ikke engang vil være en samlet gruppe. Begrebet om offentlig mening kan ud fra Luhmann beskrives som et bestemt blik der sætter en

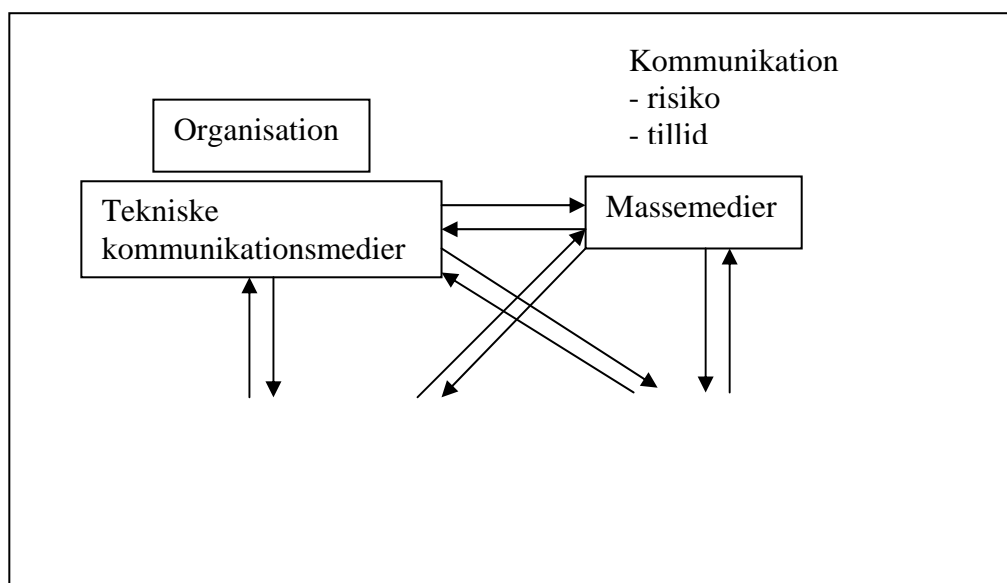
⁴ Se Tække (2006b) angående begrebet om tekniske kommunikationsmedier.

grænse mellem offentlig og privat (Qvortrup 1998). Hvad der skelnes som offentligt må der tales åbent om, thi det har offentlighedens interesse. Først sættes en grænse, det er fx Keminovas egen sag hvordan de driver deres virksomhed. Dernæst overskrides grænsen da det kommer frem at de sælger plantegifte i Sydamerika der er forbudt i EU. Offentligheden kan således beskrives som en iagttagelsesgrænse mellem privat og offentlig, der sætter en grænse som straks overskrides så noget offentliggøres. Den er et fokus der flyttes rundt, den offentlige mening er om det der har almen interesse. Den byder på temaskift fx fra en økonomisk optik til en moralsk optik: Keminova er en rentabel virksomhed, men det er umoralsk at sælge forbudte gifte der spredes af arbejdere uden sikkerhedsudstyr. Offentlig mening kan ikke kalkuleres på forhånd, man kan ikke vide hvad den tager op eller hvad den lander på, eller hvornår den svinger: ”først den lede Jyllands Post der håner muslimerne”, men så, ”nu er det nok med de muslimer”. Dirk Beacker har kaldt den offentlige mening ”Det uafgørliges afgørelse” (ibid.). Den offentlige mening er et særligt blik der veksler mellem at iagttage noget og at iagttage sig selv: ikke så snart dukker der en sag op i offentligheden og ikke så snart danner der sig en offentlig mening derom før offentligheden begynder at iagttage sig selv: er den mening nu ikke for plat, er det nu niveauet. Dette går igen i massemedierne, de elektroniske medier tager noget op hvorefter aviserne ikke bare kommenterer på sagen, men også på hvordan sagen er taget op (ibid.). Den offentlige mening er dog kun en mening, hvis den skal have konsekvenser må den tages op af et af de andre funktionssystemer, fx ved at lægge sag an mod Jyllands Posten ved retsvæsnen, eller ved et politisk indgreb i ytringsfriheden, eller økonomisk, ved at folk vælger Jyllands Posten fra. Det er tit når folk stemmer med tegnebogen at organisationerne virkelig kommer i farezonen. Sagen løber organisationen af hænde og det bliver hurtigt andres meninger om sagen der diskuteres og får konsekvenser for meningsdannelsen og for hvad der købes.

