

Titel: Virksomhedens politisering
– om politiseringens magtperspektiv



Udarbejdet af: Christina Bech Godskesen Andersen

Cand. Soc. i Politisk Kommunikation og Ledelse

Vejleder: Christian Borch. Institut for Ledelse, Politik og Filosofi

Antal anslag: 178.325

The Politicizing Company – Reflections on the power perspective of politicization.

Executive summary

The fact that companies today are a part of a complex and global world creates great challenges in relation to the company's communication strategy and in relation to how the company defines itself.

Politicizing is one of those challenges. A challenge which requires that the company participates in the common responsibility for society more so than has been done previously.

When participation is one of the basic demands of the company, what then does this politicizing actually mean for the way in which the company communicatively can participate and even reflect with regards to the power perspective of politicization?

This dissertation concerns itself with precisely this connection between politicizing communication and the power perspective of politicization.

Pertinent to the "Arla Foods during the Mohammed Crisis" case, the dissertation covers the essence of politicization by looking at how and in what context it appears and by observing how it is triggered. With the understanding of how politicization emerges, the results are carried on to a concrete analysis of power, where it is observed how a specific regime is created for Arla Foods as a responsible company.

The dissertation proves that there is an interaction between how the company politicizes, the context in which the politicization appears and not least as a result of "initiators" in the communication. This signifies that neither the company nor the world surrounding it are constant and definable components. On the contrary they are constantly influenced by the way various premises, such as the political, are continually defined.

Furthermore, diverse articulations of politicization attempts to decide what the term politicization, does in fact, represent.

In doing so the connection between politicizing as communication and the power perspective of politicization becomes clear. When politicizing occurs in a relational context it also signifies that there is a place where this definition of politicization through communication can be defined and redefined.

In summary this dissertation proves that a company has a real opportunity for action. By the way of by making itself aware of the power perspective of politicization, via the consideration given to the company's communication strategies, the company can bear in mind it's own possibilities of influencing the power embodied in constructing the truth of what the term "politicizing" truly denotes.

1: Indledning.....	4
1.2: Problemfelt	5
1.3: Problemformulering	6
1.4: Specialets bidrag	6
1.5: Specialets afgrænsning	7
2: Definitioner og teoretiske forudsætninger.....	9
2.1: Definitioner.....	9
2.1.1: Politisering	9
2.1.2: Refleksivitet.....	10
2.1.3: Kommunikationens magtrelation	10
2.1.4: Handlerummet som et mulighedsrum	10
2.2: Valg af teori	11
2.2.1: Niklas Luhmann.....	13
Det funktionelt differentierede samfund.....	13
Sociale systemer.....	13
Organisationssystemer som socialt system	13
2.2.2: Michel Foucault.....	14
Governmentalitet – moderne styring	14
Styring som magt.....	14
Praksisregimer	15
Subjektpositioner.....	16
Subjektivering.....	16
2.3: Fravalg af teori.....	16
3: Valg af empiri.....	18
3.1: Kritik af empiri.....	19
4: Analysestrategiske overvejelser.....	20
4.1: Analysestrategiske forudsætninger.....	20
4.1.1: Det konstruktivistiske afsæt.....	20
4.1.2: Fra metode til analysestrategi: Fra essens til emergens	20
4.1.3: Et konstrueret blik på virksomheden som kommunikation	21
4.1.4: Et konstrueret blik på politisering som magt	22
4.2: Analysestrategi.....	23
4.3: Politisering som kommunikation.....	23
4.3.1: Systemanalysens analysestrategi	23
4.3.2: Kodeanalysens analysestrategi	25
4.4: Politisering som magt	27
4.4.1: Magtanalysens analysestrategi	27
5: Specialets grundantagelser.....	30
5.1: Virksomheder politiseres	30

5.2: Arla som heterofon organisation i polykontekstuel omverden	30
6: Casebeskrivelse	32
6.1: Arla Foods i historisk perspektiv.....	32
6.1.1: Andelsbevægelsen	32
6.1.2: Etablering af MD - Mejeriselskabet Danmark.....	33
6.1.3: Andelshaverne og den demokratiske beslutningsproces.....	33
6.1.4: Arla i international kontekst	34
6.1.6: Det politiserede mælkemarked	35
7: Kodeanalysen	37
7.1: Systemanalysen.....	38
7.1.1: Konstruktion af omverden og koder i Arlas kommunikation.....	39
7.2: Delkonklusion på systemanalysen	46
7.3: Kodeskiftanalysen.....	48
7.3.1: Identificering af igangsættere i kommunikationen.....	48
7.4: Delkonklusion på kodeskiftanalysen.....	52
7.5: Samlet delkonklusion på kodeanalysen	53
8: Magtanalysen	55
8.1: Genstandsfeltet: Arla som ansvarlig virksomhed.....	56
8.1.1: Genstandsfeltets implicitte fravalg.....	57
8.1.2: Problematiseringen af Arla som ansvarlig virksomhed.....	57
8.2. Diskurser som indgår i konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed.....	58
8.2.1: Arla	59
8.2.2: Ekspertter	63
8.2.3: Mellemøstlige forbrugere.....	64
8.2.4: Kvinder for frihed	65
8.2.5: Regeringen og danske politikere	66
8.2.6: Dansk Landbrugsraad og Dansk Industri	67
8.3: Rationaler og subjektpositioners indflydelse på Arlas handlerum og magtrelationen ...	68
8.4: Arlas dannelse af subjekter, ændringer efter Muhammed-krisen	72
8.4.1: Vores ansvar i 2005 og i 2008.....	73
8.5: Delkonklusion på magtanalysen: Den relationelle magt – politiseringens magt perspektiv.....	75
9: Kommunikationens strategiske mulighedsrum.....	77
10: Samlet konklusion.....	81
11: Perspektivering.....	84
12: Litteraturliste	87
13: Bilag.....	90

<i>13.1: Bilag 1: Oversigt over funktionssystemer og deres binære koder</i>	90
<i>13.2: Bilag 2: Arlas annonce bragt i de mellemøstlige medier.....</i>	91
<i>13.3: Bilag 3: Empirioversigt</i>	92

1: Indledning

Virksomheder er som aldrig før under pres. De befinder sig på konstant foranderlige felter, hvor der stilles vidt forskellige krav til dem, og hvor de samtidig må balancere mellem sameksistens og egen opretholdelse.

Tiden hvor en virksomhed kunne hellige sig sin oprindelige egenskab som eksempelvis profitkabende fødevarereproducent er ovre! I stedet spreder samfundet sine vinger over virksomhederne og maner til etisk ansvarlighed, miljøansvarlighed, samfundsansvarlighed osv.

Virksomhederne må rumme alle disse krav, hvilket stiller store krav til deres refleksionsevne. De må evne at gøre deres kommunikation omstillingsparat, således at der kan kommunikeres i overensstemmelse og meningsfyldt med den omverden, som virksomheden er en del af.

I sidste instans er denne evne til refleksion essentiel for virksomhedens overlevelse.

Politiseringen er en blandt mange af disse ”omverdenspres” som virksomheden må forholde sig til. Politiseringen indebærer, at virksomhederne i stigende grad må deltage i ”det fælles samfundsansvar”. Et udtryk for denne politisering ses bl.a. i den handlingsplan for virksomheders samfundsansvar, som Regeringen lancerede d. 15. maj 2008.¹

At der bliver stillet krav og lagt handlingsplaner for virksomhedernes samfundsansvar betyder samtidigt, at det er væsentligt for virksomhederne at gøre sig kommunikationens magtrelation bevidst. Det antydes hermed, at det at definere politiseringen og virksomhedens samfundssansvarlighed er noget som blandt andet sker gennem kommunikationen mellem forskellige aktører.

Derfor bliver det relevant for virksomheder at gøre sig refleksive overfor omverdens kommunikationspres, samtidig med at man søger at gøre sig bevidst, hvilke kommunikationsmuligheder der byder sig til, når politisering fremstår som en magtrelation.

¹ http://www.cop15.dk/NR/rdonlyres/64303D74-F1AA-4D50-8414-891644BF6C09/0/Handlingsplan_for_virksomheders_samfundsansvar.pdf (10.11.2008)

1.2: Problemfelt

At virksomheder i dag er under pres som aldrig før, betyder at virksomheden i dens kommunikation, og overvejelserne som lægger bag kommunikationen, må forholde sig refleksivt til dette omverdenspres.

I forhold til politiseringen ses det tydeligt, at virksomhederne i stigende grad abonnerer på statslige diskurser såsom ytringsfrihed, etik, fælles ansvar mv. Dette betyder, at virksomhederne givetvis må fjerne sig fra deres udgangspunkt som økonomisk funderede beslutningsmaskiner.

Til tider resulterer den mangefacetterede kommunikation i, at virksomheden kommer til at fremstå som en hyklerisk størrelse, som trods sit ønske om at deltage i eksempelvis det fælles samfundsansvar stadig må træffe beslutninger ud fra økonomiske rationaler. Andre gange opstår der, som under Muhammed-krisen, situationer, hvor virksomheden i sin iver efter at kommunikere meningsfuldt med sin omverden, pludselig er fanget imellem forskellige fortolkninger af, hvad det eksempelvis vil sige at være ansvarlig virksomhed.

Det er muligt at argumentere for, at virksomhedens grundlæggende beslutningsrationale er og bliver økonomisk, idet det når dagen er omme handler om økonomisk overlevelse. Alligevel kan virksomheden ikke negligere omverdenspresset og må nødvendigvis kommunikere i forskellige koder som lægger sig op ad andre rationaler end det økonomiske. Et sådant rationale er kravet om, at virksomheden må deltage i det fælles samfundsansvar et eksempel på. Kravet om deltagelse i det fælles samfundsansvar er et udtryk for den politisering som finder sted i samfundet, og som virksomheden ligesom dens omverden er underlagt.

Politiseringen er kommet for at blive, og det er derfor af stor vigtighed, at virksomheden forsøger at gøre sig bevidst om, hvordan denne politisering træder frem. Dette indebærer en skærpet iagttagelse af politiseringens væsen; hvordan der politiseres, i hvilken kontekst politiseringen træder frem og hvordan den igangsættes.

Når politiseringen er et grundpræmis for virksomheden, må den igennem denne skærpede iagttagelse af, hvorledes politiseringen fungerer, arbejde på hvad det betyder for måden det er muligt at kommunikere og dermed agere på. Skaber politiseringen en mulighed for at virksomheden kan være medvirkende til at definere rummet for, hvad det indebærer at deltage i det fælles samfundsansvar?

Politiseringen antager derved karakter af et spil med forskellige aktører med forskellige hensigter og udlægninger af ”sandheden” af, hvad det vil sige at være en ansvarlig virksomhed. Et spil som samtidig åbner op for et mulighedsrum, hvor virksomheden selv kan være en aktiv medspiller.

Specialets mål er at påvise, hvordan politiseringen påvirker virksomhedens kommunikationsmuligheder, når politiseringen anskues som en magtrelation.

Ovenstående problemfelt fører dermed frem til følgende konkrete problemformulering:

1.3: Problemformulering

Hvordan træder politiseringen frem og hvordan påvirker det virksomhedens kommunikationsmuligheder, når politiseringen anskues som en magtrelation?

Problemformuleringen søges indløst ved hjælp af følgende arbejdsspørgsmål:

Hvordan og i hvilken kontekst træder politisering frem?

Hvordan igangsættes politiseringen?

Hvordan kan politiseringen iagttages som en magtrelation?

1.4: Specialets bidrag

Målet med dette speciale er at iagttage virksomhedens evne til at politisere og at belyse hvordan evnen til at reflektere, i forhold til politiseringens præmisser, gør virksomhederne i stand til at udnytte politiseringens muligheder og opdage dets trusler, når politiseringen anskues som en magtrelation.

Hvis virksomhedernes refleksivitet over for kommunikationens magtpotentiale skærpes, formodes det at det kommunikationsmæssigt vil øge virksomhedens mulighed for at styre organisationen gennem et kaos af et mangefacetteret omverdenspres og samtidigt fremstå som en refleksiv, dog entydig organisation.

Specialet ønsker konkret at give blik for politiseringens magtperspektiv gennem kommunikationen.

Specialets fokus på politiseringens magtperspektiv skal bidrage med en belysning af, hvordan politisering fremstår som et regime, der dannes af flere aktører med forskellige hensigter. Denne belysning skal bidrage til en øget forståelse af ”spillets” regler, når der bydes ind på forskellige sandheder om en given politisk diskurs – såsom ”den ansvarlige virksomhed”. Endelig skal specialet med det udgangspunkt give mulighed for en øget forståelse for de mekanismer som politiseringen som magt medfører og dermed illustrere dens potentiale og dens faldgrubber.

Disse iagttagelser vil være vigtige for alle organisationer i deres kommunikationsstrategiske overvejelser, idet organisationen dermed kan øge sin refleksionsevne over for de mekanismer og -ultimativt - det magtpotentiale som politiseringen indebærer.

Således er det målet, at en hvilken som helst organisation skal kunne drage nytte af de tanker der i den forbindelse er fremhævet i nærværende speciale.

1.5: Specialets afgrænsning

Specialet har fokus på politiseringen og dets magtperspektiv. Dette er udelukkende anskuet fra virksomhedens synsvinkel og ikke ud fra et generelt samfundsperspektiv. Samfundsperspektivet bliver kun inddraget i det omfang, at det er relevant i forhold til at sige noget om politiseringen og magtperspektivet fra virksomhedens synsvinkel.

Der bliver i specialet lagt vægt på at diagnosticere, hvordan politiseringen træder frem og hvorledes virksomheden kan gøre sig refleksiv i forhold til politiseringens magtperspektiv. Dette betyder ligeledes, at specialet afgrænser sig fra at belyse de ledelsesmæssige og beslutningsmæssige udfordringer som politiseringen kan medføre. Specialet beskæftiger sig ikke med den interne organisering af virksomheden, som kan udgøre en hindring for virksomhedens evne til at øge sin refleksionsevne i forhold til politiseringens magtperspektiv.

Specialets tilgang kan bruges til at øge virksomhedens refleksionsevne i forhold til politiseringens magtperspektiv. Vægten ligger på en bredere forståelse af de praksisregimer som skabes i forbindelse med en given diskurs omkring eksempelvis politisering som ”den ansvarlige virksomhed”. En øget forståelse af praksisregimernes natur, ud fra den anvendte case, skal give blik for, hvorfor og hvordan politiseringen skabes og formes i en vekselvirkning mellem

organisation og samfund. Denne forståelse skal i sidste instans kunne føre til en øget sensibilitet i forhold til politiseringen og dets magtperspektiv.

Yderligere afgrænsning vil forekomme i de afsnit, hvor det er relevant.

2: Definitioner og teoretiske forudsætninger

I dette afsnit introduceres definitionerne af specialets grundlæggende begreber.

Derefter præsenterer dette afsnit overvejelserne omkring valg af teori, samspillet mellem de udvalgte teorier, og hvordan de i specialet skal anvendes til at belyse det konkrete problemfelt omkring politiseringen og dets magtperspektiv.

Dernæst vil der være en overordnet gennemgang af de 2 udvalgte teoretikere som anvendes i dette speciale, hhv. Michel Foucault og Niklas Luhmann. Her bliver tankerne bag deres udvalgte teorier kort introduceret, således at det klart fremgår, hvilke teoretiske grundideer og forudsætninger der danner baggrund for den senere analyse. Dette skal give læseren indblik i, hvilket univers specialet bevæger sig indenfor, når den abonnerer på netop de 2 udvalgte teoretikere.

2.1: Definitioner

2.1.1: Politisering

Politiseringsbegrebet kan anskues ud fra 2 perspektiver.

1. perspektiv er den politisering som finder sted fra samfundsniveau. Her er der tale om, hvorledes eksempelvis virksomheder politiseres ved at der stilles ”politiske” krav til dem, såsom deltagelse i det fælles samfundsansvar ved eksempelvis øgede etiske og miljømæssige krav. At der eksisterer en politisering fra det omkringliggende samfundsniveau er en af dette speciales helt grundlæggende antagelser.

2. perspektiv er selvpolitisering. Med selvpolitisering menes der den politisering som virksomheden selv er skaber af. Når virksomheden eksempelvis kommunikerer, at de vil tage del i det fælles ansvar ved at støtte projekter som retter sig mod socialt udsatte, er dette et udtryk for, at virksomheden selvpolitiserer.

I dette speciale vil såvel politisering fra samfundet som politisering fra virksomheden indgå.

At de 2 politiseringsperspektiver har en sammenhæng vil blive yderligere belyst i specialet, når politiseringen anskues som kommunikation i forhold til, hvordan den træder frem, i hvilken kontekst og hvordan den er igangsat.

2.1.2: Refleksivitet

Begrebet refleksivitet bruges i dette speciale til at beskrive måden, hvorpå virksomheden kan gøre sig mere følsom over for sine omgivelser og den magtrelation som de indskrives i, når de kommunikativt agerer politisk eller indskrives i en politisk kontekst.

At gøre sig refleksiv indebærer at man ud over at opfatte ”det omkringliggende” samtidigt evner at reflekterer over ”det omkringliggendes” betydning for, hvem man selv er.²

2.1.3: Kommunikationens magtrelation

Anvendelsen af betegnelsen kommunikations magtrelation skal opfattes som det magtperspektiv kommunikationen indebærer. Magtrelationen og dermed magtperspektivet opstår, når der i kommunikationen, både virksomhedens egen og det omkringliggende samfunds, opstår divergerende opfattelser eksempelvis i diskursen om Arla som ansvarlig virksomhed. De forskellige aktører indgår derved i magtrelationen om styringen af ”fortolkningen eller sandheden” for, hvordan den ansvarlige virksomhed skal defineres og dermed kan agere. En nærmere uddybning af magtforståelsen og den relationelle magt uddybes endvidere i teoriansnittet omkring Michel Foucault.

2.1.4: Handlerummet som et mulighedsrum

Når der i dette speciale refereres til handlerummet, er det ud fra forståelsen af et praksisregime som et konkret handlerum. Et praksisregime er ifølge Foucault et rum, hvor det der siges og gøres pålægges regler og rationaliseringer og herefter mødes og forbinder hinanden.³

Et handlerum bliver derfor det rum, hvor der er givet bestemte måder, hvorpå aktørerne kan træde i forhold til hinanden på.

Handlerummet er ikke en definitiv størrelse. Det er så at sige både konstitueret og konstituerende. Netop det at handlerummet er konstituerende betyder, at aktørerne har mulighed for at forme og omforme dette handlerum. Således opfattes handlerummet i dette speciale som et rum med en iboende handlemulighed. Når der i specialet refereres til handlerummet, betyder det dermed at handlerummet samtidig er et mulighedsrum.

² Denne udlægning af refleksivitet er inspireret af den tyske ungdomsforsker Thomas Ziehe

³ Dahlager, Lise (2001) s. 92

2.2: Valg af teori

Teoriene er udvalgt med henblik på at give den bedst mulige analysetilgang til at kunne belyse problemfeltet omkring politiseringen og politiseringens magtperspektiv.

Med udgangspunkt i problemformuleringen om, hvordan politiseringen træder frem og hvordan det påvirker virksomhedens kommunikationsmuligheder, når politiseringen anskues som magt, har det virket frugtbart at sammensætte 2 teoretiske blikke for at kunne indfange henholdsvis politiseringen som kommunikation og dernæst politiseringen som magt.

Analysen i dette speciale er derfor blevet tostrengt, således at det i analysedelene fremstår klart, hvornår der analyseres på politiseringen som kommunikation, og hvornår det er politisering som magt der er genstandsfeltet. (Se figur 2: model over den metodiske og teoretiske sammenhæng i afsnit 4.4.1.3 side 29)

Det giver sammenhæng i 1. *analysestreng* at bruge samme teoretiske udgangspunkt, således at der hele tiden bliver spurgt til *politisering som kommunikation* med samme udgangspunkt inden for de samme rammer og med den samme begrænsning. Luhmanns univers tilbyder netop denne konsistens i den 1. analysestreng, idet det teoretiske udgangspunkt her er specielt velegnet til at iagttage på systemniveau og med netop kommunikationen som udgangspunkt. Ifølge Luhmann består sociale systemer, som eksempelvis en virksomhed, udelukkende af kommunikation. De eksisterer som kommunikation, og de reproducerer sig selv som kommunikation.⁴

Den 2. *analysestreng* skal undersøge gennem optikken *politisering som magt*. Til denne del er Michel Foucault valgt til at studere politiseringen som magt i en relationel kontekst. Foucault er her valgt, idet hans tanker om governmentalitet, magt og dannelse af praksisregimer, ligger i forlængelse af måden, hvorpå politisering optræder som et styringsredskab. Anvendelsen af Foucaults tanker bevirker, at magtoptikken kan anvendes som centralt perspektiv. Magten hos Foucault er relationel og derved giver det analysen blik for, hvad politisering er for en form for styring/magt og hvorledes den opstår og former sig i relationen.⁵

Sammenspillet mellem de to analysestrengene, og dermed de to teoretiske tilgange, opstår når politiseringen som kommunikation og politisering som magt tilsammen giver mulighed for at give blik for, hvorledes virksomheden i dens kommunikationsovervejelser kan gøre sig reflektiv over

⁴ Hagen, Roar (2005) s. 404-405

⁵ Lindgren, Sven-Åke (2005) s. 331-349

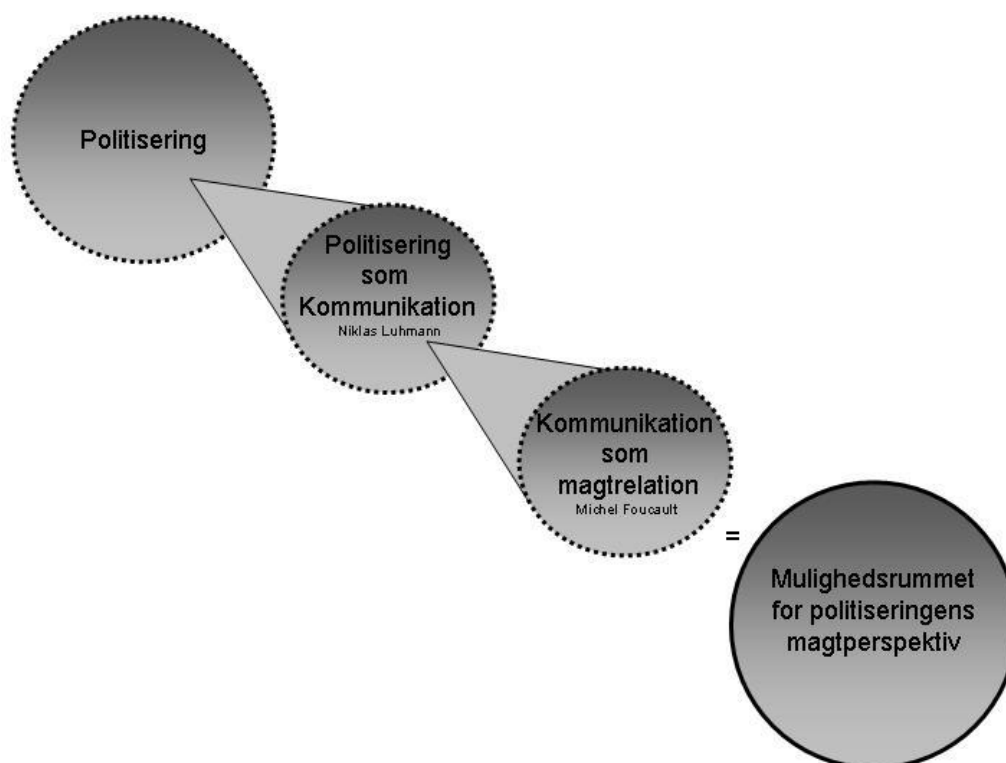
for politiseringens magtperspektiv. Teorierne supplerer her hinanden, hvor Luhmanns tilgang til kommunikation giver mulighed for at iagttage, hvordan virksomhedens politisering træder frem gennem denne kommunikation og hvad dette betyder for virksomheden som system der dannes igennem sin kommunikation.

Dette perspektiv videreføres i Foucaults tilgang til styring og magt, hvor det igennem denne optik netop kan iagttages, hvorledes kommunikationen er et udtryk for styring og dermed hvorledes virksomheden formes og medformer den magtrelation, som der implicit ligger i den politiske kommunikation.

Derved kan de 2 teoretiske tilgange tilsammen belyse politiseringen set som kommunikation og videreføre denne kommunikation set som en magtrelation, som ultimativt må forventes at åbne op for iagttagelsen af det mulighedsrum, hvori politiseringens magtperspektiv kan iagttages.

I figur 1 er det visualiseret, hvorledes teoriernes samspil skal søge at åbne op for det mulighedsrum som afslutningsvis skal svare på problemformuleringens spørgsmål; nemlig hvordan træder politiseringen frem og hvordan påvirker det virksomhedens kommunikationsmuligheder, når politiseringen ansues som en magtrelation.

Figur 1: Teoriernes sammenhæng



2.2.1: Niklas Luhmann

I dette afsnit introduceres læseren til de grundlæggende tanker for den teori som anvendes i analysen.

Det funktionelt differentierede samfund

Dette speciale trækker på Niklas Luhmanns tanker om det moderne samfund som et funktionelt differentieret system.

Den enorme kompleksitet, som kendetegner det moderne samfund, har ifølge Luhmann betydet, at det er differentieret ud i en række sidestillede delsystemer - også kaldet funktionssystemer. Disse funktionssystemer udfylder hver især en specialfunktion for samfundet. Disse systemer er eksempelvis økonomi, politik eller ret, og de organiseres på baggrund af en binær kode (se desuden bilag 1 for en mere udførlig liste over de forskellige funktionssystemer og deres koder).

Sociale systemer

Luhmann gør op med den sociologiske tradition, der gør individer og deres handlinger til udgangspunkt for den samfundsvidenskabelige analyse. I sin teori om sociale systemers grundlæggende elementer erstatter Luhmann således mennesker med kommunikation. Dvs. det sociale består ikke af mennesker eller handling men udelukkende af kommunikation. I Luhmanns teori forstås enhver social kontakt således som et system af kommunikation, og ved socialt system forstås Luhmann sammenhængen mellem sociale handlinger, der kommunikativt henviser til hinanden.

Luhmann inddeler sociale systemer i tre typer: Interaktionssystemer, organisationssystemer og samfund.⁶ I dette speciale opereres der udelukkende med organisationssystemet Arla.

Organisationssystemer som socialt system

Som sociale systemer opererer organisationssystemer i mediet kommunikation. Organisationssystemet som socialt system har nogle særlige træk, som er en forskelssætning imellem medlemmer og ikke-medlemmer. Den orienterer sin kommunikation mod beslutninger.⁷

⁶ Interaktionssystemer består iflg. Luhmann af interaktionen og er dermed afhængig af menneskers tilstedeværelse. Samfund har en særlig status, fordi det er det mest omfattende sociale system, der rummer alt socialt. Samfundet er rammen om alle tænkelige kommunikationer.

⁷ Thyssen, Ole (2003) s. 266

Organisationssystemerne har ikke deres eget symbolsk generaliserede medie og derfor heller ikke binære koder, som funktionssystemerne har. Til gengæld kan beslutninger slet ikke kommunikeres i organisationer, hvis ikke de former et af funktionssystemernes medier. Organisationer og funktionssystemer er hinandens omverden, men organisationssystemer er altid koblet til mindst et funktionssystem ved at lukre på deres symbolsk generaliserede medier.⁸

2.2.2: Michel Foucault

Dette speciale trækker på de bagvedliggende tanker omkring Michel Foucaults governmentaltetsbegreb, magtanalytik, og hvordan det i praksis udmøntes i praksisregimer.

