

STRATEGISK KRISEKOMMUNIKATION I EN SAMFUNDSTEKST

Hvilke forventninger er der til virksomheden
i en krisesituation?

Opgavetype: Kandidatafhandling

Engelsk titel: Strategic Crisis Communication in a Societal Context

Studerende: Amanda Boesen (ambo14ac),
93001

Afleveringsdato: 15. maj 2019

Vejleder: Vibeke Ankersborg

Antal anslag: 180.720 (normalside defineret som 2.275 satsenheder)

Antal normalsider: 80

Censor:



ABSTRACT

The purpose of this thesis is to examine the theoretical field within crisis communication to analyze potential gaps in the theory according to societal developments. Over the past twenty years, the amount of corporate crises has increased due to societal expectations to companies. The theory of strategic crisis communication allows companies to respond in a legitimate way to its stakeholders during a crisis situation. However, the theories are not updated with an understanding of how the societal expectations have changed, and what exactly is expected from the companies today. The theoretical foundation for corporate crisis communication strategies, which is used to make highly critical decisions within a company, is not up to date and hence the use of it can result in ineffective crisis communication. This thesis therefore contributes with an understanding of how the combination of crisis communication theory and institutional theory can contribute to the theoretical field within crisis communication to developing the theoretical field to focus more on societal understanding.

The method used in the thesis is the critical discourse analysis by Norman Fairclough (2010). The model is used to discover gaps in the theoretical field within crisis communication and hence to analyze how institutional theory can contribute to fill out these gaps. The critical discourse analysis is used as a frame in the thesis to understand the theory in a societal context and hence allow me to discuss and compare the theories according to the different levels in the critical discourse analysis model. Within the thesis, I have chosen to use theories from Benoit (1997), Coombs (2007; 2012), and Johansen and Frandsen (2015) to gain an overall understanding of the theoretical field within crisis communication. Thereafter, I have used institutional theory from Kjær (2006), Suchman (1995), and DiMaggio and Powell (1991) to analyze institutional pressure, legitimacy, and institutional isomorphism in connection with expectations from companies stakeholders.

The findings from this thesis are that institutional theory can contribute to the overall theoretical field within crisis communication with a theoretical understanding of the societal expectations from the stakeholders to the company, and how these expectations affect the crisis communication efforts and hence the development of the crisis situation.

INDHOLDSFORTEGNELSE

ABSTRACT	1
KAPITEL 1 - INDLEDNING	4
1.1 Problemformulering	7
1.2 Specialets relevans	7
1.3 Problemafgrensning	8
1.4 Specialets opbygning	9
1.5 Begrebsdefinition	10
1.5.1 Krise	10
1.5.2 Virksomhed	11
1.5.3 Virksomhedens omdømme	11
1.5.4 Interessenter	12
KAPITEL 2 - METODE	14
2.1 Socialkonstruktivisme	14
2.2 Kritisk diskursanalyse	17
2.2.1 De tre niveauer i den kritiske diskursanalyse	19
2.2.2 Kritisk diskursanalyse som metode	21
2.3 Det krisekommunikationsteoretiske felt	22
2.3.1 Det videnskabsteoretiske ståsted i teorien	23
2.3.2 Valg af teori	24
2.3.3 Analysetilgang	25
2.4 Det samfundsteoretiske perspektiv på krisekommunikationen	26
2.4.1 Illustrative cases	27
2.5 Kritik af specialets metode	27
KAPITEL 3 - DET KRISEKOMMUNIKATIONSTEORETISKE FELT	30
3.1 Det metateoretiske felt	30
3.2 Den lingvistiske praksis i krisekommunikationen	34
3.2.1 Kriseresponsstrategier	36
3.2.1.1 Benægtelsesstrategier	37
3.2.1.2 Genoprettelsesstrategier	40
3.3 Den diskursive praksis i krisekommunikationen	42
3.4 Den sociale praksis i krisekommunikationen	46
3.5 Sammenfatning af den teoretiske analyse	48
3.6 Hvorfor er det relevant at opdatere det teoretiske felt?	49