Analyse af organisationers kommunikation

Kommunikation er risikabel, når man ytrer sig synliggør man sig herved og forpligter sig på fremtiden. Dette uanset om man ret faktisk lover noget eller ej. Ens blotte ytring vil give anledning til forventninger om linende ytringer i fremtiden eller netop ikke. Selektion af forståelse kan ikke dirigeres i kommunikationen, den vil altid være op til andre. Når man kommunikerer løber man en risiko, da man herved våger sig frem og bliver synlig, fordi det er op til andre, hvad de forstår ved ens ytring og hvordan de reagerer på den. Organisationer skal her have tre grupper med i deres overvejelser, nemlig stakholderne, massemedierne og offentligheden i øvrigt. Vigtigst er relationen

til stakholderne da de direkte vil kunne skades af organisationens beslutninger, gerninger og ytringer. Organisationen må som udgangspunkt have stakholdernes tillid og må vedvarende søge at opretholde den. Organisationen må således have en positiv medarbejderpolitik, positiv økonomi og træffe rigtige markedsmæssige beslutninger, samt have et positivt image hele vejen rundt for at også kunder kan føle sig godt tilpas med at være dem der aftager produkterne. Organisationer må pleje deres image via deres selvfremstilling. Selvfremstillingen må være kongruent med selvfremstillingshistorien og samtidig være selvfornyende på en måde der stadig virker forventelig ud fra selvfremstillingshistorien. Dette gælder såvel i den interne kommunikation som i den eksterne kommunikation. I den interne kommunikation vil der dog være rum for en vis backstage (Goffman 1990) hvor omverdensforholdet, kan kommunikeres mere eksperimenterende og fx konkurrencemæssigt og altså organisationsegoistisk, end organisationen lader mere eksterne grupper iagttage. Dette er imidlertid en risiko om end en nødvendig risiko. Risikoen består fx i at disens angående beslutninger kan sive og dermed komme til at danne rygter om intern splittelse, eller om tiltag der ikke er enighed om internt hvilket eksterne parter vil kunne finde mistillidsvækkende. Kommunikation af selvfremstilling foregår via organisationens egne tekniske kommunikationsmedier, men når primært den fragmenterede offentlighed via forskellige massemedier. For at historien om organisationen, om dens selvfremstillede identitet som god (lækkert sted at arbejde, innovativ, førende, international, med høj vækst etc.) kan bruges som selvbeskrivelse er der brug for ekstern accept af denne selvbeskrivelse. Ellers vil den offentlige mening ikke tage den for gode vare. Organisationen har derfor brug for at almindelige mennesker, meningsdannere, eksperter og journalister i massemedierne bekræfter, eller direkte er dem der fortæller, den vedvarende gode historie om organisationen. Stakholdernes personligt anlagte sociale identitet, der selv vedvarende må bekræftes socialt, vil være farvet af organisationen og dens held med at fremstå positivt på netop en måde der virker som forstærkende eller faldende i tråd med deres personligt anlagte sociale identitet.



Fragmenteret offentlighed - offentlig(e) mening(er)	Stakholdere - identitet
--	----------------------------

Analyse af organisationers krisekommunikation

Når krisen er ude kortsluttes hele det kommunikationskredsløb som er beskrevet oven for. Uanset hvad krisen består i bliver det en dobbelt krise (Johansen & Frandsen 2007), fordi det også bliver en kommunikationskrise. For at forstå kommunikationskrisen er det vigtigt at gøre sig fri af primitive grundantagelser angående hvad kommunikation er. Nok giver kommunikation effekt, men ikke en effekt det er til at dirigere, da det jo er op til adressaten at selekterer forståelse (=reception) og dette forhold gælder alle parter. Situationen er som når man skændes der hjemme, alle vil helst holde op, men ingen vil lade sig dirigere til at holde op. Ligesom en krise i familien bliver ved til der ikke mere er bidragsydere til den, således også med kriser og konflikter på større plan. Dertil kommer hele samfundsdynamikken i sving, når en organisation på negativ vis bliver objekt for den offentlige mening. Alle må udtale sig og massemedierne viderebringer villigt selv de mest utrolige meninger og fortolkninger, der igen selv bliver objekt for den offentlige mening, hvortil også andre massemedieorganisationers dækning og perspektiv bliver et konkurrerende fokus til kommunikationen om krisen. Journalister researcher, stakholdere udtaler sig, eksperter udlægger konsekvenser som mere eller mindre selvpfyldende profetier og den fragmenterede offentlighed danner sig sine meninger. Stakholdere på alle niveauer må revidere deres egen mening og afstemme deres eget image med hvad det ser ud til at den offentlige mening vil lande på. Spørgsmålene de stiller sig selv er om de stadig vil være blandt dem der har aktier i, arbejder i, eller køber i den kriseramte organisation. Passer affiniteten til organisationen stadig med det ønskede selvbillede og vil ens selv fremstilling kunne opretholdes som kongruent og positiv hvis man forbliver i relationen? Risikoen ved fortsat at vise organisationen tillid kan nemt virke for stor og for mange der før krisen blot var fortrolige med organisationen, som altså ureflekteret bare regnede med den ud fra dens positive ry og solide ydelser, vil måske pludselig blive reflekterede og måske ikke selektere at vise organisationen tillid. Den offentlige mening i sig selv virker kun indirekte ind på organisationen og krisekommunikationen må tages op inden for et funktionssystem for at give effekt. Dvs. at politikerne må lovgive mod organisationen, retten må dømme den, kunder holde op med at købe dens produkter, aktionærer sælge ud før organisationen egentligt bliver skadet. Men hvis organisationen fx har en kundekreds af politiske forbrugere eller fx livsstilsoptagede kunder, er det