Governmentalitet – moderne styring

Governmentalitet betegner fremkomsten af en karakteristisk ny form for styringstænkning og styringsudøvelse i bestemte samfund.⁹

Abonnementet på Foucaults governmentaltetsbegreb giver indblik i den moderne styrings karakter med dens iboende muligheder og problematikker. Governmentalitet som begreb søger at udskille de særlige mentaliteter, kundskaber (viden) og regimer, som er forbundet med styring, og den beskæftiger sig derved med en bredere forståelse af styring, idet styring ud fra denne anskuelse ikke nødvendigvis er tilknyttet nationalstaten.¹⁰

I stedet sætter governmentalitet særligt fokus på spørgsmål om styring af menneskelig adfærd som den udøves i alle sammenhænge af diverse autoriteter og aktører med henvisning til bestemte former for sandhed og ved anvendelse af specifikke ressourcer, midler og teknikker.¹¹

Styring som magt

Foucaults tilgang til styring åbner samtidig op for et specifikt magtperspektiv. Ifølge Foucault er magt relationel, og enhver relation er en magtrelation og må forstås som et åbent og foranderligt spil af kræfter.¹² Ligeledes udtrykker Foucault: *"Power relations are rooted deep in the social nexus...(..) to*

⁸ Andersen, Niels Åkerstrøm (2002) s. 29

⁹ Ibid. s. 55

¹⁰ Dean, Mitchell (2006) s. 31

¹¹ Ibid. s. 32

¹² Lindgren, Sven-Åke (2005) s. 340

*live in society is, in any event, to live in such a way that some can act on the actions of others. A society without power relations can only be an abstraction".*¹³

Magten udøves og kan ikke besiddes og er primært produktiv.¹⁴ At magten ikke kan besiddes, skal forstås således, at den ikke er en ressource eller evne, ligesom den heller ikke er ensbetydende med en institution eller en struktur og at den ingen specifik form eller lokalisering har.

Magt og viden er gensidigt afhængige. De implicerer og forudsætter hinanden, og i en social relation vil der konstant være en vekselvirkning mellem de 2. Således er viden den magtkatalysator, som til stadighed pga. nye indsigter og ny viden opererer mellem det sociale felts entiteter (individer, grupper, organisationer, systemer osv.).¹⁵

*"Power is exercised only over free subjects, and only is so far they are 'free'. By this we mean individual or collective subjects who are faced with a field of possibilities in which several kind of conduct, several ways of reacting and modes of behavior are available".*¹⁶

Magten kan således som ovenstående citat viser det kun udøves over frie subjekter, som har forskellige alternative valgmuligheder for at handle. Herved introduceres den paradoksale situation, hvor magten udøves ved dannelsen af subjektpositioner, som dog samtidigt forudsætter at subjektet har en alternativ mulighed for at handle. Dermed indeholder magtrelationen det paradoks, at deltagerne i deres forsøg på at tale sammen samtidig rivaliserer hinanden i en implicit kamp om accept. Dermed kan det siges, at magtrelationens præmis er, at parter er enige om at være uenige, da magtrelationen først opstår i det øjeblik, hvor der kæmpes om accept på et divergerende punkt, hvor man er uenig.¹⁷ *"Selvom kommunikationsdeltagerne skaber, former, mobilisere og argumenterer, er det de kontinuerlige sammenstød mellem argumenterne, der befordrer kommunikationens udvikling. Magtens mulighedsbetingelser ligger i konfrontationerne, kontradiktionerne og rivaliseringerne".*¹⁸

Praksisregimer

Foucaults praksisregimer er en betegnelse for det styringsregime som opstår omkring en given styringspraksis. Her kan det iagttages, hvordan forskellige personers og aktørers kapaciteter og frie handlinger er blevet formet gennem et praksisregimes styringspraksisser. Foucault forklarer selv praksisregimer som: *"de mere eller mindre organiserede måder, hvorpå vi på et givent tidspunkt og på et givent sted tænker, praktiserer og reformerer aktiviteter..."*¹⁹

¹³ Foucault, Michel (2000) s. 343

¹⁴ Lindgren, Sven-Åke (2005) s. 341

¹⁵ Lindgren, Sven-Åke (2005) s. 341

¹⁶ Foucault, Michel (2000) s. 342

¹⁷ Rennison, Betina (2005)

¹⁸ Rennison, Betina (2005) s. 11

¹⁹ Foucault citeret i: Dean, Mitchell (2006) s.58

Subjektpositioner

Subjektpositioner siger noget om, hvorfra subjektet har mulighed for at tale, handle og tænke. Her spørges der til: ”Hvem taler? Hvem blandt alle de talende individer er beføjet til at føre denne form for sprog? Hvem er dens indehaver? Hvem får af den sig særegenhed, sin anseelse?”²⁰

Subjektpositionerne er ikke fastlagte. Subjektet søges hele tiden formet i kommunikationen. Endvidere er subjektet aktivt handlende og indgår i en gensidig formende relation med sine omgivelser. Subjektpositioner stilles således til rådighed for individet, eller som her konkret organisationen Arla, til at træde ind i eller blive tvunget ind i.

Subjektivering

Subjektivering er den proces, hvorved man i et handlerum får en rolle, som man ikke kan fralægge sig, idet man er tillagt rollen af andre. ”Subjektivering vil sige, at et individ eller kollektiv bliver udråbt til subjekt i en bestemt diskurs eller semantik. Individet eller kollektivet tilbydes en bestemt plads i diskursen, ud fra hvilken der kan tales og handles meningsfuldt på en bestemt måde”²¹

Subjektiveringen er hverken negativt eller positivt ladet. I stedet er de roller og strategier som tilbydes gennem subjektiveringen ligeså muliggørende som de er begrænsende. Dette betyder at subjektiveringen ikke er en passiv rolle. Selvom subjektet til tider tildeles en position, som ikke er mulig at undgå, kan det sagtens agere dynamisk inden for denne position.

Dermed bliver subjektivering magtrelationens mulighedsrum. Når Arla under Muhammed-krisen tildeles forskellige subjektpositioner som umiddelbart synes at fastlåse dem, er det samtidigt et mulighedsrum for interaktion som på sigt kan være med til at ændre den subjektposition de tildeles.

2.3: Fravalg af teori

Andre teoretiske tilgange kunne være anvendt for at belyse problemfeltet omkring virksomhedens politisering og dets magtperspektiv.

Således tilbyder Pierre Bourdieu en glimrende optik at betragte magt igennem, nemlig som et felt hvor forskellige aktører positionerer sig i forhold til hinanden ud fra social kapital og habitus. I

²⁰ Foucault, Michel 2005 (1969) s. 97

²¹ Andersen, Niels Åkerstrøm (2004) s. 249

forhold til dette speciale vinder Michel Foucaults magtanalytik dog terræn, da han beskæftiger sig mindre med individets bagvedliggende grund end Bourdieu. Bourdieus fokus ville ligge på at forklare feltets aktørers habitus, hvorimod Foucaults fokus ligger mere på magt som styring i forlængelse af et samfundsskred som bevæger sig fra kontrolsamfund mod øget selvstyring. I forhold til politiseringsperspektivet fungerer Foucaults magtanalytik derfor bedre i forhold til at belyse hvad politiseringen er, hvorfor og hvordan den træder frem.

Der kan ligeledes argumenteres for, at magtanalysen kunne have været konstrueret som en egentlig diskursanalyse. Det unikke ved at anvende praksisregimeanalysen på et diskursivt felt er dog, at den dermed tillader at magtperspektivet træder frem. En egentlig diskursanalyse ville i stedet blot have synliggjort de diskursive ytringer uden at kunne tillægge dem en egentlig betydning. Dette kan selvfølgelig samtidig være magtanalysens kritikpunkt, når det tillægges bestemte aktører at givne udsagn kan tolkes som bestemte rationaler.

3: Valg af empiri

I overensstemmelse med specialets konstruktivistiske afsæt kan der, når det kommer til empirien, heller ikke være tale om en objektiv genspejling af virkeligheden. Specialets valg af empiri kunne selvsagt altid være valgt anderledes.

Derfor bliver den afgørende faktor det analysestrategiske perspektiv, som empirien iagttages ud fra. Det bliver denne der er bestemmende for, hvorledes empirien kommer til syne. Den indsamlede empiri skal derfor ikke betragtes som givne kendsgerninger men som en konstruktion af viden.

Udgangspunktet for indsamlingen af det empiriske materiale var at indsnævre data som kunne anvendes i forhold til at identificere politiseringen. Helt overordnet blev der derfor indledningsvist lavet sortering i en bestemt periode. Med politiseringen som udgangspunkt faldt valget på perioden op til og under Muhammed-krisen som indlysende, da der i denne periode var en intensiv kommunikation fra såvel Arla selv som fra det omkringliggende samfund. Først og fremmest tager empirien udgangspunkt i Arlas egen kommunikation, hvor selve politiseringen i analyserne skal identificeres. Empirisk gav det udslag i bestemte søgninger i information på Arlas hjemmeside og i deres egne nyhedsarkiver. Fra før Muhammed-krisen er Arlas koncernpolitik ”Vores ansvar” udvalgt som empirisk fundament, idet Arla hér kommunikerer bredt om virksomheden Arla og dens omverden.

Af empiri til delen omkring Arla under Muhammed-krisen er der udvalgt dokumenter fra Arlas egne blogs, deres pressemeddelelser, udtalelser til og i pressen. Udvælgelseskriterierne her var styret af, hvornår Arla kommunikerer i forskellige koder.

I udvælgelsen af empiri til analysens anden del; magtanalysen, er empiriindsamlingen udvidet til, ud over Arla egen kommunikation, også at omfatte omverdenens kommunikation omkring Arla. Dette er gjort med henblik på at indfange de forskellige aktører som forsøger at definere Arla som ansvarlig virksomhed under Muhammed-krisen. Her er der udvalgt alle de artikler der i perioden fra d. 1.1.2006 og frem til den 31.12.2006 har haft et indhold som har sagt noget signifikant omkring Arla og deres rolle som ansvarlig virksomhed under Muhammed-krisen.

Generelt for empirien kan der siges, at den skal virke som et caseeksempel, hvor der søges en generel diagnosticering af politiseringen og dets magtperspektiv. Derfor er der ikke lagt vægt på at lede efter alternative perioder som empirien kunne have været udvalgt fra. Ligeledes er der

givetvis mange andre interessante empiriske eksempler derude, hvor samme problemstilling kunne være anvendt på.

3.1: Kritik af empiri

At hovedparten af den anvendte empiri i dette speciale kommer fra avisartikler kan have en vis indflydelse på analysernes resultat.

Medierne bør som udgangspunkt bringe en objektiv gengivelse af sagens forløb. Der er dog forskellige ting som gør, at man som udgangspunkt bør forholde sig kritisk i forhold til denne objektivitet og dermed også til, hvorledes empirien kommer til at fremstå.

Det første og ikke mindst meget væsentlige kritikpunkt er, at Jyllands-Posten i høj grad var part i selve Muhammed-krisen. Derfor antages det, at deres egne artikler og især ledere er farvet af Jyllands-Postens egen interesse i sagens fremlægning. Således er det også observeret, at Jyllands-Posten i høj grad bringer artikler og ledere som er kritiske overfor Arlas manglende forsvar af ytringsfriheden. I samme omgang bør det også nævnes at en mere liberal avis som Berlingske Tidende gør det modsatte ved overvejende at bringe artikler og ledere som forsvarer Arlas ret til at agere som de gør (dvs. ud fra et økonomisk perspektiv).

For det andet har medierne en tendens til med en særlig nidkærhed at fokusere på uenighed frem for enighed. Således er det ved gennemgangen af empirien observeret, at de forskellige artikler som blev trykt under Muhammed-krisen har en tendens til at have fokus på uenighed og stille de uenige parter meget skarpt op i forhold til hinanden.

Netop dette sidste forhold må ligeledes formodes at have haft en særlig virkning, når der i empirien netop er ledt efter divergerende opfattelser (koder/rationaler/temaer) i kommunikationen. Dermed kan det formodes, at det har været forstærkende i forhold til at kunne observere divergerende opfattelser under Muhammed-krisen. Samtidig kan det muligvis have vist sig at være fordelagtigt i forhold til netop at observere de divergerende opfattelser, da mediernes fremlægning netop har synliggjort denne indfaldsvinkel til empirien.

4: Analysestrategiske overvejelser

I dette speciale er der som allerede nævnt udvalgt to forskellige teoretiske blikke til at belyse problemfeltet. Dette er gjort ud fra en overvejelse om teoriernes mulige evne til tilsammen at kunne diagnosticere hovedproblematikken omkring, hvordan politiseringen træder frem og hvordan det påvirker virksomhedens kommunikationsmuligheder, når politiseringen anskues som en magtrelation.

Samlet kan dette afsnit betegnes som afklarende i forhold til, hvilken analysestrategi der er anvendt for at indløse problemformuleringen.

Dermed skal det tydeliggøres, at de konkrete analysestrategiske valg determinerer, hvad der kan dukke op gennem netop denne konstruerede optik. Sagt med andre ord skal analysestrategien uddybe: Hvorfra der spørges, hvordan der spørges, hvad der spørges til, og ikke mindst hvad dette betyder for måden hvorpå det iagttagede kan træde frem.

4.1: Analysestrategiske forudsætninger

4.1.1: Det konstruktivistiske afsæt

Kandidatuddannelsen cand.soc. i politisk kommunikation og ledelse, inden for hvis rammer dette speciale er blevet til, er forankret i en socialkonstruktivistisk position.

Det konstruktivistiske udgangspunkt betyder, at der ikke opereres med nogen forestilling om, at virkeligheden har én essentiel og sand karakter, som kan afdækkes. Med dette udgangspunkt kan virkeligheden ikke erkendes på nogen ”sand” måde, kun iagttages og deraf følgende konstrueres.

Ud fra et analysestrategisk perspektiv kan specialet kun *iagttage* politiseringen og dets magtperspektiv. Analysernes resultater er derfor et resultat af en given konstruktion, som skaber et specielt blik, hvormed politiseringen og dets magtpotentiale træder frem.

4.1.2: Fra metode til analysestrategi: Fra essens til emergens

I problemformuleringen spørges der ikke til *hvad* eller *hvorfor*, men til *hvordan* politiseringen træder frem og hvordan det påvirker virksomhedens kommunikationsmuligheder, når politiseringen anskues som en magtrelation.

Denne spørgen til *hvordan* rummer en videnskabsteoretisk forskydning fra ontologi til epistemologi. Fra første ordens iagttagelser af noget ”derude” til anden ordens iagttagelser af de kommunikative forskelle, der udgør det *hvorfra* man ser, når man iagttager noget ”derude”. Den videnskabsteoretiske forskydning udgør kort sagt en forskydning fra væren til tilblivelse.²²

Der opereres således med en tom ontologi, der betyder, at genstanden ikke kan forudsættes (politisering og dets magtperspektiv) ved at spørge til *hvorfor* den er som den er, men at der må spørges til *hvordan* den emergerer.²³ Analysestrategien handler derfor om at lægge en strategi for, hvordan man ”*som epistemologer vil konstruere andres (organisationers eller systemers) iagttagelser som objekt for egne iagttagelser mhp. at beskrive, hvorfra de selv beskriver*”.²⁴ Sagt anderledes handler analysestrategien om at redegøre for, hvordan man vil konstruere den sociale virkelighed ved hjælp af bestemte iagttagelsesledende forskelle²⁵, der vel at mærke altid kunne være valgt anderledes og i så fald ville få genstanden til at dukke op på andre måder. Der abonneres på begrebet *analysestrategi* for at understrege, at valget af iagttagelsesledende forskelle er et valg med konsekvenser for, hvad der kan dukke op.²⁶

Når der i de efterfølgende afsnit fremlægges analysestrategier, og ikke blot redegøres for metode i traditionel forstand, skyldes det netop det konstruktivistiske og epistemologiske udgangspunkt, som betyder, at metodearbejdet ikke bare kan reduceres til et teknisk/praktisk problem, der handler om at overveje, hvordan man bedst aflokker virkeligheden dens hemmeligheder.

4.1.3: Et konstrueret blik på virksomheden som kommunikation

Specialets 1. delanalyse konstrueres inden for Luhmanns forståelsesramme. Dette skaber et særligt blik som først og fremmest må afklares.

Med Luhmann må sociale systemer (fx. samfund og virksomheder) forstås som selvrefererende kommunikationssystemer, der konstruerer sig selv ved hjælp af iagttagelser styret af kommunikative ledeforskelle. Luhmanns perspektiv giver dermed blik for kommunikationens konstruerede karakter og øger muligheden for analytisk at ”opløse” forventningsmønstre og kategorier, der har stabiliseret sig som selvfølgeligheder. Perspektivet øger dermed analysens

²² Andersen, Niels Åkerstrøm (1999) s.12

²³ Andersen, Niels Åkerstrøm (1999) s.13-14

²⁴ Andersen, Niels Åkerstrøm (1999) s.14

²⁵ Esmark, Anders (2005) s.11

²⁶ Andersen, Niels Åkerstrøm (1999) s.14

mulighed for at ”opløse” kompakte begreber som fx. virksomhed, politik og ansvar.²⁷ Det er vigtigt for et speciale, der vil iagttage, hvordan politik vandrer over i en organisation og hvordan organisationen (her Arla) konstruerer sig på måder, der udfordrer en traditionel forståelse af, hvordan private virksomheder kan beskrives.

Med Luhmann abonneres der på en systemteoretisk præmis, som gør det muligt at konstruere virksomheden Arla på en ganske særlig måde, der samtidig udelukker, at Arla i analysen kan dukke op som fx. en produktionsvirksomhed med ansatte der handler og kommunikerer. Luhmanns systemteori betyder, at Arla alene kan gøres til genstand for iagttagelse som et organisations- og kommunikationssystem og valget af Luhmann som erkendelsesmæssigt perspektiv er dermed medbestemmende for, at specialets iagttagelsespunkt ikke bliver Arla som fx. proces eller struktur men Arla-som-kommunikation. Samlet kan det siges, at specialets 1. del vil gøre Arla-som-kommunikation til genstand med henblik på at studere, hvordan politiseringen træder frem.

4.1.4: Et konstrueret blik på politisering som magt

Når der spørges til politisering som magt, konstrueres specialets 2. analyse del inden for Foucaults forståelsesramme. Dette skaber ligeledes et specielt blik.

Foucaults magtbegreb har ganske særlige implikationer for, hvorledes politiseringen kan træde frem set igennem en magtoptik.

Med Foucault abonneres der på et magtbegreb, hvor magt opfattes som en form for styring. Styring set som magt betegner ethvert forsøg på at forme og omforme ”sandheder”.

Magten set som styring er altid relationel, og dette betyder således at specialet må iagttage magten igennem den relation/de relationer som opstår omkring politiseringen.

Når der således i specialets 2. delanalyse iagttages, hvordan politiseringen træder frem set som magt, kan dette åbne op for en belysning af netop, hvordan denne magtrelation er ”iscenesat” gennem dannelsen af bestemte rationaler og subjektpositioner. Det bliver dermed muligt at iagttage, hvordan politiseringen bliver en magtrelation, jvf. ovenstående: en kamp om at styre.

Ultimativt giver denne optik mulighed for at åbne op for det handlerum hvori der formes og omformes sandheder. Og ved at iagttage denne proces kan det endeligt give mulighed for at anskueliggøre, hvordan dette påvirker virksomhedens kommunikationsmuligheder, når politiseringen anskues som en magtrelation.

²⁷ Luhmann, Niklas (2000) s.343

4.2: Analysestrategi

Dette afsnit skal fungere afklarende i forhold til, hvorledes den anvendte teori er konstrueret, og hvorledes den konstruerede teoris blik samtidigt konstruerer det der iagttages. Konkret for specialet er det som allerede nævnt konstruktionen af politisering som kommunikation og politisering som magt som er iagttagelsespunktet. (Se figur 2 over den metodiske og teoretiske sammenhæng i specialet i dette kapitels afslutning). Således vil disse to konstruktioner af politiseringen være styrende for den efterfølgende analysestrategiske gennemgang.

4.3: Politisering som kommunikation

Specialets konstruktion af politisering som kommunikation skal med den udvalgte analysestrategi svare på 1. del af problemformuleringen som er: ***Hvordan træder politiseringen frem?***

Undersøgelsens 1. perspektiv er en undren vedrørende: ***Hvordan og i hvilken kontekst træder politiseringen frem? Hvordan igangsættes politiseringen?*** Det er en hovedforudsætning at påvise, at virksomheden i det hele taget politiserer og at påvise, hvordan politiseringen træder frem, for efterfølgende i det 2.perspektiv at kunne behandle spørgsmålet om politiseringen som magt.

Undersøgelsens 1. perspektiv bliver samlet belyst i kodeanalysen. Denne kodeanalyse indeholder 2 delanalyser, som er henholdsvis systemanalysen og kodeskiftanalysen.

4.3.1: Systemanalysens analysestrategi

Formålet med systemanalysen er at iagttage, hvordan Arla-som-kommunikation politiserer. Iagttagelsespunktet er derfor Arlas egen kommunikation og genstanden konstrueres til formålet som politisering og andre koder som dukker op i Arlas kommunikation. I analysen bliver der fokuseret på kodeskiftene i Arlas kommunikation før og under Muhammed-krisen. Dermed fremstår den politiske kode som én blandt mange andre koder, hvori der bliver kommunikeret. Med kodeskiftene som fokuspunkt, bliver det muligt at iagttage selve skiftet til den politiske kode, og dermed hvordan der politiseres.

I konstruktionen af denne analysestrategi trækkes der på Niels Åkerstrøm Andersens præsentationer af Luhmanns systemanalyse som analysestrategi.²⁸

4.3.1.1: Ledeforskel: system/omverden

Med systemanalysen kan der i 1. delanalyse iagttages, hvordan organisationssystemet Arla-som-kommunikation iagttager og skaber sig selv, samtidig med at det beskriver og opbygger en intern konstruktion af sin omverden. Dvs. der ledes efter, hvordan Arla sætter grænsen mellem sig selv og omverdenen, og dermed hvordan Arla konstituerer meningsgrænser. Dvs. grænser for, hvad Arla gør til genstand for meningsfuld kommunikation i systemet, og hvad der blot ignoreres som støj. Således spores måden, hvorpå Arla-som-kommunikation sætter sin grænse via de binære koder der former virksomhedens kommunikation.

Koderne farver både Arlas konstruktion af omverdenen og Arlas selvbeskrivelse. Når Arla fx knytter an til den økonomiske kode, dukker omverdenen op som et marked og Arla bliver en virksomhed-på-et-marked. De forskellige koder i kommunikationen peger med andre ord i forskellige beslutningsretninger og koderne får dermed konsekvenser for den måde, hvormed Arla-som-kommunikation konstituerer sig som system.

I relation til problemformuleringens første del af første underspørgsmål: *Hvordan og i hvilken kontekst træder politiseringen frem*, handler systemanalysen om at iagttage, hvordan Arla-som-kommunikation sætter sin grænse til omverdenen.. Analysen konstrueres derfor til at sætte særligt fokus på kodeskiftene i kommunikationen.

4.3.1.2: Hvordan aktualiseres koderne i empirien

Et organisationssystem som Arla er et socialt system som kommunikerer igennem beslutninger. Beslutninger kan ikke kommunikeres uden at de former et af funktionssystemernes symbolsk generaliserede medier. Dette betyder at der etableres en strukturel kobling mellem funktionssystemer og organisationssystemet.²⁹

Det politiske funktionssystems kommunikation er fx præget i mediet 'magt', der betjener sig af koden styre/styret.

Når en virksomhed som Arla former den politiske kode, kan det rent teoretisk anskues som en aktualisering af de strukturelle koblinger mellem organisations- og funktionssystemer.

²⁸ Andersen, Niels Åkerstrøm (1996 og 1999)

²⁹ Højlund, Holger & Knudsen, Morten (2003) s. 183

Problemet er imidlertid, at koden styre/styret i det politiske funktionssystem netop er en teoretisk sondring, der ikke kan genfindes 1:1 i empirien, men skal tolkes frem af empirien.

For at løse spørgsmålet om identifikation af koderne er der i empirien forsøgt at læse efter bestemte temaer i Arlas kommunikation. Eksempelvis træder den politiske kode styre/styret ikke nødvendigvis frem i empirien med netop denne betegnelse. Derfor ledes der i stedet efter temaer i empirien som lægger sig opad eller som refererer til den politiske kode styre/styret. Eksempler på dette er, når Arla benævner ”vores ansvar”, ”socialt ansvar” osv. Ligeledes træder den økonomiske kode heller ikke frem i en 1:1 i empirien. Her kunne eksempler på temaer i Arlas kommunikation være ”tilgodese andelshaverne interesser” ”profitskabende” osv.

4.3.2: Kodeanalysens analysestrategi

Formålet med kodeskiftanalysen er at kunne iagttage *hvordan politiseringen igangsættes* samt en yderligere belysning af den kontekst, hvori politiseringen træder frem.

Kodeskiftanalysens iagttagelsepunkt er såvel Arla som omverdens kommunikation under Muhammed-krisen, og genstanden konstrueres som igangsættere i kommunikationen.

I systemanalysen er der blevet påvist ændringer i Arlas kommunikation. Disse videreføres i kodeskiftanalysen, som i samspil med empirien ser nærmere på, hvad der igangsætter en given kommunikation - deriblandt den politiske.

I konstruktionen af denne analysestrategi trækkes der på Niels Åkerstrøm Andersens og Asmund Borns fremstilling af teori om ”Shifters”³⁰.

Det er i denne sammenhæng vigtigt at pointere, at det udelukkende er begrebet ”igangsættere”³¹ som anvendes i kodeskiftanalysen. Andersen og Borns teori om Shifters omhandler også andre elementer som ikke er medtaget i kodeskiftanalysen.

4.3.2.1: Lokaliseringen af igangsættere

For at anskueliggøre hvordan en ændring i den kodede kommunikation igangsættes, må teorien anvendes således, at den kan gøre sig følsom over for det som igangsætter en given kommunikation.

Andersen og Born definerer en igangsætter som det ” *der initierer kodificeret kommunikation... f.eks. henvises der til en kode i selektionen af meddelelse, eller en meddelelse henviser til en tidligere meddelelse, som*

³⁰ Andersen, Niels Åkerstrøm & Born, Asmund (2003)

³¹ Begrebet ”igangsætter” ligger indenfor det Luhmannianske univers, og fungere som en videreudvikling af Luhmanns betegnelse ”kontingensformel” (Andersen, Niels Åkerstrøm & Born, Asmund (2003) s.189)

allerede er tilskrevet et bestemt funktionssystem (Jacobsen 1982: 153 ff.)".³² "Igangsætteren ligger ikke uden for det pågældende funktionssystem. I stedet rummer de enkelte funktionssystemer hver deres igangsættere.

Dette betyder, at ethvert funktionssystem må igangsætte sig på et eller andet, og disse igangsættere ligger ikke i systemets omverden men tilhører systemet og må produceres af systemet på systemets grænse. *"En igangsætter er det register, der gør, at det enkelte funktionssystem kan lokalisere en begivenhed i sin omverden som en mulig foranledning til kommunikation"*.³³

Selve lokaliseringen af igangsættere er et empirisk foretagende. Andersen og Born udpeger dog igangsætteren for den politiske kommunikation som værende "fælles anliggender". Med dette menes der, at den politiske kommunikation først kan definere et tema som politisk, når det kan iagttages som et fælles anliggende.

Ligeledes foreslås det, at "vare" er igangsætteren i det økonomiske funktionssystem. Dette betyder, at økonomisk kommunikation først kan definere et tema som økonomisk, når det kan betales. Dvs. når det kan gøres til genstand for økonomisk cirkulation og gives en pris.

Teorien om igangsættere gør det med andre ord muligt at søge i empirien efter igangsættere, som initierer en bestemt kodning af kommunikationen. Dette gør det muligt at anvende teorien om igangsættere på eksempelvis Arlas kommunikation før og under Muhammed-krisen. Det må ud fra teorien kunne antages, at Arlas givne kommunikation her er en respons som er affødt af en bevægelse i omverden. Sagt med andre ord vil der empirisk kunne ledes efter kommunikation i omverdenen som har igangsat (ved hjælp af "igangsættere") Arlas egen kommunikation.