KAPITEL 4 - KRISEKOMMUNIKATION I ET SAMFUNDSPERSPEKTIV	52
4.1 Samfundets forventninger på det lingvistiske niveau	54
4.1.1 De lingvistiske forventninger til virksomheden	57
4.1.2 De lingvistiske forventninger og krisekommunikationsteori	58
4.2 Samfundsdiskurs og krisekommunikation	59
4.2.1 Hvordan bør virksomheden agere	59
4.2.2 Legitimitet i den diskursive praksis	61
4.2.3 Institutionel isomorfisme på det diskursive niveau	62
4.2.4 Hvordan virksomheden selv bidrager til at skabe de forventninger, der er til den	64
4.3 Samfundets forventninger til virksomheden	65
4.3.1 Legitimitet i et samfundsperspektiv	67
4.3.2 Forskellige forventninger til virksomhederne	68
4.4 Hvordan bidrager CSR- og samfundsteorien til det teoretiske felt inden for krisekommunikationen?	70
KAPITEL 5 - DISKUSSION	74
5.1 Er det teoretiske bidrag fyldestgørende?	74
5.2 Hvilke konsekvenser har mit bidrag for den videre udvikling af teorien?	77
KAPITEL 6 - KONKLUSION	79
6.1 Perspektivering	81
BIBLIOGRAFI	82
BILAG	86
Bilag 1 - Scopus citationsanalyse	86
Bilag 2 - Informationsbrev fra Danske Bank	88
Bilag 3 - Pressemeddelelse fra Volkswagen	89

KAPITEL 1 - INDLEDNING

“No organization is immune to crisis. If no organization is immune, then all organizations should be prepared”

W. Timothy Coombs (2015a)

Vi lever i dag i det, som Ulrich Beck vil beskrive som et “risikosamfund - et samfund hvor teknologiske fremskridt og mediernes øgede magt har medført en øget risiko for kriser - ikke blot for det enkelte individ men også for virksomheder” (Beck, 2002: 213). Med den stigende udvikling i teknologien især inden for sociale medier har relevante interesser mulighed for at være medskabere af den kommunikation og det indhold, der figurerer i offentligheden om en bestemt virksomhed (Coombs, 2015a). Samspillet mellem interessenternes stigende indflydelse og mediernes magt bidrager til, at den måde, hvorpå interessenterne kommunikerer om en situation i medierne, kan definere dagsordenen i offentligheden (Lund, 1999). Nye teknologier giver mulighed for hurtigere og nemmere at kommunikere og informere på tværs af landegrænser og tidszoner (Coombs, 2015a). Med den forståelse er situationer, som før i tiden ville kunne gå stort set ubemærkede hen, nu mulige at informere om, kommunikere om og diskutere på helt nye måder og kan således udvikle sig til kriser.

Interessenterne i samfundet bliver derfor mere eksponeret for potentielle krisesituationer takket være de nye kommunikationsteknologier (Coombs, 2015a). Dette medfører en stigende eksponering til interessenterne af globale såvel som nationale kriser, og forbrugeren kan i langt højere grad end tidligere få indsigt i virksomhedernes dagsorden (Lund, 1999). Man kan derfor argumentere for, at grunden til, at antallet af kriser er steget i løbet af de seneste år, skyldes, at de enkelte interesser via de nye teknologiske muligheder har fået en hel ny mulighed for at opfange og blive eksponeret for kriser samt bidrage til at skabe kriserne.

En krise kan have negativ indvirkning på en virksomhed som eksempelvis fald i omsætningen, massefyringer, beskadigelse af virksomhedens omdømme, nedsat aktiekurs og stigende antal diskussioner på de sociale medier om virksomheden (Coombs, 2015a). Med denne forståelse af krisers indflydelse på virksomhedens generelle funktion anses strategisk krisekommunikation for at være en yderst relevant disciplin, hvis en virksomhed skal overleve en krise.