klart at sandsynligheden for økonomiske konsekvenser er stor, hvis krisen på nogen måder krænker sådanne interesser i forhold til privatpersoners forsøg på at opretholde social identitet.

Karikaturkrisen som eksempel

Effekten af dårlig omtale er meget forskellig alt efter hvad sagen drejer sig om og alt efter hvilket markedsområde organisationen har. En organisations økonomi og tilliden til den er kun relativt forbundet, alt efter om dens produkt er et discountprodukt, et kvalitetsprodukt, eller et rent livsstilsprodukt, samt i forhold til om købersegmentet overhovedet er sensitivt over for den offentlige mening eller om det er selvdefinerende og måske lige frem i lykkelig opposition til den almene mening.⁵ Jyllands Posten holdt fx fast i deres læsere under karikaturkrisen. Selv diskrepans mellem Kommunikation (værdier og brand) og handling er ingen sikkerhed for at kunderne svigter et produkt, der må snydes eller også må stakholderne i forvejen være politiske forbrugere, eller situider⁶ for at følge en oppisket folkestemning. Karikaturkrisen blev først og fremmest til en krise i økonomisk forstand for Arla i Mellemøsten hvor salget i nogle lande, fx i Iran, faldt med 100% mens det i andre lande, fx Ægypten, kun faldt med omkring 10%. I Danmark faldt salget ikke, heller ikke efter Arlas undskyldning til verdens muslimer, som ellers var ret upopulær i store dele af den danske offentlighed, der så den som et forræderi mod Danmark og ytringsfriheden. Arlas eneste fejl i Mellemøsten var at den var en dansk virksomhed, hvorfor den blev slået i hardcore med Jyllands Posten og regeringen, der kun ville beklage at ytringsfriheden i dette tilfælde havde støt nogle følelser. Fortroligheden med Arlas produkter blev i mellemøsten vekslet til et tillidsforhold og mistillid blev, godt hjulpet på vej af deres massemedier, selekteret. Dog lykkedes det også religiøse kræfter at veksle deres offentlige mening til en form for statsboykot, hvilket især var tilfældet i Iran hvor præsidenten og dermed i realiteten, qua tingenes tilstand i Iran, det politiske system forbød salg af danske vare. I Danmark søgte en samling af muslimske foreninger i at veksle deres offentlige mening til en retslig afgørelse mod Jyllands Posten, men uden held. Der blev også forsøgt politiske tiltag i forhold til indskrænkning af ytringsfriheden hvilket også var uden held. Selv på symbolplanet, hvor man søgte at få undskyldninger, mislykkedes de religiøst anfægtede som sagt, hvor efter der kun var de økonomiske sanktioner tilbage, hvilket så som sagt, havde ret stor succes i Mellemøsten. Den fragmenterede offentlighed i Danmark svingede en del under forløbet, men var stærkt påvirket af at de forargede muslimer i massemedierne altovervejende blev

⁵ Se fx Hall (1987) om forskellige receptionstyper præget af forskellige diskurser.

⁶ Se Sørensen 2001 om begrebet situid.

repræsenteret af rabiate fundamentalister, krydret med billeder fra Mellemøsten hvor danske flag og ambassader blev brændt. Der skete en kraftig polarisering, efter Bush-doktrinen (enten er I med os ellers er I imod os), der bevirkede at kulturradikale der søgte at nuancere krisen, blev set som repræsentanter for fundamentalistiske muslimer. Det var i dette medie billede hvor forskellige aviser og de elektroniske medier kæmpede om situationsdefinitioner, at Arla af økonomiske grunde så sig nødsaget til at undskylde i Mellemøsten. Dommen over Arla var hård, de blev set som en organisation der undsagde sig deres land og ytringsfriheden af merkantilistiske grunde. Alligevel forblev det ved skældud til Arla i Danmark og ingen boykot. Dette kan skyldes flere årsager, eller en samvirken af disse årsager. En hypotese er at deres krisekommunikation lykkedes i at gå på to ben, et i Mellemøsten, med undskyldning og afstandstagen til karikaturtegningerne og Jyllands Posten, og et i Danmark hvor man søgte at sælge den merkantilistiske begrundelse og samtidig bedyre sin slutten op omkring ytringsfriheden. En anden hypotese er at Danskerne overhovedet ikke kobede deres mælk med konflikten, eller ligefrem med glæde støttede den nødlidende organisation, der uforskyldt var blevet til offer og som merkantilister lukkede øjnene for undskyldningen i Mellemøsten. Men hvorfor var den store del af danskerne, der qua den offentlige mening, var rasende på Arla, villig til stadig at vælge Arlas produkter? Om ikke, denne store del af danskerne, denne del af den fragmenterede offentlighed, må ses som ureflekterede eller dobbeltmoraliske, så må vi se på Arlas håndtering af krisen, deres krisekommunikation og den organisatoriske og kommunikative baggrund den må ses i lyset af, og heri finde en begrundelse.