Samlet vil analysestrategien give mulighed for at belyse Arla som en heterofon organisation, der, på foranledning af igangsættere i omverden, kan tematisere sin kommunikation før og under Muhammed-krisen i koder fra flere forskellige funktionssystemer, uden at en bliver højere rangerende end en anden. Dermed vil kodeskiftanalysen bidrage med en konkret iagttagelse af, hvordan politiseringen bliver igangsat samt i hvilken kontekst den bliver det.

³² Højlund, Holger og Knudsen, Morten (2003) s. 189

³³ Højlund, Holger og Knudsen, Morten (2003) s. 189

4.4: Politisering som magt

Specialets 2. perspektiv er at betragte politisering gennem en magtopsik med det formål at kunne belyse: *hvordan påvirker det virksomhedens kommunikationsmuligheder, at politisering anskues som en magtrelation?*

Denne del af analysen abonnerer på Michel Foucaults governmentaltetsbegreb, og på hvordan styringen og dermed magtrelationen konkret udøves i et givent praksisregime.

Denne 2. analysestreng består af 2 delanalyser; nemlig magtanalysen og analysen af ændringer i hvordan Arla danner subjekter før og efter Muhammed-krisen.

Governmentaltetsanalytikken undersøger praksisser med udgangspunkt i deres komplekse og forskelligartede relationer til de måder, hvorpå ”sandhed” produceres. Dermed kan et governmentaltetsperspektiv på politiseringen som magt give blik for, hvorledes der opstår bestemte praksisser som konstruerer bestemte sandheder, som dermed er afgørende for den magtrelation som en given kommunikation indebærer.

Med ovenstående in mente skal denne 1. del af 2. analysestreng primært beskæftige sig med at diagnosticere, hvorledes et konkret praksisregime bliver konstrueret under Muhammed-krisen.

4.4.1: Magtanalysens analysestrategi

Formålet med magtanalysen er at skabe blik for, hvordan politisering set som magt træder frem. Med dette blik er det muligt at iagttage den magtrelation som kommunikationen generelt og politiseringen i særdeleshed er et udtryk for.

Iagttagelsespunktet for magtanalysen er Arla og deres omverdens kommunikation under Muhammed-krisen som italesætter og derved konstruerer Arla som ansvarlig virksomhed. Genstandsfeltet er, hvorledes bestemte rationaler og subjektpositioner dannes i denne kommunikation.

I magtanalysen trækkes der primært på Mitchell Deans³⁴ udlægning af en praksisregimeanalyse, men analysen er dog samtidigt kraftigt inspireret af såvel Michel Foucaults egne tanker om magtrelationens opståen³⁵ som af Betina Rennisons³⁶ betragtninger omkring magts blik.

³⁴ Dean, Mitchell (2006)

³⁵ Foucault, Michel (2000)

³⁶ Rennison, Betina. W. (2005)

4.4.1.1: Konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed

Med denne konstruktion er det forsøgt at indfange det ”problemfelt”, som Arla indgik i under Muhammed-krisen. Dermed stiller analysen sig samtidigt åben over for - og medtager - alternative dannelser af rationaler og subjektpositioner, som må ligge uden for dem som er af politisk/politiserende karakter. Det antages at ved at lade den generelle diskurs omkring et givent regime træde frem gives analysens resultater en større udsigelseskraft i forhold til at sige noget om magtrelationen, som derved også gør sig gældende for politiseringen konkret.

4.4.1.2: Dannelsen af rationaler og subjekter

Da magtanalysen udelukkende betragter dannelsen af rationaler og subjektpositioner i diskursen der konstruerede Arla som ansvarlig virksomhed under Muhammed-krisen, må magtanalysen siges at være noget amputeret i forhold til den praksisregimeanalyse, som henholdsvis Mitchell Dean³⁷ og Michel Foucault³⁸ selv fremhæver i forhold til at undersøge styringsregimer og magtrelationer. Når analysen alligevel er udformet således, er det fordi det forventes at være tilstrækkeligt at se på dannelsen af rationaler og subjekter i forhold til at iagttage magtrelationen, og dermed belyse hvordan handlerummet dannes i denne konstruktion.

Magtanalysen gør sig selv relevant i forhold til magtperspektivet, idet det er formålet at inddrage handlerummets anordning som netop det kommunikative mulighedsrum, hvori virksomheden kan gøre sig reflektiv over for politiseringens magtperspektiv.

Gennem en analyse af hvilke rationaler og subjektpositioner der fremstod i diskursen for dette praksisregime, er det muligt for analysen at iagttage, hvordan Arlas handlerum blev defineret og dermed belyse Arlas mulighedsrum.

Handlerummet fastlægger, hvad der regnes for sandt og acceptabelt, hvordan der kan handles, og hvilke subjektpositioner det er legitimt at indtræde i. Samtidigt er praksisregimet hele tiden ved at blive formet og antager derfor aldrig en definitiv størrelse. Handlerummet er derved både konstitueret og konstituerende³⁹ og er dermed det der i sidste instans kan definere det mulighedsrum som magtrelationen indebærer

³⁷ Dean, Mitchel (2006)

³⁸ Foucault, Michel (2000)

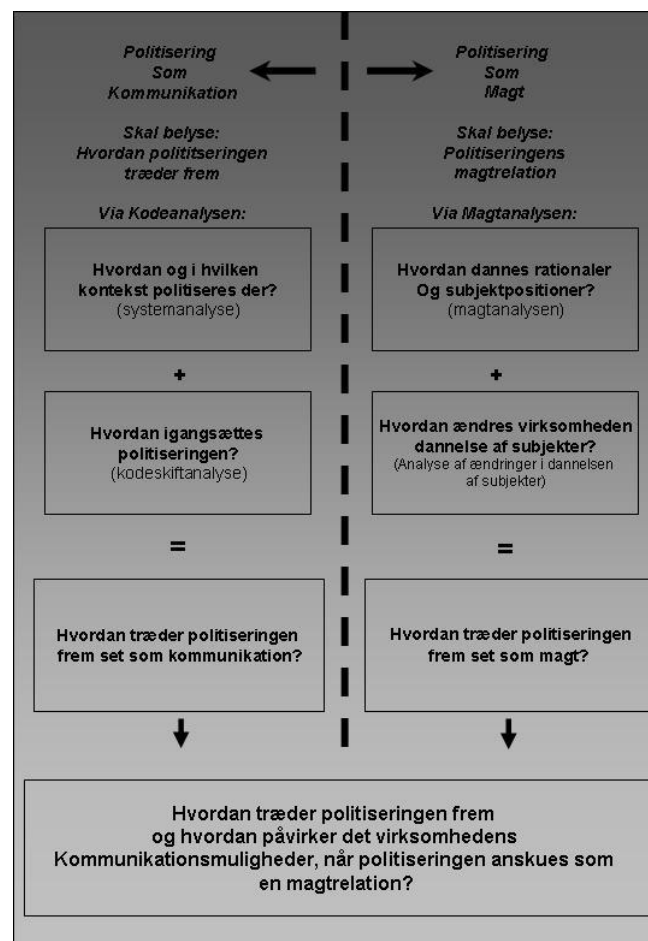
³⁹ Dahlager, Lise (2001) s. 92

4.4.1.3: Ændringer i dannelsen af subjekter

Når der iagttages ændringer i Arlas måde at danne subjekter på fra før til efter Muhammed-krisen, iagttages disse ændringer som en konsekvens af måden, hvorpå Arlas handlerum er blevet defineret af den måde diskursen konstruerede Arla som ansvarlig virksomhed under Muhammed-krisen.

2. delanalyse viser ud fra konkrete ændringer i Arlas kommunikation efter Muhammed-krisen, hvorledes Arla ændrer måden, hvorpå de danner subjekter. Dermed bliver analysens 2. del et bevis for, hvad det helt konkret betyder for Arla, at der under Muhammed-krisen blev dannet bestemte rationaler og subjektpositioner. Ligeledes fungerer analysen af ændringerne i dannelsen af subjekter som en understregning af måden, hvorpå virksomheden gennem en konkret teknologi søger at udnytte det allerede definerede handlerum og belyser dermed virksomhedens mulighedsrum.

Figur 2: Model over den metodiske og teoretiske sammenhæng i specialet



5: Specialets grundantagelser

5.1: Virksomheder politiseres

Specialet tager udgangspunkt i det faktum, at virksomheder politiseres. Virksomhedens politisering er et resultat af, at politik i dag er eksploderet ud over sine traditionelle grænser. Man kan ikke længere afgrænse det politiske til udelukkende at høre hjemme på regeringsniveau. Politikens eksplosion har resulteret i, at der i dag, især hvad angår politikken, er sket en udviskning af de traditionelle skel mellem stat, marked og civilsamfund.

Dette skyldes primært 3 grunde. Den første er den institutionelle eksplosion, som har resulteret i, at de formelle politiske institutioner ikke længere er det eneste hjemsted for politiske beslutninger. I stedet kan virksomheder i dag indirekte deltage i dannelsen af politikker via fastlæggelsen af tekniske standarder, frivillige aftaler mv.

Den anden årsag er ansvarets eksplosion, som handler om, at virksomheder i et stigende omfang bliver gjort ansvarlige, ligesom de selv påtager sig et ansvar. Et eksempel på dette kan være måden, hvorpå virksomheder tager et stigende medansvar for forurening af miljøet. Dette har samtidig den afledte konsekvens, at det kan være svært at fastlægge, hvad det nøjagtigt indebærer at være ansvarlig virksomhed. Netop denne pointe vil i specialet eksplicit blive behandlet i magtanalysen.

Den tredje årsag er meningskampens eksplosion. Denne indebærer, at selvfølgeligheder opløses i det flydende samfund. Denne pointe ligger således i forlængelse af ansvarets eksplosion, da det pga. det udefinerede ansvars eksplosion pludselig står til diskussion, hvad det eksempelvis vil sige at agere som en ansvarlig virksomhed. Meningskampens eksplosion vil blive belyst i magtanalysen, idet meningskampen her vil blive betragtet igennem en relationel magtopsik, hvor netop meningskampen om konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed vil blive belyst.

5.2: Arla som heterofon organisation i polykontekstuel omverden

Specialet tager udgangspunkt i, at organisationer i dag er at betragte som heterofone frem for homofone. Dette betyder, at organisationerne ikke længere er koblet til ét funktionssystem med én primær kodificering, der regulerer hvornår andre kodificeringer er relevante. Heterofone organisationer er i stedet koblet til flere funktionssystemer, dog uden at et af dem på forhånd kan

siges at være det primære. Der er derfor altid en flerhed af koder til rådighed men ingen præmishorisont til at regulere valget af anknytning.

I forhold til Arla betyder dette, at hvor organisationen førhen evt. har haft en primær tilknytning til det økonomiske funktionssystem, ud fra hvilket beslutningspræmisserne for kommunikation er fastlagt, vil organisationen i dag kunne knytte an til en lang række af funktionssystemer, uden at nogle af disse bliver højere rangeret end andre.

At Arla således ikke kan kommunikere gennem én superkode, dvs. med én fremherskende kode, betyder dog ikke, at Arla ikke kan kommunikere om fremmede kommunikationer i organisationen. Uanset hvor refleksivt Arla udvikler deres kommunikation, er de dog altid henvist til den pågældende kode og dennes blinde plet og meningsgrænse. Dette betyder at Arla ikke blot er heterofon, i og med at de kan kommunikere i flere funktionssystemers kode, uden at én bliver fremherskende. Det betyder samtidig også, at Arla bliver polykontekstuel. Dette indebærer at der er mindst lige så mange konstruktioner af verden, som der er koder at iagttage den igennem.⁴⁰

⁴⁰ Andersen, Niels Åkerstrøm og Born, Asmund (2003) s.187

6: Casebeskrivelse

I dette afsnit vil Arla Foods (herefter betegnet som Arla) blive introduceret. I dette speciale er Arla udvalgt som caseeksempel for undersøgelsesfeltet omkring virksomhedens egen politisering samt politiseringens magtperspektiv.

Arla er udvalgt som caseeksempel i dette speciale primært pga. måden, hvorpå Arla under Muhammed-krisen blev kastet ud i et politiseret/etisk minefelt. Casen virker alene af den grund oplagt til at diagnosticere den politisering, som fandt sted i omverdenen og formentlig også hos virksomheden selv i perioden før og under Muhammed-krisen.

Arla er ligeledes qua sine dybe rødder i andelsbevægelsen en virksomhed som altid har haft politiske undertoner og som fungerer ud fra demokratiske beslutningsprocesser. Dette gør virksomheden speciel i forhold til at undersøge politisering, idet man må antage, at Arla som andelsmejeri i højere grad end andre typer af virksomheder har andre beslutningspræmisser end det økonomiske.

Samtidig er Arla en stor koncern, hvorfra det er forholdsvis let tilgængeligt at finde empirisk materiale.

Dette afsnit skal først og fremmest beskrive virksomheden Arla i et historisk perspektiv. Samtidig skal afsnittet tydeliggøre, hvorledes Arla historisk og konkret indskrives i en politiseringsdiskurs, samt hvilke forhold der gør sig gældende nationalt som internationalt. Dette danner baggrund for senere i analysen at kunne undersøge specialets problemfelt om virksomhedens politisering i et magtperspektiv.

6.1: Arla Foods i historisk perspektiv

6.1.1: Andelsbevægelsen

Arla er et andelsmejeri med dybe rødder i den danske andelsbevægelse.

Det første andelsmejeri Hjedding Andelsmejeri blev etableret i 1882 i Ølgod sogn og blev oprettet af en gruppe bønder som ville lave et fælles mejeri i stedet for hver især at lave smør og ost hjemme på gårdene. På andelsmejeriet skulle hver bonde aflevere hele sin mælkeproduktion

til mejeriet, samtidig med at bonden var medejer af mejeriet og dermed også fik del i overskuddet i forhold til, hvor meget mælk han leverede.

Andelsbevægelsen var, som den også er i dag, en demokratisk bevægelse, idet hver mand havde 1 stemme uanset antal køer, og dermed kunne repræsenteres jævnbrydigt når der skulle træffes beslutninger.

Målet var at forbedre mejeridriften og ved at gå sammen og derved opnå en større mængde mælk, blev der også råd til at købe moderne maskiner og ansætte folk.

Andelstanken bredte sig hurtigt og omkring år 1900 var der mere end 1000 andelsmejerier i Danmark. I 1945, da antallet var på sit højeste, var der 1650 andelsmejerier. Fra 1940'erne og frem til i dag er andelsmejerierne dog blevet sammenlagt, således at der i dag kun findes 12 mindre andelsmejerier. Arla er i dag Danmarks største mejeriselskab, og på verdensplan er de det 5. største mejeriselskab målt på omsætningen.⁴¹

6.1.2: Etablering af MD - Mejeriselskabet Danmark

Den oprindelige danske del af Arla hed MD (Mejeriselskabet Danmark) og blev stiftet i 1970 af fire mejeriselskaber og tre enkeltmejerier. Op gennem 70'erne og 80'erne foretog MD en lang række overtagelser af danske mejerier og mejeriselskaber gennem fusion og opkøb. Opkøbene og overtagelserne i Danmark kulminerede i 1999, da MD og Kløver mælk fusionerede og derved opnåede 90 % af den danske mælkemængde.

I udlandet udvidede MD løbende deres eksport og produktion, heriblandt opstart af mejeriproduktion i Saudi-Arabien i 1983 samt opkøb af flere udenlandske mejeriselskaber.⁴²

D. 17. april 2000 stiftedes Arla Foods amba. som en fusion mellem det svenske andelsmejeriselskab Arla og danske MD. Navnet blev herefter Arla Foods.

6.1.3: Andelshaverne og den demokratiske beslutningsproces

Godt 9000 danske og svenske andelshaver ejer og leverer i dag deres mælk til Arla. Andelshaverne har stadig den dag i dag 1 stemme pr. mand uanset antal køer. Det er derfor også andelshaverne, der har den afgørende indflydelse i selskabet. Arlas bestyrelse består således af 16 andelshavere, som vælges indirekte af andelshaverne og 4 medarbejdervalgte medlemmer. Den afgørende indflydelse ligger dog hos repræsentantskabet, der består af 140 andelshavere og 10

⁴¹[http://www.arlafoods.dk/C1257013002DB170/AllGraphics/HBLL6N4F6N/\\$FILE/Mejeriselskaber_i_verden.pdf](http://www.arlafoods.dk/C1257013002DB170/AllGraphics/HBLL6N4F6N/$FILE/Mejeriselskaber_i_verden.pdf)

⁴² www.arlafoods.dk/studiegaten : Historien bag Arla Foods

medarbejderrepræsentanter. Valget af repræsentantskabsmedlemmer sker ude i medlemskredsene, som er inddelt i geografiske kredse med henholdsvis 35 i Danmark og 25 i Sverige.

6.1.4: Arla i international kontekst

Allerede i 1882 var dansk landbrug påvirket af internationale forhold som influerede på priserne for landbrugsvarer. Således var et øget udbud af korn i Europa medvirkende til, at kornpriserne faldt. Jernbanerne og dampskibenes fremmarch betød, at kornet let kunne transporteres over store afstande, og derfor var det ikke længere nogen god forretning at producere korn i Danmark.⁴³ Dette gav stødet til en politiseret landbrugsrevolution⁴⁴, hvor landbrugsproduktionen i en vis udstrækning måtte omlægges til smør- og osteproduktion, idet disse produkter egnede sig bedre til eksport.

Igen i efterkrigstiden havde internationale forhold stor påvirkning på afsætningsmulighederne for mejerieksporten. Krigen havde ødelagt det meste af det smørekporterende Europas produktionsapparat. Dette bevirkede at dansk landbrugseksport i disse år havde stor international fremgang.

Nedgangen i dansk mejerieksport tog først for alvor fat, da nabomarkederne (Tyskland og senere England) tilsluttede sig EF. Dansk mejerieksport led store tab, idet de dermed var afskåret fra store dele af det europæiske fællesmarked.⁴⁵

Som led i optagelsesprocessen til den danske tilslutning til EF påvirkedes mejeriproduktionen igen, da mælkeudsalget blev dereguleret fra at være et gennemreguleret fastpris-produkt til at være et prisbilligt slagtilbud. Dette førte til at alene i perioden 1971-1972 lukkede halvdelen af alle danske mejeriudsalg.

Den internationale kontekst, som virksomheden Arla i dag befinder sig i, skal altså ses i lyset af ovennævnte begivenheder. Når Arla i dag har produktionsanlæg i mange forskellige lande, herunder Mellemøsten, er det altså langt fra første gang i mejeriselskabet Arlas historie, at de befinder sig i en international kontekst som har stor indvirkning på, hvorledes mejeriselskabet ledes og styres.

⁴³ www.arlafoods.dk/studiegaten: Andelsmejerier

⁴⁴ Lund, Anker Brink (2007) s. 13

⁴⁵ Lund, Anker Brink (2007) s. 16

Til forskel fra tidligere er globaliseringen blevet en stor kommunikationsmæssig udfordring. Hvor mejeriselskaberne historisk mest bare har været påvirket af, hvad der skete ”derude”, er man nu i stigende grad selv medvirkende til at influere på virksomhedens afsætningsmuligheder såvel nationalt som internationalt. Den internationale kontekst sætter samtidig fokus på forskelligrettede krav til virksomheden. Hvad der går an i Danmark, går ikke nødvendigvis an i Mellemøsten og vice versa. Dette har Muhammed-krisen pr. excellence vist sig som et eksempel på.

6.1.6: Det politiserede mælkemarked

Arlas nationale kontekst kan i høj grad defineres som politiseret.

Helt fra andelsbevægelsens start havde de små lokale andelsmejerier ofte meget stor lokal opbakning. Andelsmejerierne havde en politisk funktion, idet man gennem andelsorganiseringen skulle gøre bønderne i stand til at levere den samme ensartede kvalitet som herregårdsmejerierne og grossisterne. Samtidig støttede man helst de lokale mejerier, og det blev dermed i stigende grad en politisk handling at vælge mælkeleverandør. Politisk betinget forbrugerloyalitet blev altså et faktum for andelsmejerierne, som tog sin start allerede i slutningen af 1800-tallet.

Dette medførte at der på landet blev monopollignende status for de lokale mejerier, idet andre mejeriselskaber her ikke kunne afsætte deres produkter. I byerne var der dog større konkurrence mellem de rivaliserende mejerier.

Senere blev der parallelt oprettet medlemsbaserede brugsforeninger (såsom FDB), i hvilke mejeriproduktionen blev afsat. Datidens bønder blev ikke bare medlemmer for at få del i dividenden, men også for at markere politisk tilhørsforhold, som nogle steder i høj grad satte skel mellem dem og de øvrige borgere, der igennem indkøb i specialforretninger støttede den lokale borger- og handelsstandsforening.⁴⁶

Helt grundlæggende var ejerstrukturen i andelsbevægelsen også medvirkende til at beslutningspræmisser let kunne få karakter af at være politiske i stedet for økonomiske. Selvsagt var den økonomiske overlevelse det primære mål, men samtidig kunne lokalhensyn pludselig blive afgørende i beslutningsprocessen. Således har og havde andelsbevægelsen i sin grundessens andet end blot en økonomisk funktion.

På nationalt niveau blev eksport af smør og ost livsvigtigt såvel for landbruget som for Danmarks betalingsbalance, hvilket medvirkede til at andelsmejerierne nationalt ikke mødte megen

⁴⁶ Lund, Anker Brink (2007) s. 14

modstand. En sådan modstand ville være at opfatte som en trussel mod den hjemlige beskæftigelse og den altafgørende betalingsbalance.⁴⁷ Landbruget var så at sige hele Danmarks eksistensgrundlag. Af denne grund blev der kontinuerligt fra statsligt niveau gennemført foranstaltninger, som tilgodeså landbrugsproduktionen generelt og mælkeproduktionen specifikt inden for rammerne af politisk regulerede markedsforhold. På hjemmemarkedet blev priser og udbuddet på nærmest planøkonomiske vilkår tilpasset efterspørgslen helt frem til perioden op til tilslutningen til EF i starten af 70'erne.⁴⁸

Arla er resultatet af en lang og sej national kamp mejeriselskaberne imellem. Som det indledningsvis blev belyst, er andelsmejerierne skrumpet ind til det rene ingenting over de sidste hundrede år. Det er lykkedes Arla gennem opkøb og fusioner at overleve kampen og blive en stor mejeriproducent, også i global målestok. Netop deres størrelse og konkurrencevilkår har i de senere år givet store imageproblemer i national kontekst. Særaftaler med detailhandlen og lave afregningspriser til den enkelte landmand har bevirket, at der i medierne er blevet skabt et billede af ”den store stygge Arla”⁴⁹ som udelukkende er ude på at ”malke” forbruger og bonden ud fra et eneste hensyn: økonomisk profit!

Under Muhammed-krisen er denne iscenesættelse eksploderet til at se Arla som hensynsløs udnytter af de gunstige forhold som den nationale kontekst bidrager med, for næstefter at give afkald på ytringsfriheden, kvinders rettigheder, demokratiske værdier osv.

⁴⁷ Lund, Anker Brink (2007) s. 13

⁴⁸ Lund, Anker Brink (2007) s. 16

⁴⁹ Lund, Anker Brink (2007) s. 21

7: Kodeanalysen

Kodeanalysen består af 2 delanalyser.

Den 1. delanalyse er systemanalysen, som skal undersøge 1. del af problemformuleringens underspørgsmål: *Hvordan og i hvilken kontekst træder politiseringen frem?* Dette indfries konkret ved at se på Arlas kommunikation i tiden op til og under Muhammed-krisen.

2. delanalyse, kodeskiftanalysen, har til formål at uddybe underspørgsmålet: *Hvordan igangsættes politiseringen?* Dette gøres ved empirisk at lede efter igangsættere i kommunikationen hos Arla og i deres omverden. Kodeskiftanalysen inddrager dermed i højere grad omverdens kommunikation og bliver derved bindeleddet mellem systemanalysen og næste afsnits magtanalyse, som i højere grad medtager omverdens kommunikation.

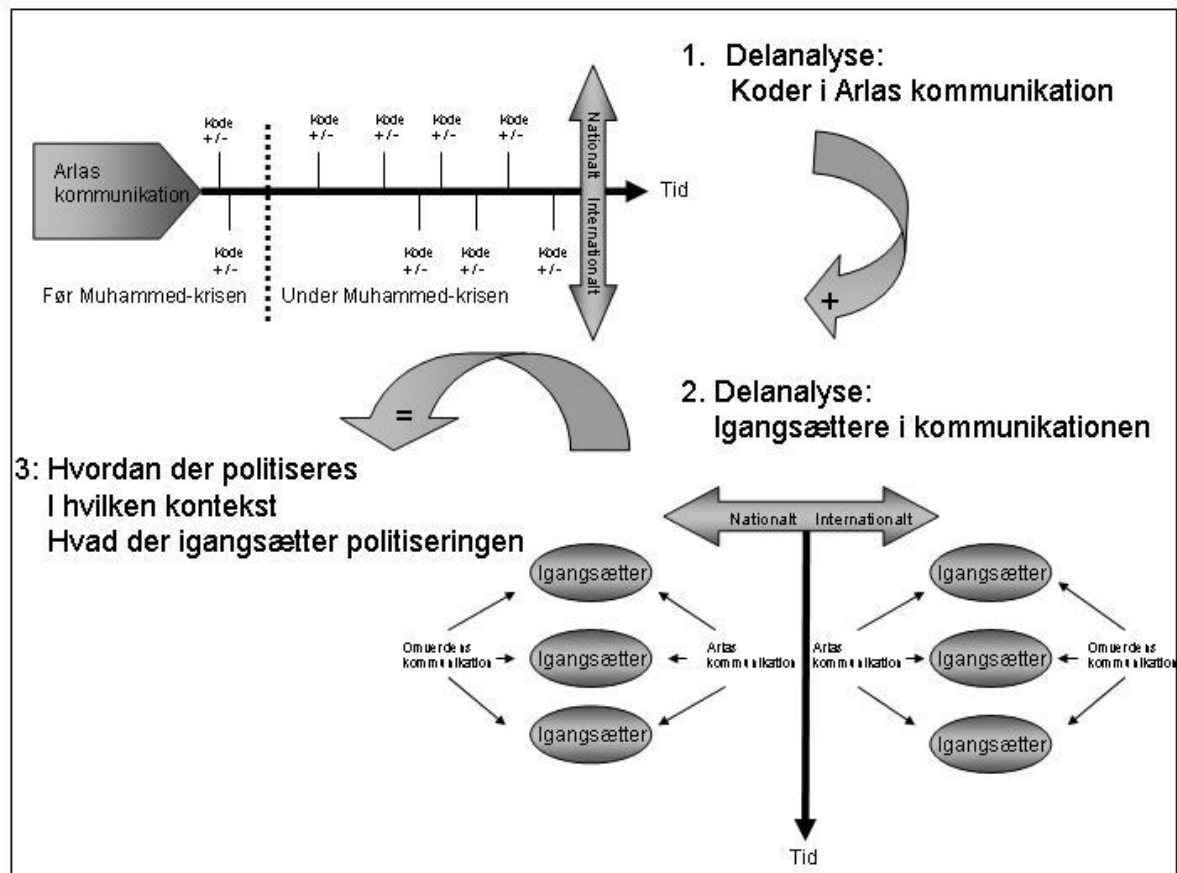
At systemanalysen og kodeskiftanalysen er medtaget som 2 delanalyser i samme analyseafsnit, skyldes, at de begge opererer med det samme empiriske materiale. Ligeledes giver det god mening at sætte begge analyser sammen for derved mere indgående at kunne belyse sammenhængen mellem, hvordan og i hvilken kontekst politiseringen træder frem, samt hvad der igangsætter politiseringen. Således er der ikke vandtætte skodder imellem de 2 analyser og af denne årsag er de søgt kædet yderligere sammen i dette samlede analyseafsnit under den samlende overskrift: Kodeanalyse.

Se figur 3 for en visualisering af kodeanalysens konstruktion og de enkelte delanalysers indbyrdes forbundethed.