Der er ingen virksomheder, som er immune over for kriser, og alle virksomheder skal derfor forholde sig til, at de potentielt kan havne i en krise (Coombs, 2015a). Negativ omtale i forbindelse med en krise kan påvirke en virksomheds image, og det er derfor altafgørende, at virksomheden er forberedt på, hvordan den skal agere og kommunikere i en krisesituation. I takt med den digitale udvikling og forbrugernes øgede tilstedeværelse er håndteringen og forståelsen for krisens omfang blevet endnu mere utydelig og udfordrende at håndtere for selv de mest robuste virksomheder. Samtidig er forventningerne til virksomhedernes responstid steget, og de fleste interessenter forventer, at virksomheden kommunikerer omkring krisen inden for en kort og næsten umulig deadline (Johansen & Frandsen, 2015).

Man kan argumentere for, at flere af de nyere og større virksomhedskriser, herunder Volkswagens dieselgate skandale fra 2015 (Svansø, 2017) og Danske Banks hvidvaskningskrise fra 2018 (Batchelor & Vilsbøll, 2018), tager udgangspunkt i teori inden for krisekommunikation. Timothy Coombs er en af de mest citerede teoretikere inden for det teoretiske felt (An & Cheng, 2010), og hans teori benyttes i stor udstrækning i dag til strategisk at planlægge, hvordan en virksomhed skal reagere på en krisesituation.

Det er i forvejen udfordrende for virksomheder at vide, hvordan de skal reagere på potentielle kriser, og i og med at kriser kan have fatale konsekvenser for en virksomhed, så er det altafgørende, at den strategiske kriserespons er udført rigtigt og valgt strategisk ud fra de mest reelle parametre, da det ellers i værste tilfælde kan medføre, at virksomheden går konkurs. Benoits (1997), Coombs' (2012) og Johansen og Frandsens (2015) teorier agerer som fundament for den måde, hvorpå flere store virksomheder vælger at reagere på kriser. Jeg vil dog i specialet argumentere for, at teorierne ikke nødvendigvis er opdateret i forhold til den måde, hvorpå samfundet har udviklet sig på.

Min personlige interesse og motivation for at skrive dette kandidatspeciale bunder i en hypotese om, at der i det teoretiske felt inden for krisekommunikationen er flere huller, som helt eller delvist bør udfyldes. Ved at udfylde disse huller kan det teoretiske felt opdateres i forhold til det samfund og de sociale strukturer, som påvirker krisekommunikationen, og som virksomhederne dermed skal kommunikere i. Mit udgangspunkt for at skrive dette speciale bunder således i en interesse inden for krisekommunikationsteori og for den teoretiske diskussion.

Jeg har tidligere skrevet større projekter, der omhandlede krisekommunikation i forbindelse med Volkswagen-krisen i 2015 (Boesen et al., 2016) samt et bachelorprojekt om sammenhængen mellem CSR og profit i et teoretisk perspektiv (Boesen, 2017). Jeg har tidligere beskæftiget mig med både teori inden for krisekommunikation samt formatet omkring en teoretisk diskussion, og dette danner således grundlaget for min interesse og lyst til at kombinere disse to forståelser til et speciale om det teoretiske felt inden for krisekommunikation.

Specialet tager udgangspunkt i, at jeg ønsker at arbejde med feltet krisekommunikation efter endt studie, men at jeg vurderer, at det teoretiske felt er for bredt og uspecifikt i forhold til de tendenser, man ser i vores samfund i dag - specielt indenfor de forventninger, som virksomhedens interessenter har til den. Jeg vil derfor vurdere, at det teoretiske fundament vil være utilstrækkeligt som fundament for at træffe altafgørende kommunikative beslutninger for en virksomhed i en krisesituation. Det er således min egen vurdering af teorien og min erfaring af at have benyttet krisekommunikationsteori i andre sammenhænge på mit studie, som ligger til grund for min vurdering.

Mit argument for at opdatere teorien er, at virksomheder i en krisesituation skal kunne analysere alle relevante parametre i forbindelse med en krisesituation for at kunne vælge den mest effektive kriseresponsstrategi. Jeg vurderer samtidig, at samfundets og interessenternes forventninger til virksomheden er et relevant parameter i forbindelse med en krise.