Arlas Krisekommunikation i forbindelse med karikaturtegningerne

Det er allerede gennemgået hvordan Arla går på to ben i konflikten, et i Mellemøsten og et i Danmark. De beklager tegningerne og skyder skylden på Jyllands Posten (unddragelse af skyld) og søger at legitimere sig overfor de muslimske forbrugere, som en organisation der ikke har del i konflikten, hvilket de viser ved at tage afstand fra Jyllands Posten. Denne kommunikation bliver i sagens natur bemærket i Danmark og udlagt som et knæfald for muslimske diktaturer og dermed en undsigelse af ytringsfriheden. Dette benægter Arla overfor den danske opinion hvortil de søger at svække anklagen, ved fx at fortælle at de blot har brugt den kommunikationsstil der anvendes i Mellemøsten. Arla benytter altså så at sige alle imagegenoprettelsesteknikkerne der er foreskrevet i krisekommunikationslitteraturen. Alligevel sad mange tilbage med et indtryk af Arla som en organisation der viste inkongruens, som en organisation der talte med to tunger. At det lykkedes Arla at undgå en massiv boykot i Danmark kan dels tilskrives at brancheorganisationen Dansk

Industri rykkede dem til undsætning, ved at fokusere på at regeringen og andre ødelagde mulighederne for dansk eksport ved at fremstå provinsielle, med en tone der ikke går internationalt. Dette flyttede fokus fra den konkrete sag med Arla og til en mere principiel diskussion. Men Arla havde selv et nyt våben i deres spektrum af anlagte corporate blogs (weblogs) hvor en række kommunikationsarbejdere også på ledelses niveau, tog diskussionen i øjenhøjde med de opponenter der havde initiativ til at ytre deres mening. Jeg vil her give to eksempler hvor sure kunder skriver ind på én af Arlas weblogs og får svar:

Indlæg d. 20/2 2006⁷

Jeg er ellers storforbruger af Arla's produkter - specielt i disse for jeres virksomhed så vanskelige tider.

Men med de annoncer i Arabiske medier, hvor I tager afstand fra nogle ganske lovlige tegninger, og med de aftaler I laver med mellemøstlige diktaturer, så har I lige mistet en lokal kunde.

Fy for en etik... eller rettere mangel på samme.

Svar fra navngivet Arla-medarbejder:

I vores etiske program understreger vi, at vi respekterer alle religioner og kulturer. Og når muslimerne oplever, at tegningerne støder så voldsomt, så må vi lytte og sige, at ja - tegningerne er lovlige, men vi ikke kan støtte den måde at fremstille en religion på.

Når du skriver om vores "aftaler med de mellemøstlige diktaturer", er det nok reglerne om Israel, du tænker på. Der har desværre sneget sig en misforståelse ind, så det har lydt som om, at Arla ikke handler med Israel. Det gør vi. Du kan læse mere > her .

Indlæg d. 24/3 2006⁸

Nu må tolerancen for Arla da stoppe!! Der kan kun udtrykkes den største foragt for Arlas knæfald og nejen for den muslimske verden. Med Arlas annonsekampagne i

⁷ Se selv i den fulde længde: <http://www.arla.dk/C1256FA800483D00/O/nu-maa-tolerancen-for-arla-da.html>

⁸ Se selv: <http://www.arla.dk/C1256FA800483D00/O/nu-maa-tolerancen-for-arla-da.html>

flere muslimske lande, så har Arla tydeligt tilkendegivet, hvad der vejer højest -
USSEL MAMMON!!

Svar fra navngivet Arla-medarbejder:

Vi indrykkede annoncen i de arabiske aviser for at forsøge at påvirke forbrugere i Mellemøsten til igen at købe danske varer. Men ligesom dig har flere danske forbrugere opfattet tonen i annoncen som underdanig og leflende. Sådan opfatter vi ikke tonen i annoncen. Vi har forsøgt at anvende det sprogbrug, som man normalt bruger i Mellemøsten, når man henvender sig til en bred skare, simpelthen for at opnå den bedst mulige effekt af annoncen.