System- og kodeskiftanalysen indeholder en konkret gennemgang af empirien fra tiden før og under Muhammed-krisen. Her bliver empirien sammenholdt med system- og kodeskiftanalysens præmisser for at kunne iagttage, hvorledes den kodede kommunikation udfolder sig - hér specifikt den politisk kodede kommunikation.

Analysens konklusioner vil afslutningsvis blive afrundet i en delkonklusion, som derefter skal fungere som springbræt til den efterfølgende magtanalyse.

Figur 3: Kodeanalysens konstruktion



7.1: Systemanalysen

Iagttagelsespunktet i systemanalysen er Arla som kommunikationssystem. Ambitionen med at sætte Arla som iagttagelsespunkt er at iagttage måden, hvorpå Arla iagttager og kommunikerer og dermed danner bestemte meningsgrænser i deres kommunikation.

I denne analyse illustreres det, hvorledes Arla konstruerer sig selv, samtidig med at de konstruerer et billede af deres omverden, samt hvordan denne konstruktion ændrer karakter fra før til under Muhammed-krisen. Samtidig vil det blive undersøgt, hvilke koder Arla knytter an til i deres kommunikation. Dette vil yderligere anskueliggøre evt. ændringer i Arlas måde at iagttage og kommunikere på før og under Muhammed-krisen og dermed kunne belyse: *Hvordan og i hvilken kontekst træder politiseringen frem?*

7.1.1: Konstruktion af omverden og koder i Arlas kommunikation

Denne del af analysen vil overordnet være opdelt i to dele. Første del tager udgangspunkt i Arla Foods koncernpolitik "Vores ansvar" fra januar 2005. Denne vil blive inddraget som en komparativ baggrund for, hvorledes Arla konstruerer deres omverden og i hvilke koder de kommunikerede før Muhammed-krisen. Dernæst vil første delanalyse blive videreført med en kronologisk gennemgang af forløbet under Muhammed-krisen, hvor empirisk materiale fra Arlas pressemeddelelser, Arlas udtalelser i diverse artikler, Arlas Webblog "Mellem linjerne" og ikke mindst deres annonce til deres mellemstlige forbruger, vil blive brugt til at analysere udviklingen af, hvorledes Arla konstruerer deres omverden og hvilke koder der kommunikeres i under selve Muhammed-krisen.

Afslutningsvis bliver systemanalysens resultater samlet i en delkonklusion, som sammen med kodeanalysens delkonklusion endeligt skal indgå i kodeanalysens samlede delkonklusion.

7.1.1.1: Før Muhammed-krisen

Arla Foods koncernpolitik ("Vores ansvar") kontekst er primært dansk/svensk.⁵⁰ I enkelte passager refereres der dog til international ret. Generelt virker setup'et for "Vores ansvar" (herefter benævnt som programmet) skandinavisk i forhold til de aspekter programmet inddrager. Det antages, at programmet derfor primært er henvendt til det skandinaviske marked. Programmet er dog udgivet på svensk, dansk og engelsk. I Arlas egne pressemeddelelser refereres der til disse tre lande; Danmark, Sverige og England som deres hjemmemarkeder.⁵¹

Helt overordnet former programmet massemediets funktionssystem med koden information/ikke information. Det drejer sig her om information om Arla til deres omverden.

Arla danner meningsgrænsen til deres omverden ved at gøre *"forbrugerne, kunderne, medarbejderne, andelsbaverne og samfundet i deres gode ret til at kræve klar besked om Arla Foods' holdning i forskellige forhold"*.⁵²

Programmets navn: "Vores ansvar" indikerer ligeledes, at Arla her sætter en meningsgrænse til deres omverden, som definerer systemet Arla med samfundet som omverden. Når Arla konstruerer samfundet som deres omverden, kan de således have en meningsgivende kommunikation om ansvar og deltagelse i det "fælles samfundsansvar" med denne omverden.

⁵⁰ Arla er en dansk/svensk ejet virksomhed

⁵¹ Arla pressemeddelelse 5.4.2006

⁵² Arla Foods koncern politik. Januar 2005

I programmets forord står der: *"I en moderne virksomhed skal den etiske, sociale og miljømæssige ansvarlighed gå hånd i hånd med effektivitet og lønsomhed. Arla Foods..(..).., er et eksempel på at dette kan lade sig gøre".*⁵³

Allerede i forordet viser Arla gennem deres kommunikation, at de opfatter sig selv som en virksomhed, der afspejler etisk, social og miljømæssig ansvarlighed i forhold til det omkringliggende samfund.

Programmet gennemgår endvidere en lang række punkter, hvor Arla kommunikerer i forskellige koder og konstruerer deres omverden på forskellig vis. Disse bliver herefter listet med overskrifterne fra de funktionssystemer koderne i kommunikationen tilhører:

Det økonomiske funktionssystem:

Her former Arla koden: betale/ikke at betale, når de referer til: *"Opnå økonomisk succes". "Vi skal drive en effektiv forretning..(..).. for at skabe økonomisk værdi for andelshaverne".*⁵⁴ Arla sætter deres omverden til at være andelshaverne, som skal have en økonomisk vækst. Når Arla opfatter deres omverden således, giver det mening for dem at kommunikere om Arla som en effektiv forretning.

Det retslige funktionssystem:

Her former Arla koden ret/uret når de udtaler: *"Vi følger loven på alle virksomhedens niveauer overalt, hvor vi driver forretning..(..).. Vi aflægger naturligvis regnskab ud fra de pågældende landes lovgivning".*
*"Vi..(..).. værner om de internationalt anerkendte menneskerettigheder..(..)..Arla Foods medbringer altid et grundsyn, der hyder, at alle menneskers rettigheder altid skal respekteres".*⁵⁵

Det politiske funktionssystem:

Når der i programmet refereres til etisk, social og miljømæssig ansvarlighed, anskues det i dette speciale, som temaer inden for det politiske funktionssystem.

Traditionelt set kan det politiske funktionssystem kun iagttage gennem koden regering/opposition eller styret/ikke styret.

Når specialet alligevel vælger at anskue deltagelse i det fælles samfundsansvar som et politisk kodet tema, er det fordi dette ansvar i dagens Danmark er vandret fra den traditionelle styring af samfundet fra politisk niveau ud i selve samfundet (som virksomhederne er en del af).

⁵³ Arla Foods koncern politik. Januar 2005

⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid.

Samfundets deltagere opfattes i dag som ”moralisk og etisk” forpligtede til at drage omsorg for det samfund, som de er en del af. Dermed defineres deltagelse i det fælles samfundsansvar som et tema i det politiske funktionssystem. Begrundelsen for anskuelsen af det politiske funktionssystemets empiriske udtryk er endvidere allerede uddybet i afsnittet: Hvordan aktualiseres koderne i empirien afsnit 4.3.1.2 og i afsnittet 5.1 virksomheder politiseres.

Arla beskriver sig selv som en ”ansvarsbevidst” virksomhed, der kan agere med troværdighed og integritet i alle deres forhold. En virksomhed som sørger for, at der kan være *”tillid og tryghed”* til deres produkter. En virksomhed som *”inspirerer og opmuntrer forbrugerne til at interessere sig for samspillet mellem ernæring og sundhed (...) støtter forskning på området”*. En virksomhed som er miljøansvarlig, idet Arla *”stræber naturligvis efter at minimere virksomhedens påvirkning af miljøet”*. En virksomhed som *”For at bidrage til samfundsudviklingen stræber..(..).. efter at opbygge langsigtede respektfulde relationer til personer, virksomheder og organisationer”*. Alle disse beskrivelser lægger sig op ad Arlas konstruktion af samfundet som deres omverden, og hvorledes de som virksomhed spejler sig i de værdier, som de forventer, at samfundet forventer sig af dem, når Arla er en del af samfundet og dermed det fælles ansvar. Det fastlægges altså her, at Arla kommunikerer om det fælles ansvar (værende: etik, miljø osv.) og relationen til resten af samfundet. Jævnfør ovenstående uddybning af deltagelse i det fælles ansvar, tolkes kommunikationen derfor som værende en politisk kodet kommunikation.

7.1.1.2: Under Muhammed-krisen

D. 25. januar klæder Arla Landbrugsrådets præsident Peter Gæmelke på til et forestående møde med Statsministeren. Boykotten af Arlas produkter i Mellemøsten er på daværende tidspunkt få dage gammel. Arla nævner her nogle vigtige punkter, som Peter Gæmelke bør orientere Statsministeren om: *”Jeg (Andreas Lundby, Arlas administrerende vicedirektør) er helt overbevist om, at der intet sker, før nogen træder direkte frem med en mere præcis undskyldning (..) Jeg vil foreslå, at du hurtigst muligt orienterer Statsministeren om sagens alvor”*.⁵⁶

D. 30. januar henvender Arla sig til statsministeren for at informere ham om, hvad der rent økonomisk er på spil: et milliard tab – worst case scenario.⁵⁷

Arla prøver her i starten af Muhammed-krisen at få det politiske niveau til at agere på deres vegne. Arla må kommunikere med virksomhedens politiske omverden i et forsøg på at værne om deres

⁵⁶ Artikel i Jyllands-Posten.14.5.2006

⁵⁷ Artikel i Jyllands-Posten.29.3.2006

tilknytning til det økonomiske funktionssystem, hvor det handler om økonomisk overlevelse. Arla konstruerer altså fortsat sig selv som et system funderet i det økonomiske funktionssystem med det mål for øje at sikre deres fremtidige eksistens på det mellemøstlige marked.

Arla opfordrer i begyndelsen af krisen parterne til at gå i dialog. Parterne i krisen på dette tidspunkt er statsministeren, Jyllands-Posten, danske muslimer og ikke mindst de folk i Mellemøsten, som føler sig krænket af Muhammed-tegningerne. Arlas divisionschef, Finn Hansen, opfordrer allerede d. 26. januar i en pressemeddelelse: *"de implicerede parter til at gå i dialog og finde løsninger"*.⁵⁸

D. 31. januar udtaler Arlas administrerende direktør, Peder Tuborgh, at: *"Arla er ikke en avis eller et politisk parti, og det er ikke vores opgave at blande os i den politiske debat. Det er heller ikke vores opgave at løse denne konflikt, men vi vil gerne være med til at fremme en dialog mellem parterne og indtrængende opfordre til, at de finder en løsning"*.⁵⁹

Om ytringsfriheden siger han: *"I Danmark har vi to centrale værdier. Den ene er, at man ikke krænker andre mennesker på baggrund af for eksempel deres religion eller etniske oprindelse, og den anden er ytringsfriheden. Jeg mener, at som virksomhed og menneske har man et ansvar for, at de to værdier er i balance. Den ene bør ikke udelukke den anden"*.⁶⁰

Arla advokerer her for dialog mellem parterne og understreger endnu engang, at de ikke ønsker at gå politisk ind i sagen. Arla drejer dog her kommunikationen i retning af, at det er værdier som er sagens kerne. Værdier som ikke kan opstilles som enten-eller. Den omverden, som Arla konstruerer, er altså fortsat kompleks, og Arlas egen logik er da også delvist præget af såvel politiske som økonomiske rationaler. Økonomisk, idet Arla indikerer at de ikke har intentioner om at gå politisk ind i sagen, hvilket de under alle omstændigheder gør, når de derefter refererer til værditemaet. Værditemaet anskues som politisk, idet der er tale om værdier såsom ikke at krænke mennesker og ytringsfriheden som begge er en del af det at tage del i det fælles samfundsansvar.

Selvom såvel Jyllands-Posten som Statsministeren d. 30. januar har henholdsvis undskyldt og taget afstand fra Muhammed-tegningerne, udtaler Arla i deres webblog samme aften, at: *"vi og andre virksomheder er taget til fange i denne konflikt mellem ytringsfriheden på den ene side og respekten for"*

⁵⁸ Arla pressemeddelelse. 26.1.2006

⁵⁹ Arla pressemeddelelse. 31.1.2006

⁶⁰ Ibid.

andres menneskers tro på den anden".⁶¹ Arla har, på trods af deres arbejde for at få parterne i dialog, angiveligt ikke opnået et resultat, som kan sikre deres fremtidige tilstedeværelse i Mellemøsten.⁶²

D. 2. februar udtaler Arla i en pressemeddelelse, efter der har svirret rygter om, at Arla ville bygge en moské i Danmark, at: "*Arla er en virksomhed, hvis formål er at sælge mejeriprodukter*".⁶³ Her bekræfter Arla i deres kommunikation, at de fortsat er funderet i det økonomiske funktionssystem. Koden er stadig her betale/ikke betale, når de refererer til at deres formål er at sælge mejeriprodukter.

Arla intensiverer deres strategi om dialog ved deltagelse i mellemøstens største fødevaremesse i Dubai, som åbner søndag d. 19. februar. "*Messen giver os en oplagt mulighed for at forklare situationen stille og roligt*", udtaler regionsdirektør fra Arla Jan E. Pedersen.⁶⁴ Ved samme lejlighed lancerer Arla en markedsføringskampagne, som direkte henvender sig til forbrugerne i Mellemøsten og lægger klar afstand til Jyllands-Postens Muhammed-tegninger. "*Vores etiske regelsæt siger, at vi i Arla ikke må krænke andre på deres religion eller etniske oprindelse. Derfor tager vi som en selvfølge afstand til Jyllands Postens tegninger*", siger Arlas koncernchef Peder Tuborgh.⁶⁵

Ifølge Arlas webblog d. 5. februar sker ovennævnte afstandstagen, fordi Statsministeren og Jyllands-Postens bestræbelser på at løse konflikten ikke har båret frugt. Boykotten fortsætter med uformindsket styrke. Arla oplever et stigende ønske fra deres omverden om, "*at Arla nu selv begynder at kommunikere i de arabiske lande. Hidtil har vi (Arla) holdt lav profil i Mellemøsten for ikke at tiltrække os for megen opmærksomhed til skade for vores varemærke*", skriver Louis Illum Honoré pressechef i Arla i hans webblog.⁶⁶

Arlas deltagelse i fødevaremessen og lancering af markedsføringskampagne understreger Arlas identificering af de mellemøstlige forbrugere som deres omverden. Efter gentagne fejlslagne forsøg på at få andre til at kommunikere politisk, bliver Arla nu nødsaget til selv, officielt, at tage afstand fra Muhammed-tegninger på det mellemøstlige marked. Denne gang er de nødsaget til at kommunikere politisk til de forbrugere, som har boykottet dem af politiske årsager. Den politisk kodede kommunikation fra Arlas side opfattes her som det at "svare på boykotten" med en tilsvarende kommunikation, som den der er blevet ytret fra de mellemøstlige forbrugere.

⁶¹ Arlas webblog "Mellem linjerne". 30.1.2006

⁶² Arlas webblog. "Mellem linjerne". 5.2.2006

⁶³ Arla pressemeddelelse. 2.2.2006

⁶⁴ Arla pressemeddelelse. 16.2.2006

⁶⁵ Artikel i Politiken. 18.2.2006

⁶⁶ Arlas Webblog "Mellem linjerne". 5.2.2006

I starten af marts 2006 opgør Arla deres tab til foreløbigt 400 mio.kr.⁶⁷ *"Selv om situationen ser særdeles vanskelig ud, tror vi på, at Arla har en fremtid i Mellemøsten. Vi har i 40 år arbejdet hårdt på at opbygge mærkevarer i Mellemøsten for at sikre vores andelshavere en stabil indtjening"*, udtaler Koncernchef Peder Tuborgh.⁶⁸ Arla viser med disse udtalelser, at de fortsat er en økonomisk funderet virksomhed, hvis primære omverden er andelshaverne, hvis økonomiske interesse de varetager.

Arla udsender d. 19. marts 2006 en annonce som indrykkes i mellemøstlige medier.⁶⁹ Annoncen kommer som en reaktion fra Arla på, at forbrugerne i Mellemøsten fortsat boykotter deres produkter i protest over Muhammed-tegningerne på trods af Statsministerens og Jyllands-Postens undskyldning. Med annoncen er det første gang Arla går ud skriftligt og tager afstand fra Muhammed-tegningerne.

Helt konkret kommunikerer Arla i deres annonce, at de tager afstand fra Jyllands-Postens handling og dens bevæggrunde for offentliggørelsen af Muhammed-tegninger: *"denne uansvarlige og ulykkelige hændelse"*.⁷⁰

Hvad angår Mellemøstens kultur, værdier og religion, så kommunikerer Arla, at de har forståelse for disse. Det har de på grund af deres 40 år lange tilstedeværelse i området, og derfor ytrer de at de *"forstår og respekterer vi jeres reaktion"*.⁷¹

Annoncen er et brud med den tidligere økonomiske kode. Arla gør med annoncen de mellemøstlige forbrugere til deres omverden, hvorefter de søger at kommunikere forståelse og empati med de mellemøstlige forbrugere i intimforholdets funktionssystem, hvor de opererer med koden elske/ikke elske. Dette skal forstås således, at disse ytringer af en mere intimagtig karakter og forståelse og respekt kan tolkes som værende mere personlige og dermed intime erklæringer.

Ved at tage afstand fra Muhammed-tegningerne og bevæggrundene for at bringe dem, søger Arla at skabe omverdenen som de mellemøstlige forbrugere, som de så kan kommunikere med i deres anerkendelse og forståelse for deres kultur, værdier og religion.

Allerede d. 5. marts udtrykker Arla i deres webblog bekymring over, hvordan den hjemlige reaktion evt. vil være over for Arlas afstandstagen til tegningerne i den mellemøstlige annonce.⁷²

⁶⁷ Arla pressemeddelelse. 2.3.2006

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Arlas annonce bragt i mellemøstlige medier 19.3.2006 (Annonce vedlagt i bilag 2)

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Ibid.

⁷² Arla webblog "Mellem linjerne". 5.2.2006

"I Mellemøsten bruger man et noget mere blomstrende sprog...(..) og en annonce eller et statement i de arabiske medier, der reelt blot udtrykker den holdning til tegningerne, vi er kommet med herhjemme, kan direkte oversat give os problemer i en dansk og svensk offentlighed".⁷³

Arlas bekymring viser sig at holde stik. Efter at annoncen er indrykket i Mellemøsten, udløser den et ramaskrig fra flere sider i Danmark. Helt nye aktører, som forskellige kvindeorganisationer og danske politikere, kommer nu på banen. Generelt består deres kritik af Arla i, at de mener, at Arla lefler for de mellemøstlige forbrugere for at komme tilbage på markedet.

Mod slutningen af krisen begynder Arla igen at kommunikere mere i det økonomiske funktionssystem med koden betale/ikke betale. De fokuserer på de mellemøstlige forbrugere som deres omverden: *"Nu bliver det spændende at se, om forbrugerne lægger vores produkter ned i deres indkøbskurv".⁷⁴* En ændring i forhold til Arlas tidligere ageren i Mellemøsten er, at de nu vil målrette en markedsføringsplan direkte mod Mellemøsten: *"En del af Arlas fremadrettede markedsføringsplan bliver at støtte humanitære aktiviteter i Mellemøsten overfor eksempelvis handicappede børn, kræftpatienter eller sultende". "Dermed kommer vores aktiviteter i Mellemøsten i tråd med vores aktiviteter på vores hjemmemarkeder i Danmark, Sverige og England, hvor vi igennem længere tid har støttet forskellige former for velgørenhed".⁷⁵*

Her kan der identificeres en ændring i, hvorledes Arla kommunikerer til deres omverden. Vi ser, at der sker et egentligt skifte i forhold til, hvordan man i fremtiden vil agere i Mellemøsten. Arla – som gennem hele forløbet har gjort de arabiske forbrugere til deres omverden, dog mest i et markeds-mæssigt perspektiv eller for at kunne ytre forståelse overfor dem - kommunikerer nu som en "samfundsansvarlig" medspiller - også i Mellemøsten. Dette skal foregå i tråd med aktiviteter på Arlas hjemmemarkeder. Dette skifte indebærer, at Arla nu knytter an til det mellemøstlige samfund som deres omverden gennem et tema, som ligger i det politiske funktionssystem; nemlig "det fælles ansvar".

Arla har desuden besluttet at støtte aktiviteter, der kan skabe større forståelse mellem verdens religioner og kulturer. *"Vi ønsker at bække op om, at de forskellige kulturer kan fungere sammen, for ellers bliver det svært for os at agere som global virksomhed".⁷⁶*

⁷³ Arla weblog "Mellem linjerne". 5.2.2006

⁷⁴ Arla pressemeddelelse. 5.4.2006

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

Arla indrykker d. 6. april 2006 endnu en annonce i de mellemøstlige aviser. Annoncen lyder således:

”Arla Foods har besluttet at sponsorere en international konference, som har til formål at skabe en bedre forståelse og værdsættelse af alle verdens religioner og kulturer. Kun gennem en bedre forståelse og respekt mellem religionerne og kulturerne kan vi undgå misforståelser og dermed forhåbentlig undgå episoder, som udløser had og vold”.⁷⁷

Igen vægter Arla her i deres kommunikation den ansvarlighed, som de gerne vil være med til at sikre. Deres politiske intentioner hen mod Muhammed-krisens afslutning, ved en øget deltagelse i del fælles samfundsansvar, bliver dermed med denne annonce endnu engang understreget.

7.2: Delkonklusion på systemanalysen

Systemanalysen har vist, at der sker et skift i Arlas konstruktion af omverden og ikke mindst i, i hvilke koder de kommunikerer med denne omverden. Der har vist sig at være to centrale omverdener, som Arla forholder sig til; dels hjemmemarkedet (som udmøntes som – samfund – regering - forbrugere og andelshavere) og dels det mellemøstlige marked (som udmøntes som forbrugere og samfund).

Arla har som udgangspunkt en tydelig definition af omverden på deres hjemmemarked og kommunikerer allerede inden Muhammed-krisen i adskillige koder om denne omverden.

Hvad angår det mellemøstlige marked, fremgår der af empirien inden Muhammed-krisen ikke nogen kommunikation som søger at definere hverken de mellemøstlige forbrugere eller det mellemøstlige samfund som andet end et marked man er på for at varetage en forretning. En forretning, som skal give afkast til de danske og svenske andelshavere.

Efterhånden som Muhammed-krisen skrider frem, bliver systemet Arla tydeligvis ”påvirket” af omverdens kommunikation, og Arla skifter til mere aktivt at sætte deres omverden i Mellemøsten. Under krisen sætter Arla således både de mellemøstlige forbrugere såvel som det mellemøstlige samfund som deres omverden for derved at kunne kommunikere meningsfyldt med denne omverden.

Således kan det for systemanalysen konkluderes, at der sker et skifte i, hvorledes Arla konstruerer deres omverden i forhold til Mellemøsten. Arla begynder at kommunikere og derved også konstruere sig selv i en kodet kommunikation som er funderet i såvel et politisk som et økonomisk funktionssystem - også hvad angår Mellemøsten.

⁷⁷ Arla pressemeddelelse. 5.4.2006

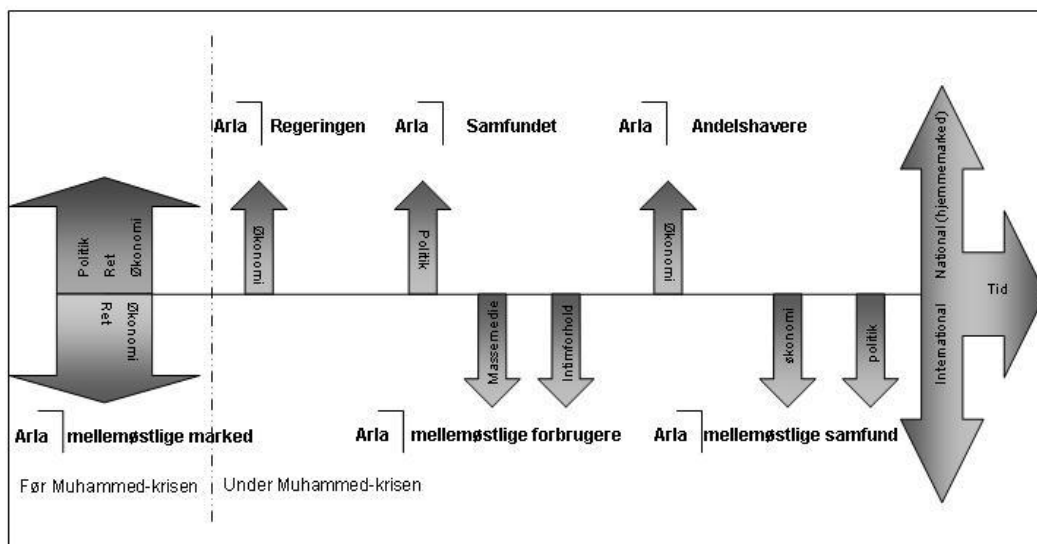
Efter Muhammed-krisen begynder Arla også at agere strategisk på det mellemøstlige marked i form af en kommunikation som skifter til også at lægge vægt på det politiske gennem en mere aktiv deltagelse i det fælles samfundsansvar.

I forhold til spørgsmålet om hvordan og i hvilken kontekst virksomheden politiserer, viser kodeskiftene i Arlas kommunikation i forhold til Mellemøsten, at Arla ser sig nødsaget til at inddrage den politisk kodede kommunikation. Inden Muhammed-krisen var Mellemøsten som allerede pointeret blot at opfatte som et marked. Under Muhammed-krisen bliver det nødvendigt for virksomheden at skifte fra kommunikation i det økonomiske system over til også at kommunikere i det politiske funktionssystem for i det hele taget at kunne have en meningsfyldt kommunikation med den mellemøstlige omverden (såvel forbrugere som samfundet generelt).

Analysen har påvist en ændring i Arlas kommunikation, og dermed vist hvorledes Arla, i deres ændring fra udelukkende at have en økonomisk funderet kommunikation til nu også at kommunikere politisk, fremstår som en politiserende virksomhed, der politiserer ved at gøre det mellemøstlige samfund til deres omverden ved også at tage aktivt del i det fælles samfundsansvar i Mellemøsten.

Delkonklusionen set over tid før og under Muhammed-krisen er opsummeret i figur 4

Figur 4: Konstruktion af omverden og koder i Arlas kommunikation



7.3: Kodeskiftanalysen

Selve analysen tager sit udgangspunkt i systemanalysens resultat sammenholdt med grundantagelsen af, at Arla er en heterofon organisation i en polykontekstuel omverden, som dermed er polyfon i deres kommunikation.

Med dette udgangspunkt påbegyndes den egentlige analyse, hvor der vil blive søgt efter igangsættere i kommunikationen. Her er det både Arlas egen og omverdens kommunikation som bliver medtaget.

Formålet med at anvende teorien om kodeskift er at iagttage, hvad der igangsætter forskelligkodet kommunikation. Analysens resultater skal dermed kunne svare på problemformuleringens underspørgsmål; *"Hvad igangsætter politiseringen?"*

Hvad der igangsætter forskellig kodet kommunikation har rødder i en bredere historisk og samfundsmæssig kontekst, end det kodeskiftanalysen her isoleret set iagttager. Denne historiske og samfundsmæssige kontekst er læseren på nuværende tidspunkt blevet introduceret til i afsnittet om specialets grundantagelser samt Arla Foods i historisk perspektiv.

Denne viden vil derfor fungere som den baggrund, på hvilken den konkrete kodeskiftanalyse bliver udfoldet.

Analysens resultater vil blive opsummeret i en delkonklusion, som sammen med systemanalysens delkonklusion skal give mulighed for et mere uddybende svar på, hvordan der helt konkret politiseres, i hvilken kontekst og hvordan politiseringen igangsættes.

7.3.1: Identificering af igangsættere i kommunikationen

Ved at identificere igangsættere skal denne del af analysen vise, hvad der initierer en bestemt kodet kommunikation. Igangsætteren henviser til en kode i selektionen af en meddelelse eller en bestemt meddelelse som henviser til en tidligere meddelelse som allerede er tilskrevet et bestemt funktionssystem.⁷⁸

Når denne analyse er interessant, er det fordi den muliggør en iagttagelse af, hvorfor Arla anvender forskellige koder i deres kommunikation. Derved tydeliggøres billedet fra konklusionen

⁷⁸ Andersen, Niels Åkerstrøm & Born, Asmund (2003) s. 189

i systemanalysen ved at specificere, *hvad* der hos Arla og deres omverden initierer politiseringen og hvorfor den gør det.