Intentionen med specialet er at analysere og forstå det grundlæggende teoretiske felt inden for strategisk krisekommunikation for derigennem at præsentere mulige huller i teorien. Herefter vil jeg søge helt eller delvist at udfylde de huller, som jeg finder i teorien ved at præsentere andre teoretiske perspektiver inden for CSR- og samfundsteori. Disse teorier skal medvirke til at styrke det grundlæggende teoretiske felt inden for krisekommunikation, således at det er opdateret i forhold til det samfund og de sociale strukturer, som virksomhederne skal kommunikere i i dag. Da specialet er skrevet som en del af uddannelsen Cand.merc. i kommunikation på Copenhagen Business School (CBS), er interessen at forstå den kommunikative, den strategiske og den samfundsmæssige udfordring ved strategisk krisekommunikation set ud fra en virksomheds synspunkt.

Min ambition er, at dette speciale kan benyttes som et bidrag til det teoretiske felt inden for krisekommunikation. Ved at undersøge de sociale parametre og samfundsstrukturer, der påvirker den måde en krise udfolder sig på, samt hvordan den forstås af virksomhedens interessenter, skabes en dybere forståelse af, hvordan virksomheden skal kommunikere i en potentiel krisesituation og hermed have de bedste forudsætninger for at minimere potentielle negative konsekvenser ved krisen.

Til at undersøge specialets emne; strategisk krisekommunikation i et kontinuerligt udviklende samfund, vil jeg søge at besvare følgende problemformulering:

1.1 PROBLEMFORMULERING

Hvorfor er det relevant at opdatere det teoretiske felt inden for krisekommunikation set ud fra et samfundsteoretisk synspunkt, og hvordan kan det teoretiske felt helt eller delvist opdateres med CSR- og samfundsteori?

1.2 SPECIALETS RELEVANS

Problemstillingen er relevant for virksomheder på det danske marked, som potentielt kan komme ud for en krisesituation. Da alle virksomheder potentielt set kan komme ud for en krisesituation (Coombs, 2015a), anses specialets problem for at være relevant for alle virksomheder - store som små. Ambitionen med specialet vil da være at løse et erkendelsesmæssigt problem i teorien inden for strategisk krisekommunikation. Dette skyldes, at jeg vurderer at kunne yde et teoretisk bidrag til teorien ved at inddrage CSR- og samfundsteori, som kan uddybe og forbedre den nuværende teoretiske forståelse af strategisk krisekommunikation i et samfundsperspektiv.

Derudover bidrager specialet til min egen faglige specialisering inden for feltet, da jeg på længere sigt ønsker at benytte mit studie til at arbejde med krisekommunikation. Min interesse bunder i, at jeg vurderer, at feltet inden for krisekommunikation er meget bredt defineret. Det kan derfor være udfordrende at benytte teorierne operationelt, da mængden af teori er stor, og kompleksiteten ved de enkelte teorier er svær at benytte inden for et felt, der kræver hurtig og korrekt respons.

1.3 PROBLEMAFGRÆNSNING

Jeg har i specialet valgt at afgrænse mig til erhvervskriser og krisekommunikation i et virksomhedsperspektiv. Det vil sige, at de kriser som specialet først og fremmest beskæftiger sig med, er erhvervskriser og organisationelle kriser. Da specialet tager udgangspunkt i strategisk kommunikation i et organisatorisk felt, er denne afgrænsning relevant at lave, da kriser, der falder udenfor denne afgrænsning, eksempelvis naturkatastrofer og politiske kriser, ikke er lige så relevante for specialets problem.

Specialet vil være afgrænset til udelukkende at se på ekstern krisekommunikation i forbindelse med virksomhedskriser idet, at det som udgangspunkt har den største indflydelse på virksomhedens interessenter og omverden. Derudover opstår og udvikler flere af de nyere kriser sig i det sociale rum (Coombs, 2015a).