Med sætningen i annoncen om at "retfærdighed og tolerance" er grundlæggende værdier i islam forsøger vi at henlede de arabiske forbrugeres opmærksomhed på, at islam faktisk grundlæggende bygger på retfærdighed og tolerance, og at en religiøst baseret boykot af danske varer set i det lys netop derfor ikke er rimelig.

Vi tager kraftigt afstand fra flagafbrændinger og angreb på danske ambassader, men det vi forstår, er, at man i frustration griber til fredelige midler. Når det er sagt, beder vi som sagt de arabiske forbrugere om igen at overveje, om boykotten er rimelig.

Tillid

Det fremgår tydeligt, at tonen i Arlas svar er meget respektfuld og ikke nedladende og at indholdet i besvarelsene ikke glider af på meningsindholdet. Hvis man før blot havde et fortroligt forhold til at købe mælk og så dette som en apolitisk handling, vil man, hvis man skuffes over Arlas fremfærd i karikaturkrisen, attribuere skylden til Arla. Herefter må man etablere et tillids eller mistillids forhold til Arla og altså selv tage ansvar for om man vil købe deres produkter og dermed indirekte støtte organisationens fremfærd, eller boykotte Arla og derved straffe organisationen for dens fremfærd. I forhold til denne beslutning spiller Arlas corporate blogs en afgørende rolle eftersom de her åbent og i respektfuld tone og indhold overfor selv de mest injurierende og rabiate anklager, forklarer sig uden at så tvivl om deres egen håndtering af krisen. For forbrugeren der tænker politisk er der holdepunkter for at fæste tillid til Arla, ligesom der er holdepunkter for forbrugeren, der primært tænker på den egne identitet. Dog er der for den sidste gruppe tale om afgørelser der træffes i forhold til deres sociale relationer til bestemte grupper, hvor de kun kan opretholde deres sociale

ingruppe-identitet ved at selekterer mistillid i forhold til Arla. For den første gruppe, gruppen af politiske forbrugere, var der allerede en gruppe der boykottede Arla, fordi Arla næsten har monopol i Danmark og på mere eller mindre hæderlig vis har udkonkurreret eller opkøbt mange små mejerier, hvortil kommer en noget uidealistisk indstilling til økologi. Nu er der så kommet en gruppe af højreorienterede til, der har mistillid til Arla og som må forventes at boykotte organisationen. Eftersom Arla ikke har mistet markedsandele i Danmark kan en mulig forklaring være, at der i den første gruppe, der må anses for langt den største og som overvejende består af urbane venstreorienterede har været en minoritet, der nu pludselig har fået tillid til Arla netop pga. beklagelsen i Mellemøsten.

Det der virker tillidsvækkende ved Arlas blog-virksomhed er at de her viser en udpræget konsistens i deres argumentation, at de ikke bortforklare, at de ytre sig respektfuldt og faktisk lykkes i at forklare og vel slå fast, at man godt kan beklage og tage afstand fra karikaturtegningerne uden principielt at tage afstand fra en uindskrænket ytringsfrihed. Ligesom man er i sin gode ret til at fortælle sin ægtefælde, chef, ven eller kollega at man synes han eller hun er et dumt og underbegavet svin, så kan man jo også lade være og også tage afstand fra at andre udtaler sig sådan i konkrete situationer, uden dermed principielt at være modstander af muligheden for at ytre sig sådan. En international organisation som Arla kan man vel ikke forvente andet af, end at de handler med diktaturer, udkonkurrere andre på markedet osv. så længe de holder sig inden for lovgivningen. I denne sammenhæng virker det ekstraordinært imødekommende og tillidsvækkende at have en række weblogs hvor alle til enhver tid kan skrive ind med spørgsmål og kritik og forvente et ordentligt svar, endda ofte fra en ledelsesperson. At man overhovedet kan føle sig skuffet over Arla, må også have med at gøre at mange oplever organisationen som noget nær en statslig institution, da Danmark er et gammelt landbrugsland og da mejeribranchen kommer af andelsbevægelsen hvor alle bønderne er medejere. Dette medfører at Arlas beslutninger af mange føles som beslutninger taget hen over hovedet på dem som stakholdere. Også her virker webloggen positivt ind da alle på en måde kan være med til at diskutere organisationens beslutninger, også i en svær stund som en krise. Har man det gode argument for at Arla skal det ene eller andet så er der en åben kommunikationslinje.