Udgangspunktet er derfor de kodeskift som allerede er belyst i systemanalysen.

Inden den egentlige empiriske analyse er det dog vigtigt at få fastlagt, hvilke empiriske udtryk der menes at kunne karakteriseres som igangsættere af forskellige koder og dermed funktionssystemer. Dette er skitseret i figur 5.

Figur 5: Funktionssystemerne forskellige igangsættere⁷⁹

Funktionssystem	Medie	Kode	Igangsætter
Politisk	Magt	Styre/styret	Fælles anliggender
Økonomiske	Penge	Betale/ikke at betale	Vare
Retslig	Ret	Ret/uret	Rettigheder
Intimforhold	Kærlighed	Elsket/ikke elsket	Højest personlige erklæringer
Massemedie	Information	Information/ikke information	Viden

7.3.1.1: Igangsættere før og under Muhammed-krisen

I systemanalysen er der blevet påvist en ændring i virksomhedens kommunikation under Muhammed-krisen. Denne ændring er sket i forhold til kommunikationen med Mellemøsten, hvor Arla som følge af boykotten skifter kode i deres kommunikation. Således kommunikerer Arla i slutningen af Muhammed-krisen også i en politisk kode i forhold til det mellemøstlige samfund som deres omverden.

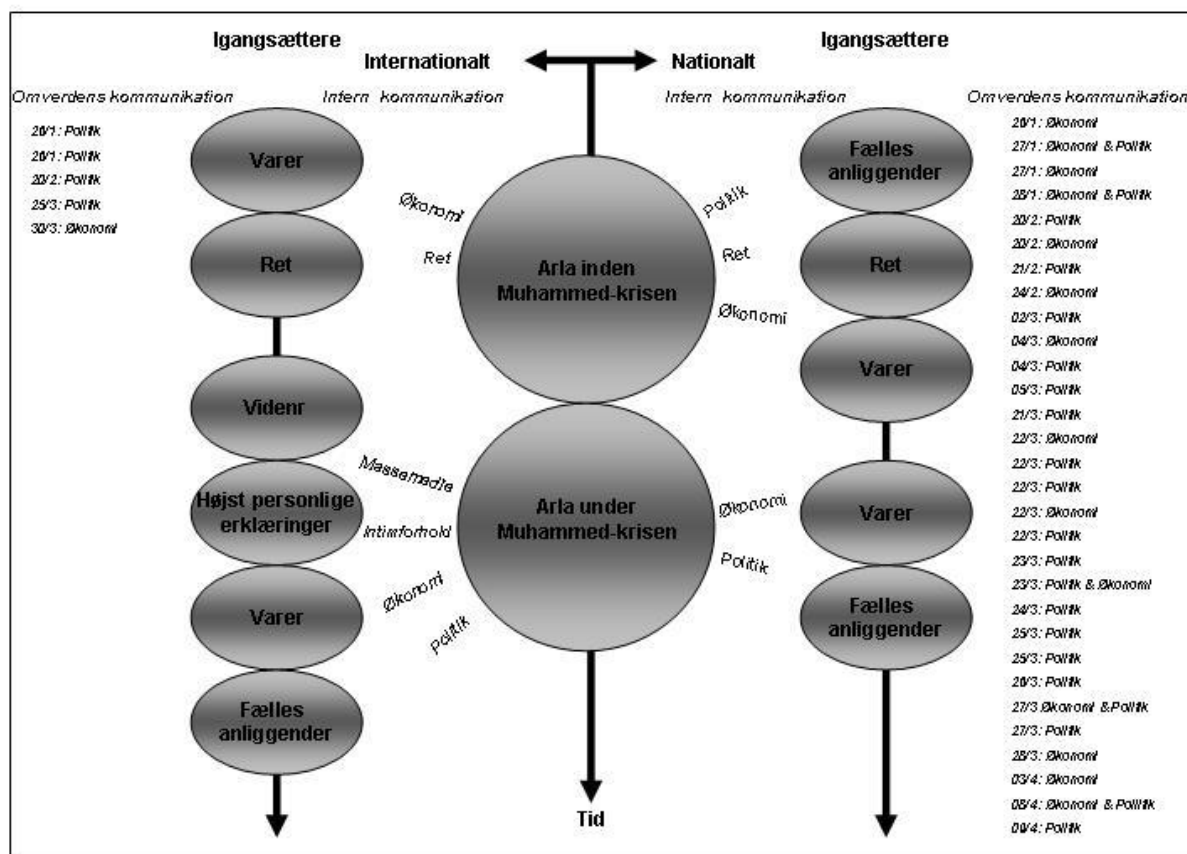
For at skabe overblik for læseren er der i figur 6 søgt opstillet resultaterne fra systemanalysen uddybet med de igangsættere som kan spores i empirien i kommunikationen af og omkring Arla.

⁷⁹ Inspireret af model af Andersen, Niels Åkerstrøm & Born, Asmund (2003) s. 193

Samtidig skitserer figuren rationalet i den empiri (her artikler, blogs mv.) som også er anvendt under systemanalysen.

Figuren skal fungere som et visuelt udgangspunkt for analysens udfoldelse.

Figur 6: Igangsættere i kommunikationen



Når der i empirien søges efter igangsættere, bliver det tydeligt, at der for den nationale konteksts vedkommende er meget blandede signaler omkring, hvorvidt Arla skal agere politisk eller økonomisk. Arla er ligeledes selv i deres egen kommunikation tvetungede. I figur 6, under omverdens kommunikation, er der oplystet rationaler fra empirien⁸⁰ omkring Arla under Muhammed-krisen. Her ses det tydeligt, hvordan forskellige aktører hele tiden skifter mellem økonomiske og politiske rationaler, når de italesætter Arla og Arlas rolle under Muhammed-krisen. Det bliver dermed tydeligt, at Arlas skiftevis politiske og økonomiske kodede kommunikation er initieret af igangsættere i den eksterne kommunikation. Eksempelvis ytrer Jyllands-Posten i en leder d. 21. februar: ”For Arla er valget klart: Der er flere penge i at lefle for diktaturet end i at støtte

⁸⁰ Empirien er her primært hentet fra avisartikler

demokratiet..(..).. JP ser på med stilfærdig undren over, at Arla tier lige meget, hvilke demokratiske principper og almindelig anstændighed, der bliver overtrådt for usle mammon”.⁸¹

Her er det underlæggende rationale, at Arla burde tage del i det fælles ansvar, som det er at forsvare det samfund som de er en del af.

I en senere artikel fra d. 22. marts kommunikerer det modsatte rationale af Landbrugsrådets præsident Peter Gæmelke: ”(..).. Arla er sat i verden for at sælge produkter(..).. Jeg ønsker ikke at sammenblande politik og religion med handel”.⁸²

Arlas skiftevis økonomisk og politisk kodet kommunikation bliver således hele tiden initieret af igangsættere i kommunikationen om Arla.

Som påvist i systemanalysen, kan Arla helt grundlæggende kun kommunikere meningsfyldt med deres omverden, når de i deres kommunikation sætter omverden på en bestemt måde. Således bliver dette bevist igen i undersøgelsen af igangsættere, hvor Arla foretager et skifte fra økonomisk til politisk kodet kommunikation for at kunne kommunikere meningsfyldt med denne omverden. Samtidig har Arla gennem hele perioden allerede en mangefacetteret kommunikation. Som påvist i programmet ”vores ansvar” kommunikerer Arla i både politiske, økonomiske og retslige koder. Derved har Arla allerede skabt sig selv som en henholdsvis politisk, økonomisk og retslig funderet virksomhed. Når der derefter under Muhammed-krisen dukker politiske rationaler op, kan virksomheden allerede kommunikere - politisk meningsfyldt – med denne omverden.

Her er vi fremme ved sagens kerne, nemlig kodeskiftet i Arlas kommunikation i forhold til Mellemøsten.

Arla har i tiden før Muhammed-krisen kun kommunikeret om Mellemøsten som et marked. Dog også som et marked hvor de overholdte visse retslige krav, såsom menneskerettighederne (jvf. deres koncernpolitik ”Vores ansvar” fra 2005).

Da der nu under Muhammed-krisen opstår en politisering af Arlas produkter i Mellemøsten, qua forbrugerboykotten, bliver det svært for Arla at kommunikere meningsfyldt med denne omverden i en politisk kode. Arla har ikke tidligere italesat sig selv som en politisk virksomhed på det mellemøstlige marked (eller rettere sagt i forhold til det mellemøstlige samfund).

Den første politiske reaktion (påbegyndelsen af boykotten) afstedkommer, at man hos Arla tolker, at mere viden til de mellemøstlige forbrugere må kunne påvirke situationen gavnligt. Med viden som igangsætter deltages der på en stor fødevarermesse i Mellemøsten. Samtidigt forsøger Arla

⁸¹ Artikel i Jyllands-Posten 21.2.2006

⁸² Artikel i Jyllands-Posten 22.3.2006

gennem en kampagne at kommunikere mere viden ud om Arlas udenforstående rolle i hele konflikten.

Da der fortsat kun sker forværringer på det mellemøstlige marked, ændrer Arla igen kode i deres kommunikation. Denne gang med højst personlige erklæringer som igangsætter. Arla forsøger at intimisere deres forhold til de mellemøstlige forbrugere ved at udtrykke sympati og anerkendelse. Dette sker bl.a. i deres annonce, hvor de tager afstand fra Muhammed-tegningerne.

Da krisen endelig begynder at stilne af, iværksætter Arla adskillige initiativer, som for første gang afspejler den politiske boykot af Arlas varer, nemlig med større deltagelse i fælles anliggender i Mellemøsten. Der ændrer Arla for første gang deres kommunikation til at være politiske koder i forhold til det mellemøstlige samfund. En ændring som er igangsat af fælles anliggender.

7.4: Delkonklusion på kodeskiftanalysen

Samlet kan der for igangsætterne og dermed kodeskiftene i Arlas kommunikation under Muhammed-krisen siges, at Arla bliver mødt fra deres mellemøstlige omverden med konstant politisk kodet kommunikation. Arla ændrer undervejs koder i deres kommunikation. Da krisen lakker mod enden, søger Arla at afslutte den nuværende krise og påbegynde den fremtidige relation til det mellemøstlige samfund med en øget deltagelse i det fællesansvar.

Ovenstående kan dermed være med til at tydeliggøre billedet af, hvad det er der sker i Arlas kommunikation, når der lokaliseres en begivenhed i omverden som en mulig foranledning til kommunikation.

Arla reagerer på 2 plan. Det 1. er, som påvist i systemanalysen, ved at sætte deres omverden, så de kan kommunikere meningsfyldt med denne.

Det 2. plan er, at Arla på foranledning af igangsættere i kommunikation kan initiere en given kode inden for et givent funktionssystem. Dette har i kodeskiftanalysen givet mulighed for at se nærmere på grunden til, at Arla har foretaget adskillige kodeskift i kommunikationen under Muhammed-krisen.

For kodeskiftanalysen kan det dermed opsummeres, at politiseringen er igangsat pga. ”presset” fra kommunikation. Arla må med andre ord indoptage ændringer i kommunikationskoder for at kunne kommunikere meningsfyldt med deres omverden. Kun på denne måde kan Arla kommunikere meningsfyldt med denne omverden - i dette tilfælde ved at politisere.

7.5: Samlet delkonklusion på kodeanalysen

Henholdsvis system- og kodeskiftanalysen har været med til at uddybe de forhold omkring politiseringen, som har gjort sig gældende under Muhammed-krisen.

Det er blevet påvist, hvordan der fra Arlas side politiseres under Muhammed-krisen ved at iagttage de koder, som er dannet i Arlas kommunikation. Det er endvidere belyst, hvorledes dette har indflydelse på, at Arla samtidig sætter sin omverden på en bestemt måde, når de gennem deres kommunikation konstruerer sig selv. På baggrund af disse iagttagelser er der påvist et skifte i kommunikationen under Muhammed-krisen i forhold til Mellemøsten.

Før Muhammed-krisen var der her udelukkende tale om et marked. Under krisen ændrer Arla den måde de kommunikerer omkring Mellemøsten til at sætte Mellemøsten som en omverden af forbrugere, som der søges en intimiseret relation med via koden elske/ikke elske. Sidst men ikke mindst resulterer kommunikationen under Muhammed-krisen i, at Arla sætter en meningsgrænse til det mellemøstlige samfund, som Arla derved kan kommunikere meningsfyldt med, når de ændrer deres kommunikation til, at Arla skal være deltagende i det fælles samfundsansvar i Mellemøsten. Sidstnævnte opfattes som en konkret politisering og bliver dermed det konkluderende svar på, hvordan Arla politiserer under Muhammed-krisen.

Kodeskiftanalysen, og delvist systemanalysen, har været medvirkende til at synliggøre, hvorledes politiseringens kontekst iscenesættes under Muhammed-krisen. Dette er gjort ved at iagttage Arlas og omverdens kommunikation gennem analyserne. Her har kodeskiftanalysen set efter igangsættere i den generelle kommunikation under Muhammed-krisen. Iagttagelsen af konteksten i såvel system- som kodeskiftanalysen har vist, at Arlas omverden i høj grad har haft indvirkning på Arlas kommunikation. En indvirkning som har bevirket, at Arla har måttet ændre i deres kommunikation og måden hvorpå de sætter deres omverden for at kunne have en meningsfyldt kommunikation med netop denne.

Hvad angår analysen af igangsættere i kommunikationen, har disse haft til formål at eksemplificere denne kobling mellem Arlas og omverdens kommunikation. Det er påvist, at når der sker et kodeskifte i kommunikationen, er det på foranledning af en igangsætter, som så trækker en given kode eller som med andre ord gør det muligt at initiere et kodeskifte.

Samlet er det svært at give en vurdering af, i hvilken rækkefølge rammerne, her forstået som hvordan, i hvilken kontekst og af hvilke igangsættere, en given kommunikation initieres. Det er dog med ovenstående analyser blevet tydeliggjort, at der er en sammenhæng mellem, hvorledes

Arla politiserer, den kontekst som politiseringen træder frem i, og hvilke igangsættere der kan spores i kommunikationen. For dette speciale er det dog for kodeanalysens vedkommende kun relevant at se på selve politiseringen for derefter i magtanalysen at kunne belyse det mulighedsrum som skabes i dette kommunikative samspil mellem Arla og deres omverden.

Specialets første analyse, kodeanalysen, skal derfor fungere som springbræt til specialets anden og sidste analyse, nemlig magtanalysen.

Når nu politiseringen er blevet dokumenteret og belyst i dens kontekst, er næste skridt nemlig at iagttage, hvorledes den, politiseringen, kan anskues som en magtrelation.

8: Magtanalysen

Denne analyse skal med udgangspunkt i et governmentalityperspektiv give blik for politiseringens magtperspektiv ved at undersøge dannelsen af handlerum og dermed det kommunikative mulighedsrum.

Analysen tager sit begyndelsespunkt i problematiseringen af Arla som ansvarlig virksomhed. Under Muhammed-krisen bliver Arla genstandsfelt for en diskurs omkring, hvad det indebærer for Arla at agere ansvarligt. Denne diskurs er samtidigt et udtryk for den magtrelation, som Arla bliver ind spundet i og påvirket af.

Magtanalysen ser på, hvordan genstandsfeltet; *Arla som ansvarlig virksomhed*, konstrueres igennem forskellige aktørers diskursive italesættelse.

Disse aktører har forskellige rationaler og danner dermed forskellige subjektpositioner for Arla som ansvarlig virksomhed.

Disse subjektpositioner påvirker Arlas handlerum og er dermed medvirkende til at definere Arla som ansvarlighed virksomhed ud fra forskellige opfattelser og dermed sandheder for, hvad det vil sige at være ansvarlig virksomhed.

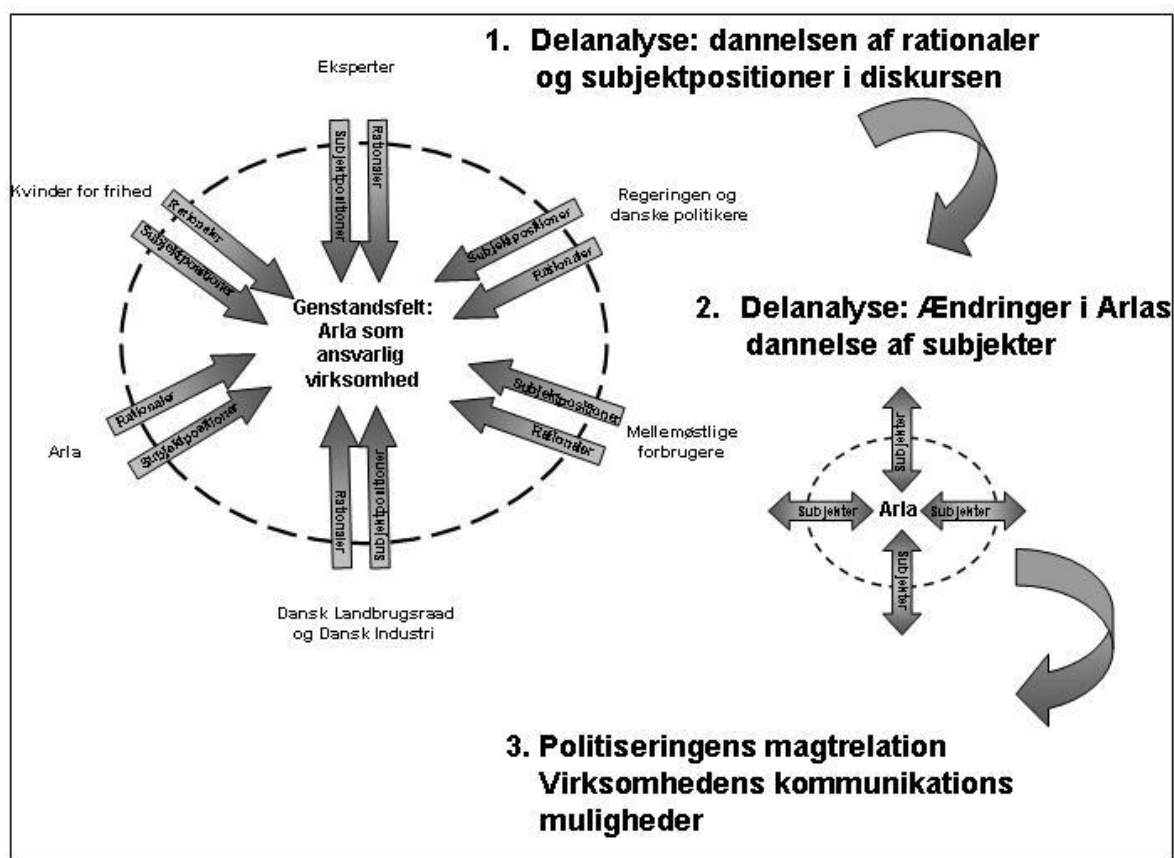
Handlerummet er dog samtidigt et mulighedsrum. Et mulighedsrum hvor Arla ligeledes kan være medvirkende til at forme kommunikationen, så kommunikationen igen kan forme subjektet og dermed endeligt forme/omforme handlerummet.

Pointen med at iagttage hvorledes Arlas handlerum bliver dannet, og hvorledes Arla selv har mulighed for at indgå i formningen af handlerummet, er at iagttage kommunikationens magtperspektiv og dermed i sidste ende hvordan politiseringen kan anskues som en magtrelation..

Sidste del af denne analyse indeholder derfor en iagttagelse af ændringen i den måde, Arla skaber subjekter på fra før til efter Muhammed-krisen. Dermed tydeliggøres det, hvorledes Arla er blevet styret og ultimativt selv søger at styre kommunikationen omkring, hvad Arla er for en organisation, og hvad den skal indeholde. Dermed bliver Arlas dannelse af subjekter til et bevis for denne magtrelation, som Arla gennem sin kommunikation er indlejret i.

Analysens konstruktion er visualiseret i figur 7:

Figur 7: Figur over magtanalysens konstruktion



8.1: Genstandsfeltet: Arla som ansvarlig virksomhed

Analysens genstandsfelt er Arla som ansvarlig virksomhed. Dette betyder, at det iagttages, hvorledes såvel Arla som andre aktører indgår i diskursen omkring konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed under Muhammed-krisen.

Det er vigtigt at pointere, at diskursen om hvad det indebærer at være ansvarlig virksomhed, rækker langt ud over denne case, som er baseret på Arla i perioden under Muhammed-krisen. I en lang årrække har eksempelvis virksomhedernes etiske ansvar været til stor debat. Det forventes at virksomheder i dag ikke forsøger at undvige deres etiske ansvar, når de eksempelvis samarbejder med underleverandører. Der skal stilles samme etiske krav til eksempelvis arbejdsforhold og til anvendelsen af børn som arbejdskraft også selvom det er under mere ukontrollable forhold hos en underleverandør. Ligeledes er det socialt uacceptabelt, at virksomheder eksempelvis afsætter farlige produkter på et andet marked end det danske, blot fordi der i det pågældende land er færre rettigheder eller dårligere lovgivning på området.

8.1.1: Genstandsfeltets implicitte fravalg

Da specialets fokus er at se på, hvordan det påvirker virksomhedens kommunikationsmuligheder, når politiseringen anskues som en magtrelation, giver det mening isoleret at iagttage den intense diskurs om konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed i den givne periode omkring Muhammed-krisen. Derved ses der naturligvis bort fra en ellers meget omfangsrig og interessant generel diskurs omkring virksomheders ansvarlighed. Det antages dermed, at den udvalgte periode, med Arla som genstandsfelt, er tilstrækkelig til at kunne iagttage det magtperspektiv som eksplicit ligger i konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed og dermed implicit i politiseringen.

Analysen søger med det konstruerede genstandsfelt at indfange spændingen mellem Arla, mellemøstlig og dansk kontekst og udelukker sig dermed også fra at lave en konkret iagttagelse af eksempelvis, hvordan Arla isoleret set udøver magt. Dette valg er foretaget, idet det i forhold til casen og den tidligere system- og kodeskiftanalyse synes at være relevant at have aktørerne i omverden med. Det er gennem de allerede foretagne analyser jo netop påvist, at Arlas kommunikation i høj grad under Muhammed-krisen har været påvirket af omverdens kommunikation. Med problemformuleringen for øje er det magtrelationen som ønskes undersøgt. Dette lader sig kun gøre ved at rekonstruere diskursens forskellige aktører som indgik i konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed under Muhammed-krisen. Magten anskues jo netop som et relationelt fænomen, der ikke kan placeres hos a, b, eller c, men i stedet konstrueres i samspillet mellem deltagerne.

8.1.2: Problematiseringen af Arla som ansvarlig virksomhed

Som indledningsvist nævnt tager analysen sit udgangspunkt i en problematisering af Arla som ansvarlig virksomhed. Der bliver pludselig stillet spørgsmålstejn ved, hvad det indebærer at være ansvarlig virksomhed.

Når Arla bliver italesat som ansvarlig virksomhed under Muhammed-krisen, skyldes det, at der fra dansk side bliver sat spørgsmålstejn ved, hvorvidt Arla agerer ansvarligt, når de i forsøget på at sikre deres produktion og markedsandele i Mellemøsten, tager afstand fra Jyllands- Postens Muhammed-tegninger.

Fra Mellemøsten er rationalet omvendt. Kan en virksomhed være ansvarlig, når dens oprindelse er dansk og dermed indirekte er en del af et samfund, som med bevæggrunden ”ytringsfrihed” har krænket religiøse/kulturelle forhold i Mellemøsten.

Således befinder Arla sig med ét under Muhammed-krisen i et spændingsfelt, hvor der er forskellige forventninger til, hvad det vil sige at være ansvarlig virksomhed i henholdsvis en national og en mellemøstlig kontekst.

8.2. Diskurser som indgår i konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed

For at anskueliggøre hvilke diskurser der er på spil og som indgår i magtrelationen omkring konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed under Muhammed-krisen, optegnes der her indledningsvist et rum som synliggør feltet over de aktører som deltager diskursivt i konstruktionen.

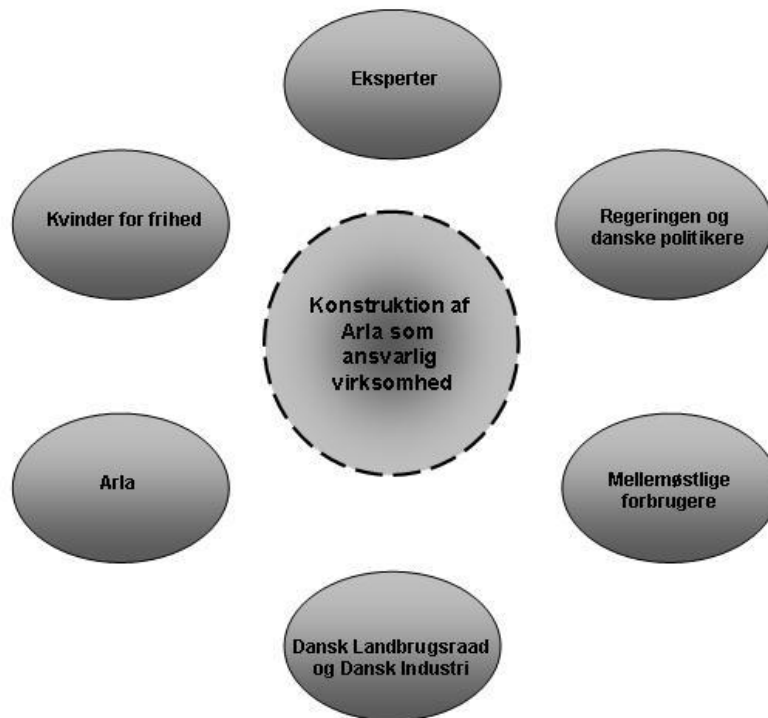
Dette diskursive rum tager sit begyndelsespunkt i problematiseringen af Arla som ansvarlig virksomhed.

Det bør pointeres, at de enkelte aktørers bevæggrunde og mål med at definere Arla som ansvarlig virksomhed ikke vil blive nærmere belyst. Det er dog vigtigt at fastslå, at de enkelte aktørers ytringer også er en del af helt andre diskurser, hvis bevæggrunde ikke medtages i magtanalysen. Således er eksempelvis det forhold, at det politiske niveau forventer, at Arla som ansvarlig virksomhed tager del i og står som garant for demokratiske værdier, en del af en helt anden diskurs. En diskurs som overordnet handler om, at virksomheder i dag i langt højere grad skal delagtiggøres i det fælles samfundsansvar. Et eksempel på dette er som allerede nævnt i indledningen Regeringens handlingsplan for virksomheders samfundsansvar.⁸³

Når de enkelte aktører bliver fremhævet i analysen, er det således for at kunne kategorisere, hvilke rationaler og subjektpositioner de igennem deres specifikke vinkel på diskursen gør sig til talsmand for.

⁸³ http://www.cop15.dk/NR/ronlyres/64303D74-F1AA-4D50-8414-891644BF6C09/0/Handlingsplan_for_virksomheders_samfundsansvar.pdf (10.11.2008)

Figur 8: Diskursaktørerne i konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed



8.2.1: Arla

Arla er medvirkende til at danne subjektpositioner, når de i deres kommunikation under Muhammed-krisen gentagne gange refererer til, hvad der er Arlas rolle som ansvarlig virksomhed. Allerede inden Muhammed-krisen har Arla været medvirkende til at danne subjektpositioner for, hvilken rolle Arla som ansvarlig virksomhed kan befinde sig i under Muhammed-krisen.