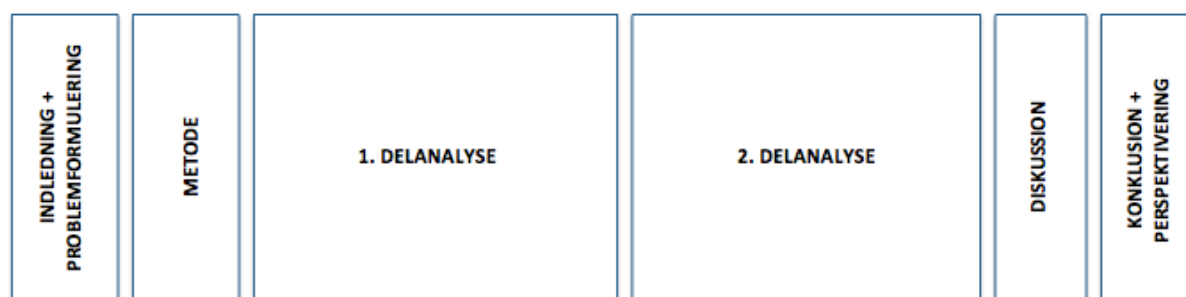
Specialet vil samtidig være afgrænset til udelukkende at fokusere på den strategiske kommunikation under en krise og vil derfor ikke beskæftige sig med kommunikationen før eller efter en krise. Det er almindeligt udbredt i teorien at betragte et kriseforløb som en livscyklus med tre forskellige faser; før krisen, under krisen og efter krisen (Frandsen & Johansen, 2015). Det er i fasen *under krisen*, at den strategiske krisekommunikation har sin plads (Ibid.) og mit fokus derfor ligger i specialet.

Specialet er derudover også afgrænset i sin brug af teori, idet jeg benytter mig af et udvalg af teorier inden for krisekommunikationsfeltet. Jeg har derfor ikke medtaget alt teori indenfor feltet, men har udvalgt de teorier, jeg fandt mest relevante for at danne mig et samlet overblik over feltet. Jeg har valgt at bruge teori, der ikke er markedsspecifikt, men mit hovedfokus vil alligevel være krisekommunikation på det danske marked. Dette skyldes, at jeg vil diskutere og forstå teorierne ud fra et dansk samfundsperspektiv for at kunne bidrage med konkrete eksempler på reguleringer i samfundet, som påvirker og skaber den sociale kontekst. Specialet er også afgrænset til kun at være relevant for virksomheder på det danske marked, da mit bidrag til teorien vil bunde i en forståelse af det danske marked og det danske samfunds tendenser og kultur. Dog vil den samlede teoretiske diskussion også kunne transformeres til andre lignende markeder med forudsætning om, at der tages hensyn til de forskelligheder, der er i det danske samfund, og det samfund teorierne benyttes på.

1.4 SPECIALETS OPBYGNING

Specialet er et teoretisk speciale, hvor hovedfokus vil være diskussion af teorier inden for feltet krisekommunikation. Specialet vil være opdelt i to større delanalyser, som tilsammen skal bidrage til besvarelsen af problemfeltet. Som det første i specialet vil relevante begrebsdefinitioner blive defineret samt den metodiske og videnskabsteoretiske tilgang til specialet blive præsenteret, for herigennem at sætte rammen for specialet. Herefter vil jeg gennemgå det teoretiske felt inden for krisekommunikation, som jeg vurderer danner fundamentet for den generelle forståelse af, hvordan virksomheder skal kommunikere i en krisesituation samt diskutere og sammenholde disse hovedteorier set ud fra et kritisk diskursanalytisk perspektiv. Min analyse af det teoretiske felt inden for krisekommunikationen er min første delanalyse.

Efterfølgende vil jeg diskutere potentielle mangler i det krisekommunikationsteoretiske felt. Disse mangler vil jeg søge at uddybe ved at inddrage yderligere teorier inden for det neoinstitutionalistiske felt samt CSR-teori. Teorien inden for det neoinstitutionalistiske felt skal i dette speciale forstås som min anden delanalyse, da jeg analyserer og diskuterer disse teorier i forhold til den første teoretiske delanalyse inden for krisekommunikation. Til sidst vil jeg diskutere og danne et samlet overblik over, hvordan det teoretiske felt inden for krisekommunikation kan optimeres med teorier inden for det neoinstitutionalistiske felt, så det bedre afspejler det samfund, virksomheder skal kommunikere i. Endelig vil jeg bidrage med yderligere perspektiver, som også kan være relevante at undersøge og uddybe for at forbedre det teoretiske felt inden for krisekommunikation. Specialets opbygning er illustreret i Figur 1.