Kommunikation

Imagegenoprettelsesteknikkerne er forskellige kommunikative muligheder man kan holde sig present i krisesituationer, som mulige alternativer i beslutningsprocessen omkring hvordan en

krise skal kommunikeret. Man kan dog ikke blot bruge dem induktivt ud fra hvad der før har givet succes i lignende situationer for andre, da den offentlige mening samt massemedierne ikke på forhånd kan beregnes som triviale maskiner, men må ses som selvrefererende og uforudsigelige systemer i forhold til hvilke positioner og meninger der vil blive kondenseret. Forståelsen (receptionen) af ytringer vil altid være situations- og kontekstafhængige hvorfor organisationer på forhånd må være reflekterede om deres valg og kommunikation så de kongruent over tid kan stå ved faste accepterede værdier.⁹ Hertil kommunikerer vi ikke for at opnå konsensus (Habermas 1997), men for at øge sensitiviteten overfor ændringer i omverdenen (Luhmann 2000). I tilfældet med Arla er det tydeligt at denne organisation via kommunikationen i weblogmediet vedvarende opretholder en kompetence i at kommunikere sig i forhold til hvad der rører sig i offentligheden. De opnår altså en glidende og kontinuert selvbeskrivelsesaktivitet i omverdenskontakt, hvilket giver dem mulighed for en reflekteret selv fremstilling i et dynamisk og omskifteligt kommunikationsmiljø. Dette giver dem i teorien mulighed for at opnå tillid. For imidlertid at aktualisere eller indløse den potentielle tillid må organisationen internt være reflektivt organiseret, hvilket i systemteoretiske termer vil sige at de må være organiseret så deres selvreferentielle kommunikative processer vedvarende opretholder et selv eller en identitet der matcher interne mål, kultur, værdier med eksterne forventninger.

Selvreference – basal selvreference, refleksivitet og refleksion

Det bedste en kommunikerende organisation kan gøre er at være bevidst om sin selvreference. Der kan skelnes mellem tre former for selvreference nemlig; *basal selvreference* der kun angår elementarisk selvreference, *selvrefleksivitet* der angår processuel selvreference og *refleksion* der angår et systems selvbeskrivelser (Luhmann 2000: 507 se også Tække 2006, 2006b om social selvreference, samt 2007 om individers selvreference). Ultra kort; så angår *basal selvreference* alle de semantikker om organisationen som eksisterer i organisationen, alle de mulige selvforståelser. *Selvrefleksivitet* angår hvordan organisationen kan forstå sig ved at kommunikere om hvordan man kommunikerer i og om organisationen. Det er at forstå, at forståelsen af organisationen er en blandt andre, med andre muligheder og begrænsninger, som netop én forståelse og vedvarende holde forhandlingen af denne selvforståelse åben. *Refleksion* angår problemet med at matche selvforståelsen med omverdenen, altså reelt og virtuelt at afprøve organisationsbeskrivelser i forhold til virkeligheden.

⁹ Det er fx del af Arla Foods etiske værdigrundlag at tage hensyn til alle religioner, hvilket organisationen kunne henvise til senere og derved fremstå kongruent over tid (se weblog indlæg 1).

Selvreference er ikke noget organisationen skal begynde på, den er allerede selvrefererende, medlemmerne skal bare være bevidste om selvreferencen og organisationen skal kommunikere om selvreference, først så kan man forøge den basale selvreference, være kritisk overfor niveauet af selvrefleksivitet og sensitiv overfor refleksion. Jeg kan ikke her gå længere ned i de nærmere systemteoretiske ræsonnementer, men pege på nogle ud fra teorien deducerede retningslinjer for organisationer i forhold til selvreference i forbindelse med krisekommunikation, samt i forhold til forebyggelse af kriser.