Arla som politisk, etisk, kvalitetsorienteret, bæredygtig og økonomisk ansvarlig virksomhed

Følgende udtalelser fra før Muhammed-krisen refererer til Arlas (også fremtidige) rolle som virksomhed og dermed dannelsen af subjektpositioner. ”Arla skal håndtere spørgsmål om etik og

*kvalitet på en bæredygtig måde, der samtidig skal sikre at virksomheden bliver værdsat og opnår økonomisk succes”.*⁸⁴

Dermed har Arla allerede inden Muhammed-krisen været med til at definere og italesætte deres egen rolle og dermed også fremtidige rolle og subjektpositioner for Arla som ansvarlig virksomhed.

Det må formodes, at Arla netop danner disse subjektpositioner på baggrund af en allerede eksisterende subjektivering fra det omkringliggende samfund. En subjektivering som skaber positioner, hvorfra Arla som ansvarlig virksomhed kan italesætte sig selv.

Denne subjektivering er skabt gennem allerede eksisterende sandhedsregimer i det omkringliggende samfund, omkring hvad det indebærer at være ansvarlig virksomhed. Således er ord som etik, kvalitet, bæredygtighed og økonomisk succes alle udtryk for italesættelser af den ansvarlige virksomhed, som igen sætter spørgsmålstejn ved (og dermed også rammerne for), hvad der giver mening i dette handlerum, og hvad der dermed kan fremtræde som sandt.

Således er Arla allerede inden Muhammed-krisen, som en konsekvens af givne sandhedsregimer og subjektivering af handlerummet ”Arla som ansvarlig virksomhed”, indspundet i en relation omkring handlemuligheder og italesættelse, som samtidigt fungerer som en magtrelation.

Gennem Arlas dannelse af subjektpositioner, indlemmer de sig i denne magtrelation med diskursens andre aktører og kan derved selv være medvirkende til at forme kommunikationen, der er med til at forme handlerummet inden for diskursen: Arla som ansvarlig virksomhed.

Arla som etisk ansvarlig virksomhed

Under Muhammed-krisen fortsætter Arla med gennem subjektivering at definere/konstruere Arlas rolle som ansvarlig virksomhed. Når Arlas administrerende direktør Peder Tuborgh udtaler: *”Arla er hverken en avis eller et politisk parti og det er ikke vores opgave at blande os i den politiske debat..(...). I Danmark har vi to centrale værdier: Den ene er, at man ikke må krænke andre mennesker på baggrund af for eksempel deres religion eller etniske oprindelse, og den anden er ytringsfrihed. Jeg mener, at man som virksomhed og menneske har et ansvar for, at de to værdier er i balance. Den ene bør ikke udelukke den anden”.*⁸⁵

Her italesætter Arla altså deres rolle til ikke at være politisk ansvarlig men i stedet etisk ansvarlig ved en balancegang mellem ytringsfrihed og det at man ikke krænker på baggrund af etnisk oprindelse eller religiøs overbevisning.

Arla søger at skabe subjektpositioner og dermed forme diskursen i en mere etisk end egentlig politisk retning. Dvs. at Arla som ansvarlig virksomhed skal agere etisk. Dette er en forlængelse af

⁸⁴ Arlas koncern politik ”Vores ansvar” (2005)

⁸⁵ Arla Foods pressemeddelelse. 8.1.2006

deres kommunikation fra før Muhammed-krisen, hvor Arla allerede har konstrueret subjektpositioner for Arla som ansvarlig virksomhed som en virksomhed der håndterer etiske spørgsmål.⁸⁶

Arla som økonomisk ansvarlig virksomhed

Senere går Arla ind og italesætter deres rolle som økonomisk ansvarlig virksomhed, da Arlas kommunikationschef Astrid Gade Nielsen understreger: *”Arla er en virksomhed, hvis formål er at sælge mejeriprodukter”. ”Vi har sagt, at vi opfatter tanken om at bygge en moské i Danmark som en af mange usædvanlige ideer, som kan bidrage til at løse konflikten mellem Danmark og den muslimske verden”.*⁸⁷

Denne udtalelse kommer på baggrund af rygter om, at Arla skulle støtte ideen om at bygge en moské som folkegave til muslimerne i Danmark. At Arla udtaler sig i så klare vendinger om, at deres formål er at sælge mejeriprodukter, kan her anses som resultatet af en subjektivering fra omverden, som forsøger at forme kommunikationen i retningen af, at Arla som ansvarlig virksomhed vil være med til at opføre en moské.

Arla som etisk ansvarlig

D. 18. februar udtaler Arla i en artikel, at: *”Vores etiske regelsæt siger, at vi i Arla ikke må krænke andre på deres religion eller etniske oprindelse. Derfor tager vi som en selvfølge afstand fra Jyllands Postens Muhammed-tegninger.. (..).Vi vil udtrykke sympati med vores mellemstlige forbrugere og tage afstand fra den krænkelse, de er blevet udsat for”.*⁸⁸

Udtalelserne kommer som en reaktion på, at Arla er blevet kritiseret for at tage afstand fra Muhammed-tegningerne og dermed for at have taget afstand fra det værdifællesskab, nemlig ytringsfrihed og demokrati, som tegningerne er et udtryk for.

Arla har altså gennem de dannede subjektpositioner fået tildelt en rolle, hvor Arla, som ansvarlig virksomhed, bør agere som garant for demokratiske principper; såsom ytringsfriheden. Denne subjektivering søges imødekommet fra Arlas side, ved at man forsøger at ændre diskursen med en kommunikation om, at Arla primært er en etisk ansvarlig virksomhed. Dette er 2. gang Arla søger at omforme diskursen og dermed rollen som demokratisk (politisk) ansvarlig virksomhed ved at referere til deres etiske grundlag.

⁸⁶ Arlas Koncern politik ”Vores ansvar” (2005)

⁸⁷ Arla pressemeddelelse 2.2.2006

⁸⁸ Artikel i Politikken d. 18.2.2006

Arla som ansvarlig virksomhed gennem anerkendelse

D. 19. marts cementerer Arla for 3. gang med udgangspunkt i deres etiske program, at de tager afstand fra Muhammed-tegninger og bevæggrundene for at bringe dem. Dette sker i en annonce i de mellemøstlige medier. Arla uddyber her at: *”Med en 40 år lang historie i Mellemøsten som en aktiv og integreret del af samfundet, forstår vi, at I føler jer krænket..(..).. Derfor forstår og respekterer vi jeres reaktion, der har ledt til boykot af vores produkter ovenpå denne uansvarlige og ulykkelige hændelse (Muhammed-tegningerne)”*.⁸⁹

Arla konstruerer her sig selv som ansvarlig, anerkendende virksomhed gennem forståelse og respekt for de mellemøstlige forbrugeres reaktion.

Annoncen kommer som en konsekvens af, at Arlas produkter fortsat bliver boykottet på det mellemøstlige marked. Arla bliver med andre ord søgt formet gennem de subjektpositioner som deres mellemøstlige omverden kommunikerer. Subjektpositioner som definerer Arla som politisk (direkte eller indirekte) ansvarlig virksomhed. Denne politiske subjektivering søger Arla at imødekomme ved at konstruere sig selv som en virksomhed der er ansvarlig gennem anerkendelsen af den mellemøstlige reaktion.

På trods af at Foreningen Kvinder for Frihed efterfølgende søger at konstruere Arla som uansvarlig virksomhed, på grund af ordlyden i deres annonce i Mellemøsten, fastholder Arla deres ansvarlighed som anerkendende virksomhed.

Arla som etisk ansvarlig virksomhed

D. 29. marts, da boykotten i Mellemøsten langsomt er ved at klinge af,⁹⁰ udtaler Arlas kommunikationschef, Astrid gade Nielsen, i et interview i Jyllands-Posten at: *” Arla aldrig har opfattet sagen som en sag om ytringsfrihed, men om krænkelse: Der er ikke to meninger om ytringsfriheden men vi har taget afstand fra tegningerne ligesom Annan, paven og statsministeren personligt”*.⁹¹

Her konstruerer Arla endnu engang sig selv som etisk ansvarlig virksomhed.

Arla som politisk ansvarlig virksomhed

Da vindene omkring Muhammed-krisen for alvor er ved at lægge sig, offentliggør Arla en del af deres fremadrettede markedsføringsplan: *”At støtte humanitære aktiviteter i Mellemøsten over for eksempelvis handicappede børn, kræftpatienter eller sultende. Dermed kommer vores aktiviteter i Mellemøsten i tråd med vores aktiviteter og vores hjemmemarked”*.⁹²

⁸⁹ Arlas annonce i de mellemøstlige medier d. 19.3.2006 (også vedlagt i bilag 2)

⁹⁰ Arla pressemeddelelser. 28.3.2006

⁹¹ Artikel i Jyllands-Posten 29.3.2006

⁹² Arla pressemeddelelse. 5.4.2006

Under hele Muhammed-krisen er Arla blevet tillagt en rolle som politisk ansvarlig virksomhed gennem boykotten fra de mellemøstlige forbrugere. Arla har på forskellig vis konstrueret sig som henholdsvis etisk ansvarlig og ansvarlig gennem anerkendelse for ultimativt i afslutningen på krisen at indgå i den rolle som de er blevet tildelt fra de mellemøstlige forbrugere; nemlig som politisk ansvarlig. Således har Arlas handlerum i forhold til de mellemøstlige forbrugere ændret sig således, at Arla nu indtager den rolle de er blevet tildelt og aktivt går ind og italesætter gennem politiske rationaler og dermed gennem kommunikationen former deres rolle som politisk ansvarlig virksomhed.

Sammenfattende kan det siges, at for så vidt Arlas rolle og Arlas egen konstruering af Arla som ansvarlig virksomhed under Muhammed-krisen, gælder, at deres subjektposition i høj grad bliver forsøgt formet af kommunikationen fra andre aktører på feltet. Ligeledes søger Arla gennem deres kommunikation selv at konstruere deres rolle som ansvarlig virksomhed

8.2.2: Ekspert

Arla som ansvarlig virksomhed der agerer etisk og økonomisk

Under Muhammed-krisen inddrages eksperter undertiden med deres blik på, hvordan Arla som ansvarlig virksomhed bør og ikke bør agere og dermed også i dannelsen af subjektpositioner.

Eksperternes bud kan være med til at illustrere konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed. Stort set alle eksperter er enige i, at det kræver en balancegang fra Arlas side, hvor Arla på den ene side skal agere ansvarligt ved at gå i dialog med aktørerne og på den anden side skal tage afstand fra Muhammed-tegningerne. Hvis Arla vælger at tage afstand til Muhammed-tegningerne, mener eksperterne dog også, at Arla derved giver køb på vestlige værdier: *”Det vil være en livsfarlig strategi at tage afstand fra tegningerne af profeten. Ved at imødekomme Saudi Arabien vil virksomheden på kort sigt opretholde salget på et vigtigt marked. På længere sigt vil det imidlertid ”koste andre markeder, hvis man giver køb på vestlige principper om ytringsfrihed”.* (Kommunikationsrådgiver Henrik Byager)⁹³

Dermed viser eksperternes udtalelser, at Arla under alle omstændigheder må vise deres ansvarlighed ved at gøre noget, gå i dialog om problemstillingen eller tage afstand.

D. 24. februar kommer eksperterne igen på banen, da Arlas administrerende direktør Peder Tuborgh har meddelt, at Arla vil tage afstand fra Muhammed-tegningerne i forlængelse af Arlas egne etiske retningslinjer. Samtidigt kommer det i en artikel i Jyllands-Posten frem, at Arla helt

⁹³ Artikel i Jyllands-Posten 27.1.2006

rutinemæssigt skriver under på klausuler om ikke at anvende israelske råvare eller anløbe israelske havne. Artiklens eksperter konkluderer, at: *”virksomhederne i langt overparten af tilfældene skal holde sig til det, der er den virkelige begrundelse for at agere, som man gør – nemlig den forretningsmæssige. Sandheden er jo, at man ville aldrig bringe etikken på banen, medmindre man var forretningsmæssigt tvunget til det. Det er derfor, jeg synes, at man skal være forsigtig med at svinge den etiske fane”*. (Jess Myrthu fra kommunikationsbureauet Ove & Myrthu)⁹⁴

Her vises det, at Arla legalt kan være ansvarlig både ved at agere økonomisk og etisk. Dog skal den etiske ansvarlig virke oprigtig.

D. 8. april udtaler professor fra CBS, Arne Brink Lillelund, at Arla, omstændighederne taget i betragtning, ikke har haft andre muligheder end at undskylde.⁹⁵

Igen lægges der op til at Arla har været nødsaget til at agere, og at de netop ved at agere viser ansvarlighed.

Samlet er rationalerne bag de subjektpositioner som udtalelserne danner, at Arla må agere, hvis de skal fremstå som ansvarlig virksomhed. Samtidigt kan Arla ifølge eksperterne også lægge vægt på at fremstå som etisk ansvarlig, hvilket i sidste instans betyder, at de derved agerer økonomisk ansvarligt (jvf. det fremsatte rationale om at etisk ansvarlighed sikre indtjening/eksistensgrundlag)

8.2.3: Mellemøstlige forbrugere

Arla som politisk ansvarlig virksomhed

Selve boykotten af Arlas produkter i Mellemøsten er et resultat af, at Arla betragtes som en politisk ansvarlig virksomhed. Kun derved kan de mellemøstlige forbrugere straffe Arla ved at handle politisk (idet de af politiske årsager fravælger Arlas produkter).

Således udtaler Arlas pressechef, Louis Honoré, sig om Arlas mellemøstlige kunders ytringer: *”Vores kunder siger over en bred kam det samme. Nemlig, at de ikke har noget imod os som firma, men har et problem med vores vare, fordi vi er danske”*.⁹⁶

Således er Arla med boykotten og deraf dannelse af subjektpositioner tildelt en rolle som politisk medansvarlig for Muhammed-tegningerne. En rolle som i høj grad er med til at fastlægge Arlas handlerum under Muhammed-krisen for så vidt angår deres ageren på det mellemøstlige marked.

⁹⁴ Artikel i Jyllands-Posten 24.2.2006

⁹⁵ Artikel i Berlinske Tidende 8.4.2006

⁹⁶ Artikel i Jyllands-Posten. 20.2.2006

Når Arla får tildelt denne rolle, kan en slækkelse på kravet om boykot af Arlas vare kun imødekommes ved at Arla kommunikerer inden for det handlerum som disse subjektpositioner har etableret.

De mellemøstlige forbrugere har, med deres konstruktion af Arla som politisk ansvarlig virksomhed, ytret, at de kræver en afstandstagen fra Muhammed-tegningerne.

Efter Arlas deltagelse i en Mellemøstlig fødevaremesse og en officiel annonce i de mellemøstlige medier, hvori Arla tager afstand fra Muhammed-tegninger, ændres holdning til Arlas produkter: ”Konferencen (Den store muslimske konference i Bahrain i marts 2006) priser Arlas holdning. De har taget afstand fra og fordømt tegningerne. Konferencen betragter dette som et rigtigt skridt mod en begyndelse til dialog”.⁹⁷

8.2.4: Kvinder for frihed

Arla som politisk ansvarlig virksomhed

Foreningen Kvinder for Frihed, blander sig i konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed i kølvandet på Arlas officielle afstandstagen fra Muhammed-tegningerne i annoncen i de mellemøstlige medier.

Vibeke Manniche, formand for foreningen Kvinder for Frihed, udtaler i den sammenhæng: ”Det er skammeligt og en bån mod kvinder overalt i verden, at Arla har udarbejdet den pågældende annonce. I dette tilfælde er der ikke forskel på, om man er kvinde i Saudi-Arabien eller Danmark eller et tredje sted. Arla håner alle kvinder – og dermed groft sagt halvdelen af jordens befolkning – ved at indrykke en annonce, der lovpriser et samfund, hvor kvinders rettigheder hele tiden krænkes”.⁹⁸

Således mener Foreningen Kvinder for Frihed, at Arla har blåstemplet kvindeundertrykkelse ved at lovprise udemokratiske samfund som de mellemøstlige.

”Arlas begrundelse for at være i den muslimske verden burde netop være, at selskabet via sin handel med de pågældende lande også kan lære dem om fundamentale demokratiske værdier”.⁹⁹

Foreningen Kvinder for Frihed konstruerer hermed Arla som en politisk ansvarlig virksomhed, som skal være med til at udbrede fundamentale demokratiske værdier. En virksomhed som ikke kan vise sympati over for et samfund som har andre holdninger til, i dette tilfælde, kvinders rettigheder.

⁹⁷ Artikel i Jyllands-Posten. 25.3.2006

⁹⁸ Artikel i Jyllands-Posten. 24.3.2006

⁹⁹ Artikel i Jyllands-Posten. 27.3.2006

I forhold til de mellemøstlige forbrugere er der her tale om, at Foreningen Kvinder for Frihed opfatter Arlas tilkendegivelse af respekt og forståelse som værende i direkte modstrid med politisk ansvarlighed for så vidt angår udbredelse og håndhævelse af fundamentale demokratiske værdier. Netop disse værdier er dermed kendetegnende for de subjektpositioner som Kvinder for Frihed danner, når de i diskursen italesætter, hvordan Arla som politisk ansvarlig virksomhed bør agere.

8.2.5: Regeringen og danske politikere

Hele Muhammed-krisen får den danske regering, samt flere enkeltstående danske politikere, til at udtale sig om Arlas rolle under Muhammed-krisen. Hele debatten bliver initieret efter at Arla har ytret deres afstandstagen fra Muhammed-tegningerne og bevæggrundene for at bringe dem.

Arla som politisk ansvarlig virksomhed

Såvel Dansk Folkeparti som Venstre udmelder, at de mener, at *"Arla har valgt underkastelsens vej. Arla har pillet sit logo af fodboldlandsholdets trøjer, fordi vi skal spille mod Israel, og disse eksempler vidner om, at Arla har underkastet sig en anti-ytringsfrihedslinje"*. (Dansk Folkepartis udenrigsordfører Søren Espersen)¹⁰⁰

Venstres politiske ordfører Jens Rhode udtaler i samme artikel: *"Det er en kraftig og alvorlig gradbøjning af vores ytringsfrihed. Jeg synes, at hvis man værdsætter vore værdier og ser dem som et godt grundlag at drive virksomhed på, burde man også stå vagt om de værdier"*.

I en kronik i Berlingske Tidende udtaler Dansk Folkepartis leder, Pia Kjaersgaard, i den forlængelse: *"... erhvervsspidser græder over spildt mælk, mens de giver køb på stribevis af principper"*.¹⁰¹ Hun efterlyser ligeledes en mere *"Entydig, ufortøvet og karakterfast insisteren fra f.eks. Arla og Dansk Industri på, at danske frihedsrettigheder ikke kan dikteres fra tilbagestående diktaturer og ikke er til diskussion. Heller ikke når en forretningsaftale skal indgås"*.

I et interview udtaler Venstres politiske ordfører, Jens Rhode: *"Arlas annoncer er et udtryk for et 'ynkeligt' knæfald for de vrede muslimer. Arla er jo i deres gode ret til at mene og sige hvad de vil. De kan også flytte deres hovedkontor til Teheran, hvis de har lyst til det. Der kan de så drive deres virksomhed under kulturer, som de tilsyneladende har større forståelse for end den danske. Arla er parat til at sælge sin bedstemor for at sælge sine varer i diktaturlande.(...) Arla vil begrænse andre menneskers ytringsfrihed i Danmark, ved at sælge deres varer i Mellemøsten. Det har jeg ikke sympati for. Mine frihedsrettigheder er ikke til salg for to liter mælk.. Jeg kan slet, slet ikke forstå, at man kan tage så let på vores principper..(..).. Arla kunne ikke drive deres*

¹⁰⁰ Artikel i Jyllands-Posten. 20.2.2006

¹⁰¹ Artikel i Berlingske Tidende. 2.3.2006

virksomhed, hvis de ikke havde frihedsværdierne at drive dem på. Jeg synes, at de sætter vores frihedsværdier og vores kultur fuldstændig til salg for deres mælk".¹⁰²

Samtlige ytringer fra forskellige politikere og Dansk Folkeparti viser her med al tydelighed, at de mener at Arla giver køb på danske værdier. På forskellig vis viser ovenstående citater, at det forventes at Arla agerer som en politisk ansvarlig virksomhed, som tager del i det fælles samfundsansvar, som de selv er en del af som dansk virksomhed. Det er med andre ord ikke muligt at tage afstand fra Muhammed-tegningerne, idet dette er ensbetydende med at man laver knæfald for udemokratiske og udanske værdier, som ikke er ønskværdige i det danske samfund.

Der er blandt politikerne dog også stor uenighed om, hvorvidt annoncens ordlyd giver anledning til at tro, at Arla ligefrem skulle være imod demokrati, ytringsfrihed eller ligestilling mellem mænd og kvinder.

Samlet kan siges, at det generelt for de danske politikeres ytringer gør sig gældende, at der er tale om et politisk rationale. Igennem italesættelsens dannelse af subjektpositioner skabes der forventning fra politikernes side om, at Arla må agere som en ansvarlig virksomhed ved at værne om grundlæggende danske værdier. Arla er i den optik tildelt en politisk rolle, der handler om at tage del i det fælles ansvar som man som dansk virksomhed er en del af. Ud fra denne subjektivering er det ikke muligt for Arla at kommunikere forståelse og respekt for de muslimske værdier, sådan som de udtrykker det i deres annonce.

8.2.6: Dansk Landbrugsraad og Dansk Industri

Arla som økonomisk ansvarlig virksomhed

Såvel Dansk Landbrugsraad som Dansk Industri er under Muhammed-krisen fortalere for, at Arla primært skal agere som en økonomisk ansvarlig virksomhed. Begge organisationer slår på, at det politiske aspekt i Muhammed-krisen bør blive løst af sagens parter; nemlig Jyllands Posten og det politiske niveau (den danske regering). Således udtaler direktør i Dansk Industri, Hans Skov Christensen, at: "*Jeg efterlyser nu en klar stillingtagen til, at de åbenbare konsekvenser er, at andre føler sig krænket, og at dette nu belaster tredjeparter (dansk erhvervsliv), der ikke er involveret*".¹⁰³

Dansk Landbrugsraads præsident Peter Gæmelke tager ligeledes til genmæle, efter at Statsministeren, Anders Fogh Rasmussen, i et interview i Berlingske Tidende har brugt ord som "principløshed" og "dobbelstandard" om dansk erhvervsliv. Ifølge Peter Gæmelke "*...er regeringschefens angreb direkte skadelig for erhvervslivet, fordi statsministeren blander politik, religion og handel*

¹⁰² Artikel i Berlingske Tidende.21.3.2006

¹⁰³ Artikel i Rinkjøbing Amts Dagblad. 28.1.2006

sammen i uskøn forening".¹⁰⁴ "Arla er sat i verden for at sælge produkter og skal drive handel..(..). jeg ønsker ikke at sammenblande politik og religion med handel".¹⁰⁵

Peter Gæmelke udtaler videre i en anden artikel: "Nogle skal tage sig af at sælge produkter for Danmark, og så er der andre, der tager sig af at drive politik. Den arbejdsdeling synes jeg sådan set, at vi skal holde os til".¹⁰⁶

Som det fremgår af ovenstående citater, viser såvel Dansk Industri som Dansk Landbrugsråd, at Arla må holde sig til deres rolle som en økonomisk ansvarlig virksomhed, som skal afsætte deres produkter. At Arla er blevet indblandet som 3. part i konflikten, bør løses af det politiske niveau og af Jyllands-Posten. Rationalet som i dette tilfælde dannes omkring Arla som ansvarlig virksomhed er, at virksomheder primært er økonomisk ansvarlige, og at det derfor giver mening at de først og fremmest tænker på deres afsætning.

8.3: Rationaler og subjektpositioners indflydelse på Arlas handlerum og magtrelationen

For at kunne iagttage hvad dannelsen af rationaler og subjektpositioner i konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed under Muhammed-krisen har betydet for Arlas rolle og mulighedsrum, opridses det i figur 9 kort de grundlæggende rationaler og subjektpositioner i skematisk form. Nedenstående skema indeholder resultaterne fra ovenstående gennemgang. Disse vil i dette afsnit blive videreudviklet med henblik på at sige noget om indvirkningen på hhv. Arlas rolle og handlerum under Muhammed-krisen samt betydningen for den magtrelation som skabes i konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed.

¹⁰⁴ Artikel i Berlingske Tidende 4.3.2006

¹⁰⁵ Artikel i Børsen (resume) 22.3.2006

¹⁰⁶ Artikel i Berlingske Tidende 22.3.2006

Figur 9: Skema over aktørernes konstruktion af Arla som ansvarlig virksomhed gennem dannelse af rationaler og subjektpositioner

Aktør:	Arla	Ekspert	Mellemstlige Forbrugere	Kvinder for Frihed	Regeringen og danske Politikere	Dansk Landbrugs- raad og Dansk Industri
Rationaler: Ansvarlighed via	Politik Etik Kvalitet Bæredygtighed Økonomi Dialog Anerkendelse	Ageren Etik Økonomi	Politik	Politik	Politik	Økonomi
Subjekt positioner	Den ansvarlige virksomhed som en polyfone organisation i en polykontekstuel omverden	Den ansvarlige virksomhed som må agere på kanten mellem etik og økonomi	Den ansvarlige virksomhed som anerkendene i forhold til lokale kulturelle og religiøse forhold	Den ansvarlige virksomhed som garant for og forsvarer af demokratiske frihedsrettigheder, her kvinders rettigheder	Den ansvarlige virksomhed som garant for og forsvarer af demokratisk værdier, her ytringsfriheden og demokrati	Den ansvarlige virksomhed som sikrer økonomisk overlevelse

Når Arla konstruerer sig selv som ansvarlig virksomhed under Muhammed-krisen gøres det med baggrund i virksomhedens allerede definerede koncernpolitik. Som allerede vist i både system- og kodeskiftanalysen, er Arla en polyfon organisation, som befinder sig i en polykontekstuel omverden. Dette betyder at Arla er nødsaget til at forme bestemte koder for at kunne kommunikere meningsfyldt med denne omverden.

Når nu Arla som ansvarlig virksomhed italesætter sig selv med rationalerne: politik, etik, kvalitet, bæredygtighed, økonomi, dialog og anerkendelse, skal det netop ses i lyset heraf. Det vil sige at Arla kommunikativt søger at indgå i den polykontekstuelle opfattelse af, hvad Arla som ansvarlig virksomhed skal indeholde.

Arla får tildelt en defineret roller og dermed handlerum fra diskursens forskellige aktører gennem de rationaler og subjektpositioner som kommunikationen former. Samtidig har Arla selv mulighed for at agere i deres handlerum og være med til at forme kommunikationen som så igen former (og omformer) handlerummet.

Når Arla således konstrueres som etisk og økonomisk ansvarlig virksomhed, er det netop et udtryk for, hvorledes subjektpositioner danner bestemte roller der definerer Arlas handlerum.

Da Arla allerede har et sæt prædefinerede subjektpositioner for, hvad det vil sige at være ansvarlig virksomhed, kan de under Muhammed-krisen kommunikere i stort set alle de rationaler som dukker op i konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed.

For at belyse den magtrelation som handlerummet indebærer, ligger nøglen netop i hvordan magtrelationen opstår, når de enkelte aktører kommunikativt former og omformer handlerummet. Der skal så at sige blandt aktørerne være enighed om at være uenige.

*"Hver kommunikationsdeltager kæmper om at vinde gehør og accept for netop sit synspunkt og sin taleposition. De kræver at blive anerkendt som "værd at tale med" (Thyssen 2000a: 242) – og at blive tildelt en bestemt status i kommunikationerne, som så enten kan imødekommes eller afvises"*¹⁰⁷

Dette betyder, at så længe Arla tildeles subjektpositioner og agerer i en "ønsket" rolle, kan der ikke opstå kamp (kamp om at definere sandheden om, hvad det vil sige at være ansvarlig virksomhed) for så vidt at ingen anden aktør afviger i deres subjektivering af Arla som ansvarlig virksomhed.