Figur 1: Model over specialets opbygning

1.5 BEGREBSDEFINITION

I det følgende afsnit vil jeg præsentere og definere centrale begreber, der benyttes i specialet. Det er nødvendigt at definere nøglebegreber for derigennem at afgrænse den teoretiske arena, som jeg ønsker at undersøge i specialet. Jeg har valgt at definere specialets centrale begreber som værende *krise*, *virksomhed*, *virksomhedens omdømme* og *interessenter*, idet jeg vurderer, at disse alle bidrager til at definere den samfundskontekst, som kriser skal analyseres og forstås i.

1.5.1 KRISE

Der findes flere forskellige typer af kriser, og det er derfor relevant for specialets forskningsramme, at begrebet *krise* bliver defineret og afgrænset. I dette speciale betragtes en krise som en diskontinuitet. Det vil sige en form for afbrydelse i forhold til en normal eller ønsket situation. Ontologisk set forstås kriser som noget, der er anderledes og uønsket. Derudover betragtes kriser også som værende grundlæggende negative og som noget, der repræsenterer en trussel for virksomheden, dens aktiviteter og overlevelse. På den måde anses graden af negativitet interessenterne tillægger en krise for at være yderst skadelig for en virksomhed.

Jeg vil i specialet benytte mig af Timothy Coombs' definition af en krise, der lyder således: "En krise kan defineres som en begivenhed, der udgør en uforudsigelig større trussel, som kan have en negativ indvirkning på organisationen, branchen eller interessenter, hvis den håndteres på en forkert måde" (Coombs, 1999: 2). Jeg har valgt at benytte mig af denne definition i specialet, da forståelsen af kriser som negative og uforudsigelige er central for den teoretiske forståelse, jeg benytter i specialet.

Samtidig er forståelsen af interessenternes betydning for en krises udvikling også yderst relevant for specialets analyse idet, interessenterne er dem, som bidrager til at konstruere krisen i samfundet. Specialet tager således udgangspunkt i en forståelse af, at en krise kun er en krise, hvis den ikke bliver håndteret korrekt.

1.5.2 VIRKSOMHED

Et andet relevant begreb, som jeg ønsker at præcisere i specialet, er *virksomhed*, da dette begreb også spiller en central rolle i teorien. Benoits teori tager både udgangspunkt i, hvordan enkeltpersoner, såsom kendte eller offentlige personer, og organisationer skal forholde sig, når deres omdømme bliver truet (1997). Helt præcis hvordan han definerer organisationer, er ikke beskrevet i teorien. Coombs har derimod udelukkende fokus på organisationer og dermed ikke enkeltpersoner, men begrænser sig ikke yderligere i forhold til, hvilke organisationer hans teori omhandler (2015a). Johansen og Frandsen har udelukkende fokus på private virksomheder i krisesituationer (2015) og har dermed et mere afgrænset fokus end Benoit og Coombs. Da teorierne tager udgangspunkt i forskellige afgrænsninger af virksomheden, vurderer jeg, at det er relevant at definere én samlet definition i specialet.

I dette speciale vil begrebet *virksomhed* benyttes til at definere virksomheder, der er profitorienterede og dermed har en økonomisk konsekvens ved en krise. Begrebet vil både dække over store og små virksomheder, så længe virksomhedens overordnede formål er at tjene penge. I specialet har jeg valgt at bruge ordet virksomheder i stedet for organisationer, da organisationer dækker over virksomheder men også NGO'er og andre ikke-profitorienterede virksomheder. Begrebet *organisation* vil derfor være misvisende at benytte, da specialet er afgrænset til udelukkende at fokusere på profitorienterede virksomheder.