Organisationen må bygge på et fælles grundlag bestående i værdier og mål såvel i forhold til produktion og afsætning som i forhold til kommunikationen internt og eksternt. Refleksionsniveauet er vigtigt, det er på dette niveau at selvbeskrivelser af organisationen opbygges og opretholdes. Refleksioner må være adækvate med den faktiske modus vivendi og hænge sammen med niveauet for selvrefleksivitet, altså for metakommunikationen, for hvem der kan sige hvad hvornår til hvem og i hvilken tone. Hertil må selvbeskrivelserne forhandles og afstemmes med omverdenens mening, dvs. i forhold til den offentlige mening. Organisationer må være reflekteret i forhold til hvordan beslutninger besluttet, mangler man åbenhed, refleksion og diskussion så er der noget i vejen med beredskabet og evnen til at kommunikerer sig selv. Der må være et beredskab til løbende at behandle konflikter internt og til at spotte dem før de vokser. Dette beredskab må også gælde i forhold til omverdenen. Det gælder ikke om at have en konsensuskultur, men om at være sensitiv overfor ændringer i omverdenen ved at legitimere og institutionalisere disens på en etisk og socialt set udholdelig måde, hvor spillereglerne ligger fast, fx at man går efter bolden og ikke efter manden. I forhold til tillid er det at være *reflekteret* bl.a. at bygge så meget som muligt på tillid og ikke på fortrolighed. Organisationer må modvirke dannelsen af en konsensuskultur, hvor vaner og rutiner overtager forretningsgangen, således at konfliktpotentiale ikke fortrænges, men holdes present. Ikke sådan at produktionen ikke kan foregå som rutine, men således at begrundelser for valg ikke bliver selvforklarende og evigt gyldige, men kontinuert begrundede i forhold til nye informationer og alternativer. Dette giver mulighed for at revidere beslutninger når nye informationer indvindes i takt med at omverdensforhold ændrer sig. Kriseforklaringer der undskylder valg, med at de er truffet i en anden informationssituation accepteres sjældent. Ved at holde beslutninger latent åbne for ændringer vil man selv internt kunne ændre politik inden sager udvikler sig til kriser. Dette kan institutionaliseres således at man jævnligt gennemgår rutiner, produktionsformer, medarbejderpolitik, underleverandører, kommunikationsprocedure etc. mhp. den nuværende informationssituation. De nuværende procedure blev i sin tid besluttet i tillid til

daværende informationer, men er siden gået over til at hvile på fortrolighed. Man må opretholde et kongruent kommunikationsmiljø i organisationen hvor de forskellige afdelinger og niveauer ikke kun er fortrolige med hinanden men har tillid til hinanden og hvor ledelsesstilen er åben for og sensitiv overfor meningsforslag og iagttagelser fra alle niveauer. Man kan fx lave en vifte af interne weblogs, for at øge sandsynligheden for at informationer når frem til de rette, så gamle beslutninger, der er blevet utidssvarende kan reaktualiseres som beslutninger der skal tages etc. Man må have en operationaliseret strategi for mediebrug, samt for forbindelsen med massemedieorganisationer. Hertil må der være en intern repræsentation af direkte omverdens kontakt, hvilket Arlas weblogs er et eksempel på. Pointen er altså at man ved at have en reflekteret kommunikerende organisation er forberedt bedst muligt til dels at undgå kriser og til dels at kunne komme ud af kriser igen uden et svækket image. Åbenhed er at foretrække frem for lukkethed, da risikoen for at informationer fra organisationens backstage vil komme frem altid er overhængende. Det der slipper med fra backstage og ud i offentligheden må indpasses i selvfremstillingen, således, at der hvis der dugger informationer op, så må reflektive processer i gang for at kommunikere et kongruent selv der ikke i offentligheden opfattes som i modstrid med de nye informationer. Det er i denne sammenhæng klart at den bedste løsning er at være åben så beslutninger kontinuert testes med organisationens selvbeskrivelse i omverdenskontakt. I en verden hvor offentligheden er fragmenteret, den offentlige mening ikke er til at afgøre på forhånd og hvor massemedierne handler efter sin egen realitet, men i høj grad konstituerer stakholderne og dermed organisationens realitet, må organisationer være reflekterede så de kan stå inde for hvad de gør og kun gør hvad de kan stå inde for.

Sammenfatning

Præmissen i krisekommunikationslitteraturen om at man kan tage højde for alle eventualiteter og komme ud af en krise med et intakt omdømme, hvis blot man kommunikerer rationelt ud fra de præskriptive lister i denne litteratur må tilbagevises. Der er ikke to kriser, organisationer, situationer, forløb osv. der er ens nok til at nogle konkrete regler kan vejlede én igennem. Hertil kan man med reference til Habermas (1997) sætte spørgsmålstejn ved det etiske i bare at prøve at formulere sig ud af problemer gennem strategisk handlen (kommunikation). Krisekommunikationslitteraturen skal ikke hermed dæmoniseres, den kan være meget nyttig og vil kunne bruges etisk, hvis den bruges ud fra en mere abstrakt og teoretisk tilgang til hvad organisation, kommunikation, refleksion, risiko, tillid, medier og massemedier er og at disse begreber eller processer iagttages som interrelaterede. Der er substans bag hvad organisationer

foretager sig i forhold til miljø, politik, økonomi og fx sikkerhed med virkelige konsekvenser for omverdenen.