For Muhammed-krisens vedkommende er der dog flere divergerende konstruktioner af Arla som ansvarlig virksomhed.

Som allerede nævnt opstår problemet (dermed forstået divergerende alternative dannelser af subjektpositioner), da Arla indrykker deres annonce i Mellemøsten, hvori de tager afstand fra Muhammed-tegningerne og udtrykker forståelse for, at de mellemøstlige forbrugere føler sig krænket.

De mellemøstlige forbrugere har gennem deres ageren politiseret Arla ved at boykotte Arlas produkter. Dvs. at de slår den danske koncern i hartkorn med Muhammed-tegningerne. Arlas reaktion er at søge forståelse gennem dialog og anerkendelse. Dette trækker efterfølgende diskursens aktører, som derved provokeres til at fremsætte alternative konstruktioner af, hvad Arla som ansvarlig virksomhed er og bør være.

Såvel Kvinder for Frihed som Regeringen og de danske politikere subjektiverer nu konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed gennem et politisk rationale. Rationalet er her divergerende i forhold til det allerede politiske rationale, som Arla allerede kommunikerer når de refererer til "vores ansvar" i deres koncernpolitik.

For Kvinder for Friheds vedkommende får det politiske rationale vægt fra foreningens argument om, at Arla udtrykker anerkendelse, forståelse og respekt for det mellemøstlige samfund. Dette er i Kvinder for Friheds optik direkte synonymt med, at Arla støtter kvindeundertrykkelse og dermed blåstempler Mellemøstens undertrykkelse af kvinders frihedsrettigheder.

¹⁰⁷ Rennison, Betina (2005) s.10

Selvom rationalet er politisk, er der altså her tale om en divergerende rationale og derved dannelse af subjektpositioner, nemlig at Arla som ansvarlig virksomhed skal være garant for og forsvarer af kvinders rettigheder.

For så vidt angår danske politikeres og regeringens konstruktion af det politiske gælder det, at Arla ved ikke at deltage i dét (fælles) ansvar der ligger i at være en del af et samfund som garanterer og forsvarer demokratiske værdier, herunder ytringsfriheden, gør sig skyldig i at afstå fra deres pligt som ansvarlig virksomhed.

Når både Kvinder for Frihed, Regeringen og de danske politikeres udsagn tolkes som politik, er det fordi udsagnene helt grundlæggende karakteriseres som deltagelse i det fælles ansvar (eller mangel på samme).

Arla som selv tager del i det fælles ansvar, omend på andre måder og områder, bliver altså i denne sammenhæng subjektiveret i konstruktionen af, hvad de skal være som ansvarlig virksomhed.

Hermed kommer magtperspektivet for alvor i spil.

Da der nu er tale om modstridende opfattelser i konstruktionen af Arla som politisk ansvarlig virksomhed, er der nu åbent for at stille spørgsmålstejn ved denne konstruktion og søge indflydelse i formningen af kommunikationen, som så igen kan med- eller omforme handlerummet for konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed.

Dansk Landbrugsraad og Dansk industri intensiverer nu deres kommunikation omkring dansk erhvervsliv generelt og i særdeleshed Arla som en økonomisk ansvarlig virksomhed, hvis primære formål er at producere og sælge varer. Arla selv gentager deres etiske og økonomiske rationaler som værende de primære og afgørende i forhold til deres rolle som ansvarlig virksomhed.

Der sker nu et sammenstød mellem to divergerende subjektpositioner i konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed; nemlig Kvinder for Frihed, Regeringen og danske politikeres opfattelse af Arla som politisk ansvarlig virksomhed og på den anden side Arla, Dansk Industri og Dansk Landbrugsraads opfattelse af Arla som etisk og økonomisk ansvarlig virksomhed. Begge positioner forsøger på hver deres måde at definere Arlas handlerum som ansvarlig virksomhed. Begge positioner bliver derved en aktiv del af kampen om magten omkring det at definere konstruktionen og dermed sandheden for, hvordan en politisk ansvarlig virksomhed bør agere.

Således kan det opsummeres, at der under Muhammed-krisen forekommer forskellige italesættelser i diskursen omkring Arla som ansvarlig virksomhed. Disse forskellige italesættelser,

sætter ud fra bestemte rationaler bestemte subjektpositioner. Dannelsen af subjektpositioner definerer det enkelte subjekts handlerum, som dermed indlemmes i en magtrelation, hvor en prædefineret rolle allerede er tillagt det enkelte subjekt.

Diskursen rummer på denne måde dog også et mulighedsrum for de deltagende subjekter. Et mulighedsrum som betyder, at alle diskursens deltagere har mulighed for at være medvirkende til at forme kommunikationen, som dermed kan forme og omforme handlerummet.

Analysen har indtil videre set på selve diskursen omkring konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed under Muhammed-krisen. Næste delanalyse tager sit udgangspunkt i en iagttagelse af de ændringer der er sket, nemlig hvordan Arla danner subjekter før og efter Muhammed-krisen.

8.4: Arlas dannelse af subjekter, ændringer efter Muhammed-krisen

Når det nu er påvist, hvorledes diskursen under Muhammed-krisen har påvirket Arlas handlerum, vil der i dette afsnit blive søgt efter konkrete empiriske beviser på, at Arla har ændret måden, hvorpå de skaber subjekter i forbindelse med, at deres handlerum, som en følge af Muhammed-krisen, er blevet påvirket.

I dette afsnit vil det derfor blive iagttaget, hvordan Arla via en konkret teknologi/medie har ændret måden, hvorpå de skaber subjekter som en følge af Muhammed-krisen.

Afsnittet bliver således en afprøvning af, hvordan diskursen under Muhammed-krisen har påvirket Arlas handlerum og, som en konsekvens af dette, hvorledes det har ændret måden, hvorpå Arla danner subjekter.

Udgangspunktet er Arlas koncernpolitik "Vores ansvar" 2005 fra før Muhammed-krisen og Arlas corporate social responsibility – Code of conduct "Vores ansvar" fra 2008.

"Vores ansvar" er et udtryk for en teknologi eller et medie, som bruges til at danne subjekter og dermed styre med. *"Hvis styringen skal opnå eller søge at indfri værdier, må den anvende tekniske midler"*.¹⁰⁸ Subjekterne er såvel Arla selv (deres medarbejdere, andelshavere mv.) som deres omgivelser.

Når selve programmets navn har ændret sig fra i 2005 at hedde Arlas koncernpolitik "Vores ansvar" til i 2008 at hedde Arlas corporate social responsibility – code of conduct, er det i høj

¹⁰⁸ Dean, Mitchell (2006) s.73

grad et udtryk for en ændring i måden, hvorpå Arla danner subjekter før og efter Muhammed-krisen.

Når Arla beskriver ”Vores ansvar” som et udtryk for virksomhedens sociale ansvarlighed, viser det at de nu, efter Muhammed-krisen, vægter netop den sociale ansvarlighed højt. Titlen Koncernpolitik fra 2005 sigter mere bredt. I det efterfølgende uddybes hvordan.

Der er til denne analyse kun medtaget forordet i de to ”programmer”, idet disse er en koncentreret sammenfatning af programmets samlede indhold.

8.4.1: Vores ansvar i 2005 og i 2008

I programmet fra 2005 lægges der i forordet vægt på, at etisk, social og miljømæssig ansvarlighed skal gå hånd i hånd med effektivitet og lønsomhed. I programmet fra 2008 er ord omkring lønsomhed og effektivitet udeladt. I stedet fremhæves den sociale ansvarlighed og det at tage aktivt del i samfundet. Ligeledes står der i forordet fra 2008: *”Vores opgave er at udvikle en forretning, der er baseret på langsigtede perspektiver, og som viser respekt over for og er i harmoni med sine omgivelser”*.

Det kan her noteres, at der er en væsentlig ændring i måden, hvorpå Arla danner subjekter. I 2005 italesatte Arla således, at der skulle være en balancegang mellem etisk, social og miljømæssig ansvarlighed og effektivitet og lønsomhed. I 2008 er opgaven *”at udvikle forretningen”*, hvilket er det eneste som leder tankerne hen på, at det drejer sig om en økonomisk funderet virksomhed. Det økonomiske rationale sløres yderligere ved vægtningen af, at udviklingen af forretningen baseres på langsigtede perspektiver (hvor det økonomiske ofte opfattes som kortsigtet), der viser respekt over for og er i harmoni med sine omgivelser.

Disse ændringer kan betyde, at Arlas ansatte nu først og fremmest er subjekter, som tillægges værdier som respekt for og harmoni med deres omgivelser. I 2005 skabte programmet til sammenligning subjekter, som var etiske, sociale og miljømæssige ansvarlige på lige fod med effektivitet og lønsomhed.

Programmet fra 2005 er udformet som en koncernpolitik for Arlas ansvarlighed, hvor *”forbrugere, kunder, medarbejderne, andelshaverne og samfundet er i deres gode ret til at kræve klar besked om Arla Foods’ holdning i forskellige forhold”*.

Programmet fra 2008 omtaler i stedet Arla *”som en aktiv medspiller..(..). Arla Foods’ er repræsenteret over hele verden, og vi påtager os et medansvar for samfundet, miljøet og de mennesker, der har berøringsflade med vores produkter og vores produktion”*.

I programmet fra 2005 skabes subjektet som en der kommunikerer/informerer om sin holdning, hvorimod der i 2008 skabes subjekter, der som medspillere påtager sig et medansvar for

samfundet, miljøet og mennesker. Netop medansvaret er en væsentlig ændring i forhold til programmet fra 2005. Der er ikke længere tale om, at Arla eller en Arla medarbejder udelukkende er en som er ansvarlig og som blot proklamerer sin egen holdning til omverden. I stedet er subjektet i 2008 nu medansvarlig. I programmet nævnes endog, at: *"Det er af stor betydning for os, at omverdenen forstår vores synspunkter"*. Der ligger således en stor ændring i dannelsen af subjektet. Fra at være en der proklamerer sine holdninger, til at det er af betydning at omverden forstår ens synspunkter.

Netop her kan der igen med baggrund i titlen fra henholdsvis 2005 og 2008 påvises, at den grundlæggende ændring netop er, at subjektet nu er medansvarligt og blot vil skabe forståelse omkring dets synspunkter. I stedet var det oprindeligt et subjekt som informerede omverden om sin holdning, gennem en oplysning af politikken på forskellige områder.

"Vores ansvar" code of conduct fra 2008 er nu et værktøj: *"... et dynamisk redskab, der udvikler sig, efterhånden som vi og verden omkring os indsamler mere viden"*. Subjektet skabes som reflektivt og kan via denne refleksivitet udvikles, når der opstår ny viden på et givent område.

Samlet kan det hermed iagttages, at Arlas handlerum er blevet påvirket af diskursen under Muhammed-krisen. Der er sat nye krav til virksomheden om, hvad der giver mening og for hvorledes Arla dermed kan handle. Når ændringen i virksomhedens program "vores ansvar" iagttages fra 2005 til 2008, er det tydeligt, at Arla især er blevet påvirket med hensyn til at lægge større vægt på udvikling og refleksivitet.

I diskursen under Muhammed-krisen dannede der sig undervejs et billede af, at Arla var meget tro mod sine egne principper. Principper som ikke stod til diskussion. Nu lukkes der i 2008 i stedet op for, at man kan være åben for udvikling og ny viden. Ligeledes blev der i diskursen under Muhammed-krisen lagt stor politisk vægt på Arla fra deres mellemøstlige omverden. Der var på daværende tidspunkt intet i Arlas program, som kunne modsvare denne politisering andet end at man ud fra et etisk ansvar tog afstand fra Muhammed-tegningerne. Programmet fra 2008 giver nu i stedet mulighed for medansvar og det at være en aktiv medspiller i de lokalsamfund, hvor Arla er repræsenteret.

Dermed har analysen af programmerne fra 2005 og 2008 påvist, at der er sket en ændring i Arlas kommunikation fra før til efter Muhammed-krisen. Ligeledes er det bevist, at dette har haft effekt på, hvordan Arla danner subjekter, samt at ændringerne har betydning for hvordan Arla, og dermed også Arlas medarbejdere, nu kan agere i forhold til deres omverden.

8.5: Delkonklusion på magtanalysen: Den relationelle magt – politiseringens magt perspektiv

Magtanalysen har med gennemgangen af det diskursive forløb under Muhammed-krisen peget på forskellige aktørers medvirken til dannelsen af rationaler og subjektpositioner i konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed. Disse har defineret Arlas rolle og handlerum i forhold til ansvarlighed.

At lade konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed træde diskursivt frem har muliggjort en øget refleksivitet for så vidt angår forståelsen af kommunikationens magtperspektiv. Det er tydeliggjort, hvorledes divergerende abonnenter på "sandheden" skaber forskellige former for subjektpositioner. Disse forskellige sandhedsudlæggelser skaber dermed en magtrelation, som i sin enkleste form søger indflydelse på formningen af kommunikationen, som så igen former subjektets handlerum.

Sagt med andre ord skal handlerummet forstås som et "rum", hvori der bl.a. gennem diskursen kæmpes om magten via italesættelse af "den sande" konstruktion af Arla som ansvarlig virksomhed.

Når analysen ikke specifikt har belyst politiseringens magtperspektiv, er det fordi formålet har været at påvise kommunikationens generelle magtperspektiv. Politiseringen er blot én del af den generelle kommunikation. De samme konklusioner gør sig således gældende i forhold til politiseringen.

Når Arla bliver politiseret af deres omverden ved at der italesættes politisk funderede rationaler, får Arla en mulighed for at medvirke og indvirke på den magtrelation, som kommunikationen åbner op for. Dette gøres ved, at Arla først og fremmest øger deres refleksivitet i deres forståelse af kommunikationens generelle magtperspektiv. Når det er belyst at andre aktører søger at politisere gennem bestemte rationaler, kan Arla selv være medspiller, når handlerummet om den ansvarlige virksomhed konstrueres.

For at bruge det konkrete scenarie fra Muhammed-krisen, er Arlas forsøg på at "overrule" politiseringen ud fra deres etiske perspektiv en måde at forsøge at forme kommunikationen som så igen kan være medvirkende til at påvirke det handlerum som er opstået omkring politiseringen. Når analysen afslutningsvis iagttager, hvorledes Arla har ændret måden de skaber subjekter, fra før til efter Muhammed-krisen, er det ligeledes et udtryk for, at Arla bevidst søger indflydelse på konstruktionen af deres handlerum.

Når Arla som aktør i diskursen omkring konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed italesætter eksempelvis deres etiske fundament, får det karakter af en ”råben ud i rummet”. Langt mere effektivt er det, når Arla gennem bestemte teknologier, såsom deres koncernpolitik, italesætter Arla som etisk ansvarlig virksomhed. Således er brugen af teknologier med til at understøtte den ønskede styring, og dermed magtrelationen, som i sidste ende er med til at påvirke handlerummet og hvad der kan fremtræde som sandt for så vidt angår Arla som ansvarlig virksomhed.

Konkret har magtanalysen således givet et bud på, hvorledes det påvirker virksomhedens kommunikationsmuligheder, når politiseringen anskues som en magtrelation. Det er gennem magtanalysen blevet belyst, hvorledes forskellige aktørers dannelse af rationaler og subjektpositioner påvirker virksomhedens rolle og dermed handlerum i forhold til, hvordan de kan agere som ansvarlig virksomhed. Samtidig er dette handlerum også et mulighedsrum, hvori virksomheden gennem deres egen kommunikation kan være medvirkende til at påvirke handlerummet og dermed i sidste ende indtræde i magtrelationen med deres egen fortolkning af sandheden om, hvad den ansvarlige virksomhed bør indebære.

9: Kommunikationens strategiske mulighedsrum

Som en afledt konsekvens af at politiseringens magtperspektiv er blevet afdækket, vil dette afsnit fremsætte en strategisk model, som skal tydeliggøre det kommunikationsstrategiske mulighedsrum der dukker op som resultatet af en øget refleksion over den relationelle magt og hvorledes denne dannes inden for et konkret regime.

Specialets analyser har påvist, hvorledes virksomhedens handlerum skabes gennem kommunikationen. På baggrund af disse analyser er det nu muligt at udforme en model, som skal kunne medvirke til at øge virksomhedens refleksivitet og derved udmønte sig i en mere refleksiv strategisk kommunikation. Nærmere betegnet; en øget refleksivitet over for den magtrelation som virksomheden indlemmes/indlemmer sig i og som påvirker deres handlerum, når de abonnerer på et givent tema som eksempelvis politisering.

Modellens konstruktion vil dermed kunne hjælpe virksomheden med at øge deres refleksion i forhold til at anskueliggøre de mekanismer som opstår i kommunikations magtrelation inden for et givent regime.

Med kommunikationens magtrelation menes der måden, hvorpå virksomheden og diskursens øvrige aktører indlemmer sig i en magtrelation, når de på forskellig vis gennem italesættelse af rationaler/temaer, dannelse af viden/sandhed, gennem bestemte styringsmekanismer og deraf afledt bestemte subjektdannelser, deltager i konstruktionen med divergerende opfattelser af disse oplistede punkter.

Denne strategiske model, som dette afsnit introducerer, ligger tæt op ad Foucaults praksisregimeanalyse. Det antages, at for så vidt det er muligt at få alle informationer med, vil en komplet praksisregimeanalyse danne det bedste grundlag for at kunne iagttage kommunikationens strategiske handlerum. Med strategisk handlerum refereres der til måden, hvorpå virksomheden ved at iagttage det konkrete felt/regime kan foretage strategiske beslutninger om kommunikation som skal forme handlerummet.

Modellen for identificering af den strategiske kommunikations handlerum er her visualiseret i figur 10.

Modellen tager sit udgangspunkt i et givent tema og dets diskursive felt med det formål at illustrere virksomhedens kommunikative handlerum igennem en øget refleksion over feltets/regimets konstruktion og dets bagvedliggende rationaler.

Figur 10: Model for identifikation af den strategiske kommunikations handlerum

MULIGHEDSRUMMET FOR STRATEGISK KOMMUNIKATION

Formål: igennem øget refleksion over feltets konstruktion, at udnytte kommunikationens mulighedsrum

Udgangspunkt: et konkret tema og dets diskursive felt

Eksplorativ undersøgelse af feltet	Identificering af mulighedsrum	Udmøntet i strategisk kommunikation ved:
1) <u>Synlighedsfeltet</u> Hvordan iagttager og italesætter aktørerne? Gennem hvilke rationaler/temaer?	1) Virksomhedens mulighedsrum for at påvirke/danne bestemte rationaler/temaer	1) Virksomheden udvælger på baggrund af det afdækkede mulighedsrum bestemte rationaler/temaer som ønskes italesat for at kunne deltage i/påvirke diskursen
2) <u>Viden og sandhedsdannelser</u> Hvordan danner aktørerne bestemte former for viden og dermed sandhed?	2) Virksomhedens mulighedsrum for at påvirke/danne viden og sandheder	2) Virksomheden udvælger på baggrund af det afdækkede mulighedsrum, hvordan den kan danne påvirke/danne viden som er medvirkende til bestemte sandhedsdannelser
3) <u>Styrings tekniske</u> Hvordan handler aktørerne på feltet? Gennem hvilke mekanismer, teknologier?	3) Virksomhedens mulighedsrum for at anvende mekanismer/teknologier	3) Virksomheden afdækker på baggrund af det afdækkede mulighedsrum, bestemte mekanismer, teknologier til at understøtte deres ønskede styring
4) <u>Identitetsdannelse</u> Hvordan skaber aktørerne bestemte subjekter/identiteter?	4) Virksomhedens mulighedsrum for at danne eller påvirke dannelsen af subjekter	4) Virksomheden afdækker på baggrund af det afdækkede mulighedsrum, hvordan den ønsker at danne/påvirke subjektpositioner

Modellen består af 3 faser.

1. Fase er en eksplorativ undersøgelse af feltet/regimet og består af 4 iagttagelsespunkter. Disse 4 punkter tager som allerede nævnt udgangspunkt i Foucaults praksisregimeanalyse og er *en iagttagelse af henholdsvis synlighedsfeltet, viden- og sandhedsdannelse, styringstechni- og identitetsdannelse*.¹⁰⁹

Et konkret eksempel for en eksplorativ undersøgelse af et felt/regime kunne være iagttagelsen af temaet den politiske virksomhed. Her vil de 4 iagttagelsespunkter kunne afdække eksempelvis, hvilke aktører der befinder sig på feltet/i regimet og som direkte eller indirekte ytrer noget om den politiske virksomhed og som vil noget med denne ytring (set ud fra et styringsperspektiv).

Som et konkret eksempel kan der fra casen Arla under Muhammed-krisen peges på, hvorledes forskellige aktører ytrer som om Arla som politisk virksomhed. Eller med andre ord, hvordan Arla bør opføre sig politisk og hvorfor.

Samlet afdækker denne 1. fase virksomhedens handlerum. Når disse 4 aspekter er afdækket, går modellen videre til den 2. fase.

2. Fase indeholder en identificering af mulighedsrummet og beskæftiger sig med at omsætte det der er afdækket i den 1. fase, til hvad det konkret betyder i forhold til virksomhedens kommunikative mulighedsrum. Med mulighedsrum refereres der til måden, hvorpå virksomheden med en afdækning af 1. fases eksplorative undersøgelse af feltet bliver i stand til at se, hvor det er muligt at påvirke kommunikationen.

Dette kan ligeledes illustreres med samme caseeksempel af Arla under Muhammed-krisen.

Virksomheden har med modellens 1. fase afdækket, at der i regimet opstår forskellige fortolkninger af hvad det vil sige at være politisk ansvarlig virksomhed. 1. fase har vist at ansvarlige virksomheder italesættes ud fra hovedsageligt politiske rationaler. Der er dog igen to divergerende opfattelser i regimet af, hvad det vil sige at være politisk. Den første opfattelse er, at man som politisk ansvarlig virksomhed skal forsvare demokratiske værdier såsom ytringsfriheden. Den anden opfattelse er, at man som politisk ansvarlig virksomhed skal være garant for kvinders rettigheder. Således kan modellens 2. fase nu identificere deres mulighedsrum ved at se, hvordan feltet synligt træder frem, og derved hvad der kan tillægges værdi i kommunikationen ud fra det iagttagede regime. Således viser mulighedsrummet, at det ikke er muligt for eksempelvis Arla at italesætte politisering som det, at de skal sikre deres andelshavere en økonomisk gevinst.

¹⁰⁹ Denne tilgang til en praksisregimeanalyse er konstrueret ud fra henholdsvis Mitchell Dean (2006) og Michel Foucault (2000)

I stedet kan politik italesættes inden for eksempelvis demokratiske rettighedsrammer. Virksomheden kan med denne viden omkring mulighedsrummet gå videre til modellens 3. fase.

3. faser udfordring ligger således i måden, hvorpå det iagttagede i 1. og 2. fase kan resultere i at en konkret strategisk kommunikation kan udformes.

Når den eksplorative afdækning af feltet er foretaget og mulighedsrummet er fastlagt, kan virksomheden pare disse resultater med deres ønske for et konkret politisk budskab. Dette med den hensigt at medvirke til at forme handlerummet.

For at eksemplificere dette antages det, at Arla eksempelvis har et ønske om, at det at deltage i det fælles ansvar på overordnet plan skal være en politisk handling. Det vil sige at temaet de ønsker at påvirke er det politiske, og rationalet bagved deltagelse i det fælles ansvar som politisk handling skal være, at dette viser politisk og dermed samfundsmæssig ansvarlighed.

Således bliver virksomheden i modellens 3. fase i stand til at konstruere en strategisk kommunikation, som har til formål at påvirke regimet/feltet og derved som aktiv kommunikator deltage i formningen af deres handlerum.

Samlet menes denne model dermed at kunne være medvirkende til helt konkret at påvirke virksomhedens handlerum via en afdækning af mulighedsrummet for strategisk kommunikation.

Samtidig rummer modellen mulighed for at foretage komparative analyser af eksempelvis politiseringens strategiske handlerum i henholdsvis national og mellemøstlig kontekst. Dette vil endvidere kunne bidrage med en øget tværkulturel refleksivitet.

Modellen som analyseværktøj er unik af sin art ved at den kombinerer magtperspektivet med det kommunikative handlerum. Det at anskue det kommunikative handlerum som en måde at indgå i en konkret magtrelation afviger fra den traditionelle måde, hvorpå kommunikationsstrategier udformes. Selvfølgelig må det antages, at kommunikationsstrategier har et bagvedliggende mål om at styre med deres kommunikation. Dog er det helt usædvanligt at inddrage magtforståelsen allerede i udformningen af den strategiske kommunikation. Modellen udmærker sig dermed ved at indoptage en høj grad af refleksivitet i forhold til kommunikationens magtperspektiv og kan derved allerede under udformningen af den strategiske kommunikation tage højde for, hvorledes man dermed indskrives i en magtrelation. En magtrelation som refleksiviteten derom netop muliggør en ændring af.

10: Samlet konklusion

Dette speciale har iagttaget henholdsvis politisering set som kommunikation og politisering set som magt med det formål igennem denne optik at svare på problemformuleringen: *Hvordan træder politiseringen frem og hvordan påvirker det virksomhedens kommunikationsmuligheder, når politiseringen anskes som en magtrelation?*

Kodeanalysen har påvist, at Arla politiserer, når de i deres kommunikation refererer til deltagelse i det fælles samfundsansvar. Dernæst har analysen iagttaget, hvorledes ændringerne i Arlas kommunikation er igangsat som et resultat af omverdens kommunikative ”pres”. Helt konkret er det belyst, hvorledes den kommunikative kontekst, som Arla befandt sig i under Muhammed-krisen, har igangsat Arlas politiske kommunikation i forhold til det mellemstlige samfund.

Derved har specialet påvist, at Arla set som kommunikation er en relativ størrelse, som konstant danner meningsgrænser til det omkringliggende samfund. Dette gøres ved, at Arla gennem sin kommunikation sætter omverdenen på forskellig vis for derved at kunne kommunikere meningsfyldt med denne.

Dermed kan det for politiseringen set som kommunikation samlet konkluderes, at der er en sammenhæng mellem, hvordan virksomheden politiserer den kontekst som politiseringen træder frem i og de igangsættere som kan identificeres i denne kontekst.

Det har været overraskende, at denne sammenhæng mellem virksomhedens og omverdens kommunikation er så tydelig. Dette understreger samtidig vigtigheden af, at virksomheden forholder sig reflektivt over for omverdens kommunikation.

Ved at anskue kommunikationen set som magt har magtanalysen, ved at lade konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed træde diskursivt frem, muliggjort en øget refleksivitet, hvad angår forståelsen af kommunikationens og dermed politiseringens magtperspektiv. Det er tydeliggjort, hvorledes divergerende abonnenter på ”sandheden” om Arla som ansvarlig virksomhed definerer Arlas handlerum. Disse forskellige ”sandhedsudlæggelser” kan dermed iagttages som en magtrelation, som i sin enkleste form søger indflydelse på formningen af kommunikationen, som så derved former subjektets handlerum.

Dermed har magtanalysen af dannelsen af rationaler og subjektpositioner påvist, at Arla under Muhammed-krisen er blevet tildelt et bestemt handlerum, hvori de kan agere. Da Arla selv tager kommunikativt del i dannelsen af rationaler og subjektpositioner, betyder det ligeledes at

kommunikationen, set som en magtrelation, samtidig lukker op for et mulighedsrum. I dette rum er det kommunikativt muligt for Arla at indgå i konstruktionen af Arla som ansvarlig virksomhed og dermed selv være medvirkende til at forme handlerummet.

At en analyse af regimet som danner handlerummet har haft så stor en undsigelseskraft har været magtanalysens store force. Analysens resultater har i høj grad været medvirkende til at pointere, hvorledes denne analyse kan anvendes som et værktøj til at iagttage virksomhedens kommunikationsmuligheder.