1.5.3 VIRKSOMHEDENS OMDØMME

Virksomhedens omdømme er et gennemgående fokus i alt teori inden for feltet krisekommunikation. Dette skyldes, at virksomhedens omdømme er truet, når en virksomhed er i en krise, og formålet med krisekommunikationen er derfor ofte at genoprette virksomhedens omdømme (Coombs & Holladay, 1996; Benoit, 1997). Der skelnes i teorien mellem *corporate image* og *corporate reputation*. Virksomhedens *image* defineres som "de umiddelbare individuelle associationer, som en person har til en virksomhed" (Cornelissen, 2017: 7). Virksomhedens *reputation* defineres derimod som "individuelle samlede tidligere oplevelser med en virksomhed, som er opbygget over tid" (Ibid.). Både *image* og *reputation* kan på dansk oversættes til omdømme. For at simplificere brugen af begrebet vil virksomhedens omdømme i specialet derfor både dække over de samlede tidligere associationer og oplevelser med virksomheden samt de umiddelbare og nyopståede associationer til virksomheden.

Det er også relevant at forstå, at virksomhedens omdømme bliver skabt af virksomhedens interessenter ud fra de oplevelser, som interessenterne har med virksomheden (Cornelissen, 2017). Dette betyder, at virksomheden som udgangspunkt ikke har nogen kontrol over det omdømme, som interessenterne tillægger virksomheden, men at virksomheden kun kan skabe rammerne for interessenternes associationer til virksomheden.

Det er derimod relevant for specialet at forstå, hvordan virksomhedens omdømme bliver skabt hos interessenterne både på et diskursivt og et socialt plan. Det diskursive plan er defineret som interessenternes individuelle eller fælles associationer til virksomheden. Det sociale plan dækker over en bredere samfundsforståelse, hvor virksomhedens omdømme bliver skabt i en social kontekst og samtidig også påvirker de forventninger, interessenterne har til virksomheden (Fairclough, 2010).

I forhold til specialets afgrænsning har jeg valgt kun at se på krisekommunikation som ekstern kommunikation og har dermed ikke fokus på den interne kommunikation i forbindelse med en krisesituation.

1.5.4 INTERESSETER

Virksomhedens *interessenter* er et andet vigtigt begreb, der er relevant at definere for at forstå omfanget af specialet. Ifølge Coombs er interessenterne "enhver gruppe, som kan blive påvirket af virksomheden, eller som kan påvirke virksomheden" (Coombs, 2007: 164). Det er interessenternes opfattelse af situationen, som definerer, hvorvidt situationen kan anses for at være en krise, og hvorvidt virksomheden anses for at være ansvarlig for krisen (Coombs, 2015a). Interessenterne opfattes derfor som alle dem, der er i kontakt med virksomheden og kan indebære forbrugere, aktionærer, ansatte, interesseorganisationer, aktivister osv. (Ibid.).

En krise kan bunde i interessenternes overordnede forventninger til virksomheden og forventninger til, hvordan virksomheden bør agere i en konkret situation (Coombs, 2015a). Det er derfor relevant for virksomheden at forstå de forventninger, som interessenterne har til virksomheden samt kende alle sine interessenters forventninger for på den måde bedre at kunne forstå omfanget af en potentiel krise. En krise opstår ofte på baggrund af, at nogle af virksomhedens interessenter bliver oprevet over den måde, hvorpå virksomheden agerer (Ibid.).

Interessenterne skal på den måde forstås som dem, der bestemmer, hvorvidt der er tale om en krise. Interessenterne består af enkeltpersoner eller grupper, der på den ene eller anden måde bliver påvirket af eller kan påvirke virksomhedens handlinger.

I specialet er begrebet *interessenter* ikke defineret til udelukkende at afgrænse sig til specifikke interessenter men er tværtimod situationsbestemt - eller rettere virksomhedsbestemt. Det afhænger således af hvilken virksomhed, der befinder sig i en krisesituation, og hvem denne virksomheds relevante interessenter er i den specifikke situation. Det vil derfor ikke være en specifik gruppe af interessenter, der refereres til i specialet, men begrebet interessenter vil dække over enkeltpersoner eller grupper, der er relevante for virksomheden i den konkrete situation.