Litteratur

- Andersen, Niels Åkerstrøm. 2001: Beslutningens ubesluttelighed. In *CBS WP 3/2001*.
- Beck, Ulrich 1997: *Risikosamfundet – på vej mod en ny modernitet*. Hans Reitzels Forlag, København. [1986].
- Beniger, James Ralph. 1984: *The Control Revolution*. Harvard University Press. Cambridge. USA.
- Benoit, William L. 1995: *Accounts, Excuses, and Apologies*. New York: State University of New York Press
- Coombs, W. Timothy 1999: *Ongoing Crisis Communication*. London: Sage Publications.
- Coombs, W. Timothy 2000: Crisis Management: Advantages of a Relational Perspective. In *Ledingham & Bruning (red.). Public Relations as Relationship Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Goffman, Erving 1990: *The presentation of self in everyday life*. England. Penguin Books. [1959].
- Habermas, Jürgen 1976: *Borgerlig offentlighed – dens framvekst og forfall*. Fremad, København [1962].
- Habermas, Jürgen 1997: *Teorien om den kommunikative handling*. Oversat i uddrag af John Cederstrøm. Aalborg Universitetsforlag og Institut for pædagogik og uddannelsesforskning, Danmarks Lærerhøjskole [1981].
- Habermas, Jürgen 2006: Ein avantgardistischer Spürsinn für Relevanzen. Was den Intellektuellen auszeichnet. Dankesrede bei der Entgegennahme des Bruno-Kreisky-Preises: <http://www.renner-institut.at/download/texte/habermas2006-03-09.pdf>
- Hall, Stuart 1987: "Encoding/decoding", i S. Hall, D. Hobson, A. Lowe og P. Willis (red.): *Culture, media, language, Hutchinson, London 1987 [1973/1980]*, pp. 128-138
- Heath, Robert L. 2006: Best Practices in Crisis Communication: Evolution of Practice through Research. I *Journal of Applied Communication Research*. Vol 34, no. 3, August 2006, pp. 245-248.
- Johansen, Winni & Frandsen, Finn 2000: Retorik og krisekommunikation. I *Rhetorica Scandinavia* 14, 45-62.
- Johansen, Winni & Frandsen, Finn 2007: *Krisekommunikation : når virksomhedens image og omdømme er truet*. Samfundslitteratur. København.
- Luhmann, Niklas 1999: *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Suhrkamp taschenbuch wissenschaft. [1997].
- Luhmann, Niklas 1999b: *Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*. Hans Reitzels Forlag. København. [1968].
- Luhmann, Niklas 2000: *Sociale systemer*. Hans Reitzels Forlag. Opr. 1984 *Soziale Systeme*. [1984]
- Luhmann, Niklas 2000b: Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. I *Gambetta, Diego (ed.) Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 6, pp. 94-107*.
- Luhmann, Niklas. 2002: *Massemediernes realitet*. Hans Reitzels Forlag. København.
- Luhmann, Niklas. 2003: Beslutningens Paradoks. I *Organiseret Kommunikation*. Holger Højlund & Morten Knudsen (red.) *Samfundslitteratur Frederiksberg*. [1993]
- Luhmann, Niklas 2005: *Risk – A Sociological Theory*. Aldine Transaction, Transaction Pub., New Brunswick, New Jersey. [1993].
- Meyrowitz, Joshua 1985: *No Sense of Place: The Impact of Electronic Media on Social Behavior*. Oxford Uni. Press. USA.
- Nassehi, Armin 2005: Organizations as decision machines: Niklas Luhmann's theory of organized social systems. In *The Sociological Review, Volume 53, Supplement 1, October 2005*, pp. 178-191(14)
- Qvortrup, Lars 1998: *Det hyperkomplekse samfund*. Gyldendal. København.
- Sørensen, Estrid 2001: Menneskets historisk foranderlige værensform – fra middelaldermenneske over individ til situid. *Oplæg afholdt på Copenhagen Business School d. 14. marts 2001* tilgængeligt på: <http://www.psy.ku.dk/estrid/INDHOLD/situid.htm>
- Thyssen, Ole 1997: *Værdiledelse. Om organisationer og etik*. Nordisk Forlag A.S. KBH. DK.
- Tække, Jesper 2006: Den kommunikerende organisation. Conferencepaper til *SMID's årsmøde i Ry 2006*. Tilgængelig på: http://home16.inet.tele.dk/jesper_t/dko.pdf

Paper til den 18. Nordiska konferensen för medie- och kommunikationsforskning i Helsingfors 16.-19.8.2007: *Generationer, kommunikation och mediefilosofi*. Arbetsgruppen om strategisk kommunikation.
Ved Jesper Tække

Tække, Jesper 2006b: *Mediesociografi*. Ph.d.-afhandling. IT-Universitetet i København. Innovative Communication (InC). Tilgængelig på: http://home16.inet.tele.dk/jesper_t/

Tække, Jesper 2007: Selvets dannelse – 6 stadier på vejen mod selvrefleksivitet. Kommer i *Paulsen & Qvortrup: Luhmann og dannelse. Unge Pædagoger 2007*.