Ultimativt er det ved analysen af ændringer i Arlas dannelse af subjekter efter Muhammed-krisen påvist, hvorledes konstruktionen af Arlas handlerum har ændret måden, hvorpå Arla danner subjekter. Det har overraskende vist sig, at Arla benytter deres koncernpolitik og senere Arla Foods' corporate social responsibility som et reservoir af forskelligkodet kommunikation. Dette betyder således, at Arla allerede bevidst benytter sig af denne form for teknologi i forhold til at kunne definere sig selv og dermed også deres dannelse af subjekter.

Dermed kan det samlet opsummeres, at analysen af kommunikation som magt har påvist, hvorledes virksomheden igennem kommunikation har et mulighedsrum, hvori de selv kan være med til at forme handlerummets konstruktion.

På baggrund af den samlede analyse tegnes der dermed et billede af Arla som en virksomhed, der allerede er kommunikationens mulighedsrum bevidst. Sammenhængen mellem Arla og omverdens kommunikation har dog tydeliggjort, at Arla på trods af denne bevidsthed under Muhammed-krisen ikke formåede at være reflektiv nok til "smertefrit" at blive politiseret i henholdsvis en national og en mellemøstlig kontekst. Det kan undre, at en global virksomhed som Arla samtidig ikke virker til at have gjort sig nogle nærmere refleksioner omkring det kommunikative dilemma det indebærer at være en global aktør.

Specialet har dermed påvist, at når kommunikationen generelt og politiseringen specifikt iagttages som en magtrelation, opstår der rum, hvori virksomhedens kommunikationsmuligheder påvirkes. Denne påvirkning afstedkommer, at virksomheden samtidig med at den er fastlåst i en bestemt rolle også kan deltage i et kommunikativt mulighedsrum, hvori virksomheden kan medvirke til at forme handlerummet for, hvad Arla som ansvarlig virksomhed skal indebære.

At se politiseringen som en magtrelation har vist sig at være et overordentlig potent redskab til at forstå magtens mulighedsbetingelse og dermed kunne reflektere over den iboende magt som der ligger i at være en proaktiv kommunikator som aktivt søger at påvirke handlerummet.

Ved at virksomheden gør sig politiseringens magtrelation bevidst, kan de i deres kommunikationsovervejelser reflektere over deres egne muligheder for at influere på den magt der ligger i at konstruere sandheden.

11: Perspektivering

Dette speciale har iagttaget forholdet mellem politisering i kommunikationen og kommunikationens magtperspektiv med casen Arla under Muhammed-krisen.

Der er i analyserne medtaget henholdsvis det nationale niveau og det internationale niveau, som under Muhammed-krisen udelukkende fremtræder som Mellemøsten.

Det er blevet belyst, hvorledes Arla indgår i konstruktionen af rationaler og subjektpositioner og derved er medvirkende til at definere deres eget handlerum set ud fra et kommunikativt magtperspektiv.

Spørgsmålet som der i denne perspektivering reflekteres over er: *Hvad betyder globaliseringen for det kommunikative handlerum?*

Arla er per excellence et konkret eksempel på, hvorledes en ”global” virksomhed får indsnævret deres kommunikative handlerum. Dette skal i forhold til den konkrete case forstås således, at Arla i deres kommunikation har haft overordentlig vanskeligt ved at sætte deres omverden til både at være det mellemøstlige marked og hjemmemarkedet samtidigt.

I casen er det blevet illustreret, hvorledes Arla fra nationalt niveau bliver politiseret i forhold til at deltage i det fælles samfundsansvar, såsom at forsvare ytringsfriheden og andre demokratiske værdier. Samtidig bliver Arla fra mellemøstlig side mødt med politiske krav om at tage afstand til Muhammed-tegningerne pga. virksomhedens tilhørsforhold til Danmark.

Eksemplet er et udtryk for det kommunikative dilemma som globale virksomheder befinder sig i. Hvorledes er det i det hele taget muligt at have en ensartet global kommunikation, som så efterfølgende tolkes af modtagere i vidt forskellige lande og med vidt forskellige kulturelle baggrunde?

Større krav til kulturel refleksivitet i kommunikationsovervejelserne

Dette betyder at globale virksomheder i dag i langt højere grad må indoptage et dobbelt eller flertydigt perspektiv på deres egen kommunikation og på kommunikationens magtperspektiv.

Specialets anvendelse af Foucaults magtoptik har dog ikke formået at give nogen frugtbar vurdering af magten i et tværkulturelt perspektiv, idet Foucault udelukkende beskæftiger sig med magten i lyset af ét givent samfund. I stedet har specialet givet et konkret bud på, hvorledes en

praksisregimeanalyse kan udvikles til en strategisk model. Med dette redskab kan virksomheden skærpe deres refleksivitet i forhold til kommunikationens magtperspektiv.

Samtidig kan den anvendes som en komparativ model, hvor den strategiske kommunikations mulighedsrum udarbejdes i såvel national som mellemøstlig kontekst. Ved en sammenligning af disse to konstruktioner må virksomheden angiveligt kunne øge deres tværkulturelle refleksivitet.

Dermed er det vigtigt for virksomheden at få fastslået, hvor der opstår diskrepanser i forhold til de enkelte aktører, i forhold til deres rationaler, i måden hvorpå viden og sandhed dannes, gennem hvilke mekanismer og teknologier og ikke mindst hvad dette har af betydning for hvorledes aktørerne danner subjekter og identiteter i et tværkulturelt perspektiv.

I forhold til det ovenstående beskrevne kommunikative dilemma er det nærliggende at forestille sig, at Arla inden Muhammed-krisen ikke havde gjort sig nogen indgående overvejelser om, hvorledes de kunne indgå i en politisk kommunikation i Mellemøsten. Der havde forinden Muhammed-krisens start ej heller været et sådan behov. Da Muhammed-krisen opstår, og Arla bliver politiseret af deres mellemøstlige forbrugere og det mellemøstlige samfund, står Arla pludselig midt i et kommunikativt dilemma.

Således må man forvente, at Arla kunne have imødekommet dilemmaet på halvvejen, hvis man forud for krisen allerede havde søgt at gøre sig mere kulturelt refleksiv i sine kommunikationsovervejelser. Helt konkret kunne en komparativ praksisregimeanalyse, hvor det nationale og internationale niveau blev sammenlignet, have belyst Arlas kommunikative mulighedsrum, og derved kunne man have været mere offensiv i forhold til at udnytte dette mulighedsrum.

Globale virksomheder som mæglere

Globale virksomheder som Arla har en interesse i ikke at havne i dilemmaer som ovennævnte. Derfor kan de ved at agere offensivt modvirke, at sådanne situationer som eksempelvis Muhammed-krisen i det hele taget opstår. Eller om ikke andet, at de ikke får så vidtstrakte konsekvenser. Et eksempel på at Arla agerer offensivt ses netop hen imod slutningen af Muhammed-krisen, hvor Arla beslutter sig for at støtte aktiviteter, som kan skabe større forståelse mellem verdens religioner og kulturer. Derved forsøger Arla at modvirke at der i fremtiden opstår en lignende krise, hvor Arla igen kunne blive fanget i et lignende dilemma.

Når globale virksomheder agerer som mæglere, er det således fordi at fjendebilleder er en dårlig forretning, som indirekte skaber ustabile vilkår for virksomheden.

Langt hen ad vejen kan der med dette perspektiv argumenteres for, at når virksomheden offensivt giver sig i kast med rollen som mægler, er de netop i færd med at udnytte deres mulighedsrum, når kommunikationen anskues ud fra et magtperspektiv.

12: Litteraturliste

Andersen, Heine og Kaspersen, Lars Bo (2005) *Klassisk og moderne samfundsteori*. København: Hans Reitzels Forlag.

Andersen, Niels Åkerstrøm (1996) *Udllicitering – Når det private bliver politisk*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Andersen, Niels Åkerstrøm (1999) *Diskursive analysestrategier*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Andersen, Niels Åkerstrøm (2002) *Polyfone organisationer*, i *Nordiske Organisationsstudier*, 4 (2): s.25-51. Fagboksforlaget.

Andersen, Niels Åkerstrøm & Born, Asmund (2003) *Shifters*. s.182-206 i Holger Højlund og Morten Knudsen (red): *Organiseret kommunikation – systemteoretiske analyser*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Andersen, Niels Åkerstrøm (2004) *Ledelse af personlighed – om medarbejderes pædagogisering*. I Dorthe Pedersen (red) *Offentlig ledelse i managementstaten*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Andersen, Niels Åkerstrøm (2004a) *Supervisionsstaten og den politiske virksomhed*. s.231-260 I Christian Frankel (red) *Virksomhedens Politisering*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Borch, Christian & Larsen, Lars Thorup (red) (2003) *Perspektiv, magt og styring. Luhmann & Foucault til diskussion*. København: Hans Reitzels forlag.

Dalager, Lise (2001) *I forebyggelsens magt*. I *Distinktionen – tidsskrift for Samfundsteori*, nr. 3.

Dean, Mitchell (2006) *Governmentality – Magt og styring i det moderne samfund*. Frederiksberg: Forlaget Sociologi.

- Esmark, Anders & Bagge Laustsen, Carsten & Andersen, Niels Åkerstrøm (red) (2005) *Socialkonstruktivistiske Analysestrategier*. 1. udgave. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag/Samfundslitteratur.
- Foucault, Michel (1994) *Viljen til Viden – Seksualitetens Historie 1*. 1. oplag. Frederiksberg: Det lille forlag.
- Foucault, Michel (2000) *The subject and power*” I James D. Faubion *Michel Foucault, Essential works of Foucault 1954-1984, Vol. 3, Power*. London: Allen Lane The Penguin Press.
- Foucault, Michel (2005 [1969]) *Vidensarkæologien*. Århus: Philosophia
- Frankel, Christian (red) (2004) *Virksomhedens politisering*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Hagen, Roar (2005) *Niklas Luhmann*. s.395-413 i Heine Andersen og Lars Bo Kaspersen (red) *Klassisk og moderne samfundsteori*. 3. reviderede udgave, 1. oplag. København K: Hans Reitzels Forlag.
- Hermann, Stefan (2000) *Fra magt/viden og dominans til selvteknologier og frihedspraksis. Sociologiske træk af Michel Foucaults samtidsdiagnose*. Institut for Statskundskab Aarhus universitet. (Artiklen er et lettere omarbejdet foredrag holdt d. 26. april 2000 på institut for Statskundskab, Københavns Universitet)
- Højlund, Holger og Knudsen, Morten (2003) *Organiseret kommunikation*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur
- Kneer, Georg & Nassehi, Armin (1997) *Niklas Luhmann - introduktion til teorien om sociale systemer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Knudsen, Morten (2004): *Beslutningens vaklen – En systemteoretisk analyse af moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen i 1980-2000*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Larsen, Bøje (2005) *Fra blikket til stemmen – om Foucaults sidste arbejde og synspunkter*. I: Tidsskriftet GRUS, nr. 74, s. 73 – 93.

Lindgren, Sven-Åke (2005) *Michel Foucault*. s.331-349 i Heine Andersen og Lars Bo Kaspersen (red) *Klassisk og moderne samfundsteori*. 3. reviderede udgave, 1. oplag. København K: Hans Reitzels Forlag.

Lund, Anker Brink (2007) *Alle mod Arla? Kunde og Ko på et politiseret marked*. I *Økonomi & Politik* vol. 80, nr. 1, s. 13-24.

Luhmann, Niklas (2000) *Sociale systemer – grundrids til en almen teori*. København: Hans Reitzels Forlag.

Rennison, Betina. W. (2005) *Magtens blik – en revitalisering af Luhmann og Foucaults magtanalytik*. Working-paper nr. 18, 2005, LPF, Handelshøjskolen i København.

Seidle, David (2004) *Luhmann's theory of autopoietic social systems*. Munich Business Research. Munich School of management. München, Tyskland.

Thyssen, Ole (2003) *Luhmann og ledelsen – Kritik af ledelsesteorien i Organisation und Entscheidung*. s.265-286 i Holger Højlund og Morten Knudsen (red.) *Organiseret kommunikation*. 1. udgave. Frederiksberg: Forlaget samfundslitteratur.

Hjemmesider:

Regeringen handleplan for virksomheders samfundsansvar:

http://www.cop15.dk/NR/rdonlyres/64303D74-F1AA-4D50-8414-891644BF6C09/0/Handlingsplan_for_virksomheders_samfundsansvar.pdf (10.11.2008)

Empiri oversigt:

Liste over specialets empiri er indsat i bilag 3.

13: Bilag

13.1: Bilag 1: Oversigt over funktionssystemer og deres binære koder¹¹⁰

Figur 12. Funktionssystemer: sammenligning af kendetegn

Funktions-system	Funktion	Ydelse	Program/Refleksion	Medium	Kode/Ledeforskel	Attributionsform	Institutionel kerne	Symbiotisk mekanisme
Politik	Muliggøre kollektivt bindende beslutning	Udføre kollektivt bindende beslutning	Regerings- og partiprogrammer	Magt	Regering/opposition	Handling til Handling	Forvaltning partier, publikum	Fysisk vold
Masse-medier	"Irritation" af samfundet	Konstruere samfundets fælles-verden	Nyheder, underholdning, reklamer	Information	Information/ikke information	Handling til oplevelse	TV, radio, aviser, forlag mv.	Iagttagelse og erkendelse
Økonomi	Knaphedsreduktion	Tilfredsstille materielle behov	Strategier, priser, budgetter, regnskaber	Penge	Betaling/ikke betaling	Handling til oplevelse	Virksomheder, husholdninger	Behov
Ret	Hindre normativ forventningskontingens	Konfliktregulering	Retsnormer love	Ret (retspleje)	Ret/uret	Handling til Handling	Domstole	(Fysisk vold)
Videnskab	Skabe ny viden	Levere ny viden	Teorier og metoder	Sandhed	Sandhed/usandhed	Oplevelse til oplevelse	Universitetsforskning/-projekter	Iagttagelse og erkendelse
Religion	Kontingenslukkelse	Diakoni og sjælesorg	Religiøs dogmatik	Tro	Immanens/transcendens	Oplevelse til oplevelse (?)	Kirker, moskeer m.m.	
Uddannelse	Karriereselektion	Muliggøre usandsynlig kommunikation	Pædagogik, læseplaner	Levneds-løb (Barnet)	Bedre læring/dårlig læring	Handling til oplevelse (?)	Skoler, uddannelsesinstitutioner	
Kunst	Verdens-iagttagelse (verden i verden)	Selvfortolkning	Kunstdogmatik, stilprincipper	Kunstværk	Passende/upassende (Smukt/hæsligt)	Handling til oplevelse	Kunsthandlere, forlag m.v.	Iagttagelse og erkendelse
Intimforhold/Familie	Partnervalg Personinklusion	Reproduktion	Passion	Kærlighed	Elsker/ elsker ikke Medlem/ ej medlem	Oplevelse til handling	Ægteskab partnerskab forældre-børn-rel.	Seksualitet/ slægt-skab?
Medicin	At omgås sygdom	Behandle sygdom	Forskrifter for forebyggelse + behandling		Syg/rask		Hospitaler lægehuse m.m.	
Sport	Levere præstationsforbiler	Leverer dramaer i kroppens medium	Regler for sportsudøvelse	Sporten som værk	Vinde/tabe	Handling til oplevelse (?)	Sportshaller/sportspladser mv.	

Stryket sammen fra: Krause 2001; Qvortrup 2001a, Reese-Schäfer 2001, Thyssen 2000 + diverse Luhmann-tekster²¹²

²¹² Massemediesystemets attributionsform: her sætter Detlef Krause spørgsmålstegn ved og parentes om, hvorvidt der er tale om, at en kommunikation attribueres (tilskrives) i formen Handling til oplevelse. Men ved tjek i RM (130/93) synes det dog at fremgå forholdsvis klart, at der faktisk er tale om en tilskrivning af oplevelse til individene ud fra en handlingsform i mediet, fx når Luhmann skriver, at "nyheder .. forudsætter

¹¹⁰ Skemaet over funktionssystemerne og sammenligningen af deres kendetegn er hentet fra Niels Kildegaard Petersens materiale på:
http://www.kommunikationsforening.dk/db/files/speciale_28_11_2003_print_24_3_200_2.pdf (11.11.2008)

13.2: Bilag 2: Arlas annonce bragt i de mellemøstlige medier¹¹¹

Arla Foods tager afstand fra tegningerne

Udtalelse fra Arla Foods

I Arla Foods føler vi, at det er vores pligt at videregive vores holdning til jer i forhold til de uheldige begivenheder, som fandt sted for få måneder siden. Vi henvender os ligeså til konferencen for International Støtte til Profeten, der finder sted i Bahrain den 22. – 23. marts 2006 for at forklare, hvor vi står.

Arla Foods tager afstand fra Jyllands-Postens handling, da avisen valgte at offentliggøre karikaturtegninger af profeten Muhammed, og vi deler ikke avisens bevæggrunde for offentliggørelsen.

Med en 40 år lang historie i Mellemøsten som en aktiv og integreret del af samfundet, forstår vi, at I føler jer krænket. Vores tilstedeværelse i regionen har givet os en viden om jeres kultur, værdier og om jeres religion islam. Den forståelse har været grundlaget for, at vi gennem mange år har kunnet tilbyde gode produkter af høj kvalitet og med den smag I efterspørger. Vi har opbygget brands som Lurpak, Puck, The Three Cows og Dano, gennem jeres tillid til vores produkter. Derfor forstår og respekterer vi jeres reaktion, der har ledt til boykot af vores produkter ovenpå denne uansvarlige og ulykkelige hændelse.

Vi vil også benytte lejligheden til at give jer vigtige oplysninger om vores virksomhed. Arla er en dansk-svensk andelsvirksomhed, som er ejet af landmændene. Vores virksomhed i Mellemøsten har investorer og forretningspartnere fra den arabiske verden. Arla har omkring 1,000 muslimer ansat i den arabiske og islamiske verden samt mere end 250 muslimer i Europa. De har alle følt sig krænket af disse tegninger. Arlas forretning i Mellemøsten er ramt ikke på grund af egne handlinger men på grund af andres handlinger.

Ærede borgere, de år vi har haft i jeres verden har lært os at retfærdighed og tolerance er fundamentale værdier i islam. Vi vil samarbejde med islamiske organisationer for at finde en løsning på boykotten af Arlas produkter. Vi beder jer blot om at tænke over dette og at I forhåbentlig vil genoverveje jeres holdning til vores virksomhed.

Nu ved I mere om hvem vi er, hvordan vi tænker og hvad vi mener. Vi lader resten være op til Jer.

Arla Foods

¹¹¹ <http://www.arlafoods.dk/upload/news/crawled/arlafoodsdk/annoncetekst.pdf>

13.3: Bilag 3: Empirioversigt

Fordelt på medie i kronologisk rækkefølge

Avis artikler:

- 26.1.2006: Artikel i Viborg Stifts Folkeblad: *"Profet-tegningerne truer nu Arlas milliardeksport"*.
- 27.1.2006: Artikel i Jyllands-Posten: *"Arla i balance-gang"*.
- 27.1.2006: Artikel i Politiken: *"Muhammed-tegninger udløser diplomatisk krise"*.
- 27.1.2006: Artikel i Politiken: *"Boykot af danske varer breder sig"*.
- 28.1.2006: Artikel i Politiken: *"Boykot & omtanke"*. Ledende artikel
- 28.1.2006: Artikel i Politiken: *"Boykot mod Danmark: Boykot af danske varer breder sig time for time"*.
- 28.1.2006: Artikel i Ringkjøbing Amts Dagblad: *"DI: Jyllands-Posten må forklare sig"*.
- 30.1.2006: Artikel i Kristlig Dagblad: *"Muslimske boykot"*.
- 31.1.2006: Artikel i Viborg Stifts Folkeblad: *"Presset Anders Fogh lægger luft til profet-tegningerne"*.
- 01.2.2006: Artikel i Jyllands-Posten: *"Boykot koster arbejdspladsen"*.
- 01.2.2006: Artikel i Politiken: *"Muhammed-tegningerne: Arla vil kæmpe for at vinde kunderne tilbage"*.
- 09.2.2006: Artikel i Jyllands-Posten: *"Boykot knuser Arla-strategi"*.
- 18.2.2006: Artikel i Politiken: *"Arla tager afstand fra Muhammed-tegninger"*.
- 19.2.2006: Artikel i Politiken: *"Arla i Mellemøsten: Arla i arabisk offensiv"*.
- 19.2.2006: Artikel i Politiken: *"Arla i Mellemøsten: >Religion er det stærkeste på Jorden< "*.
- 19.2.2006: Artikel i Politiken: *"Arla i Mellemøsten: Arla må komme til bjerget"*.
- 20.2.2006: Artikel i Politiken: *"Muhammed-tegningerne: Virksomheder sejler uden om Israel"*.
- 20.2.2006: Artikel i Jyllands-Posten: *"Eksport: Danske virksomheder møder Mellemøsten"*.
- 20.2.2006: Artikel i Jyllands-Posten: *"Medieoffensiv: Politisk kritik af arabiske Arla-annoncer"*.
- 21.2.2006: Artikel i Jyllands-Posten: *"Støtte frabedes"*. Ledende artikel
- 24.2.2006: Artikel i Jyllands-Posten: *"Boykot: Kommunikation: Signalforvirring fra Arla Foods"*.
- 01.3.2006: Artikel i Berlingske Tidende: *"Arla støddæmper i krisen"*.
- 02.3.2006: Artikel i Berlingske Tidende: *"Får, bukke, profeter og skinbellige imamer"*. Kronik
- 03.3.2006: Artikel i Politiken: *"Arla mister næsten en halv milliard"*.
- 04.3.2006: Artikel i Berlingske Tidende: *"Landbrugs-top: Fogh optrapper konflikten"*.
- 05.3.2006: Artikel i B.T: *"Nu angriber Rhode også erhvervslivet"*.
- 20.3.2006: Artikel i Jyllands-Posten: *"Arla tager afstand"*.
- 21.3.2006: Artikel i Børsen (resumé): *"Arla tager på ny afstand til JP-tegninger"*.

- 21.3.2006: Artikel i Berlingske Tidende: "*Arla kan flytte til Teheran*".
- 22.3.2006: Artikel i Berlingske Tidende: "*Fogh i opgør med erhvervstop*".
- 22.3.2006: Artikel i Børsen (resumé): "*Landbrugsraadet kritiserer Venstre*".
- 22.3.2006: Artikel i Politiken: "*Tro og moral: Fogh lægger luft til Rhode*".
- 22.3.2006: Artikel i Berlingske Tidende: "*Politikere tager afstand fra Arla*".
- 23.3.2006: Artikel i Politiken: "*Landmænd undsiger Venstre*".
- 23.3.2006: Artikel i Jyllands-Posten: "*Politisk debat: K-ordfører: Stik piben ind, Jens Rhode*"
- 23.3.2006: Artikel i Berlingske Tidende: "*Efterlysning: Moderne borgerlighed*". Ledende artikel
- 23.3.2006: Artikel i Århus Stiftstidende: "*Optræk til kvindeboykot af Arla*".
- 24.3.2006: Artikel i Jyllands-Posten: "*Kvinder raser mod Arla-annonce*".
- 25.3.2006: Artikel i Jyllands-Posten: "*Baggrund: Muslimske tilfredshed med Arla*".
- 25.3.2006: Artikel i Jyllands-Posten: "*Arlas verden*". Ledende artikel.
- 25.3.2006: Artikel i Politiken: "*Solidaritet?*". Ledende artikel
- 27.3.2006: Artikel i Jyllands-Posten: "*Kvinder kræver undskyldning*".
- 27.3.2006: Artikel i Viborg Stifts Folkeblad: "*Kvinder opfordrer til boykot af Arla*".
- 28.3.2006: Artikel i Berlingske Tidende: "*Arla skal sælge smør, ikke demokrati*". Ledende artikel
- 29.3.2006: Artikel i Jyllands-Posten: "*Appel: Arla bad indtrængende Fogh om hjælp*".
- 03.4.2006: Artikel i Jyllands-Posten: "*Boykot: Landmænd støtter Arla*".
- 08.4.2006: Artikel i Berlingske Tidende: "*Medier: Alle mod Arla*".
- 09.4.2006: Artikel i Politiken: "*Portræt: Doktor til debat*".
- 15.4.2006: Artikel i Berlingske Tidende: "*Fjendebilleder er en dårlig forretning*".
- 20.4.2006: Artikel i Jyllands-Posten: "*Arla Foods i globalt fremstød*".
- 12.5.2006: Artikel i Berlingske Tidende: "*Ytringsfrihed og den nye delikatesse*". Kronik
- 14.5.2006: Artikel i Jyllands-Posten: "*Arla præsenterede Fogh for truende milliardtab*".
- 14.5.2006: Artikel i Jyllands-Posten: "*Da Fogh blev personlig*".

Empiri fra Arla Foods:

Pressemeddelelser på: <http://www.arlafoods.dk/presse/>

- 29.1.2006: Nyheder – Arla generelt: "*Arlas salg i Mellemøsten står stille*".
- 31.1.2006: Nyheder – Arla generelt: "*Arla stiller alle ressourcer til rådighed*".
- 02.2.2006: Nyheder – Arla generelt: "*Arla skal ikke bygge moské*".
- 16.2.2006: Nyheder – Arla generelt: "*Arla på Mellemøstens største fødevaremesse*".

02.3.2006: Nyheder – Arla generelt: *"Boykot i Mellemøsten koster Arla 400 mio. kr."*

18.3.2006: Nyheder – Arla generelt: *"Arla forsøger et comeback i Mellemøsten"*.

28.3.2006: Nyheder – Arla generelt: *"Boykot i Mellemøsten klinger langsomt af"*.

30.3.2006: Nyheder – Arla generelt: *"Langsom afvikling af boykot"*.

05.4.2006: Nyheder – Arla generelt: *"Arla forventer snart comeback i Saudi Arabien"*.

06.4.2006: Nyheder – Arla generelt: *"Arla er nu inde i 3.000 butikker i Mellemøsten"*.

04.6.2006: Nyheder – Arla generelt: *"Arla ta'r temperaturen på sit sociale ansvar"*.

Arla Weblogs:

01.1. – 31.12.2006: Webloggen: *"Mellem linjerne"* af Arlas pressechef Louis Honoré på:

<http://www.arla.dk/weblogs/mellemlinjerne>

01.1. – 31.12.2006: Webloggen: *"Omtanker"* af Arlas chef for afdelingen for forbrugerdialog og relationer til det danske marked Maja Møller på:

<http://www.arla.dk/weblogs/omtanker>

01.1.– 31.12.2006: Webloggen: *"Boykot"* af Arlas chef for afdelingen for forbrugerdialog og relationer til det danske marked Maja Møller på:

<http://www.arla.dk/C1256FA800483D00/SBlogCat?Open&3A73478499035781C1257018004AEAB8&816FDC7D7E632CCFC12571060073E545>

"Vores ansvar" udgivelser fra Arla Foods:

2005: *"Vores ansvar"* Arla Foods' koncern politik

2007: *"Vores ansvar"* Arla Foods' corporate social responsibility. Rapport 2007

2008: *"Vores ansvar"* Arla Foods' corporate social responsibility. Code of conduct

Div. empiri fra Arla Foods:

19.03.2006: Arlas annonce bragt i Mellemøstlige medier:

2006: Arlas Foods årsrapport *"Vores Årsrapport"*

2007: Arlas Foods årsrapport *"Vores Årsrapport"*

01.5.2008 fra: www.arlafoods.dk/studiegaten:

- *"Om Arla"*
- *"Vores ansvar"*
- *"Grundlag"*
- *"Mission"*
- *"Organisation"*

- *"Vision"*
- *"Værdier og kendetegn"*
- *"Andelsmejerier"*
- *"Historien bag Arla Foods"*

Kvinder for Frihed:

Pressemeddelelser fra: <http://www.kvinderforfrihed.dk/?cat=5&paged=9> (01.05.2008)

05.4.2006: *"Kvinder for Frihed takker nej til møde med ARLA"*.

05.4.2006: *"Underskriftsindsamling fortsætter"*.

05.4.2006: *"Forener vi kræfter – forener vi presset"*.