KAPITEL 2 - METODE

I det følgende afsnit præsenteres og defineres det videnskabsteoretiske udgangspunkt for specialet samt den metodiske tilgang, der benyttes til at besvare specialets problem. Indledningsvis defineres specialets videnskabsteoretiske antagelser samt de præmisser, disse sætter for specialets analyser og resultat. Dernæst redegøres der for den metodiske tilgang i specialet og dennes konsekvenser og styring af specialets undersøgelsesdesign. Herefter vil jeg præsentere det teoretiske grundlag i både den første og anden delanalyse i specialet samt beskrive de begrænsninger, som mit valg af teori og metode sætter for specialet.

2.1 SOCIALKONSTRUKTIVISME

Til at besvare specialets problemformulering har jeg valgt at tage udgangspunkt i en socialkonstruktivistisk videnskabsteoretisk tilgang. Mit valg af videnskabsteoretisk tilgang i specialet er taget på baggrund af det erkendelsesgrundlag, som den udvalgte litteratur bygger på. Det er med udgangspunkt i opfattelsen af, at kriser konstrueres i det sociale rum, at det teoretiske fundament er valgt. Jeg vil i dette afsnit søge at afklare, hvilke konsekvenser mit valg af videnskabsteoretisk tilgang har for specialets besvarelse samt understrege den videnskabsteoretiske sammenhæng, der er i den valgte litteratur og metode.

Kriser kan anses for at være enten substantielle eller socialt konstruerede. Hvis kriser anses for at være substantielle, betyder dette, at de kan identificeres og defineres ved en række objektive træk og kendetegn (Fuglsang, Olsen & Rasborg, 2013). I en videnskabsteoretisk forståelse vil kriser derfor kunne forstås i lyset af den realistiske position, hvorved kriser anses som begivenheder, der eksisterer uafhængigt af vores tanker og idéer om dem (Ibid.). Anses kriser derimod for at være socialt konstruerede, vil de opfattes som fortolkede fænomener, som derfor ikke objektivt kan defineres (Collin, 2003). Her vil den videnskabsteoretiske forståelse bunde i en idealistisk position, hvor idéerne, forstået som det sproglige system, har afgørende betydning for virkelighedens eksistens (Fuglsang et al., 2013).

Det kan være problematisk at definere det videnskabsteoretiske ståsted i det samlede teoretiske felt, som jeg har valgt at benytte i specialet, idet den videnskabsteoretiske forståelse af kriser har ændret sig løbende. Den tidlige teori inden for feltet om krisehåndtering anser kriser som noget, der kan defineres og identificeres ved de samme træk og kendetegn og som udgangspunkt håndteres ud fra de samme strategier (Benoit, 1997).

Denne forståelse af ensartethed ved kriser kendetegner den realistiske forståelse af kriser, som noget man objektivt kan identificere. Idet jeg i specialet har valgt en socialkonstruktivistisk tilgang, bunder min problematik i, at Benoit ikke selv definerer sig som konstruktivist. Hans teori bygger nemlig på en forståelse af, at krisekommunikation kan benyttes uafhængig af situationen, og dermed anses kriser for at være generelle og ensartede, hvilket er i uoverensstemmelse med den konstruktivistiske forståelse. Dog skriver Benoit i sin tekst, at: "[...] det ikke [er] rimeligt at danne et negativt indtryk af en virksomhed medmindre, at denne virksomhed antages for at være ansvarlig for den specifikke handling" (1997: 178). På samme måde skriver Benoit også i sin tekst, at: "hvis situationen ikke betragtes som negativ, så er virksomhedens omdømme ikke truet" (1997: 178). Når Benoit vælger at benytte ord som *antage* og *betragte* som afgørende for, hvornår man kan definere en krisesituation, kan man således diskutere, hvorvidt hans teori læner sig op af et konstruktivistisk synspunkt. Samtidig tager Benoits teori (1997) udgangspunkt i retorik, der ifølge Fairclough (2010) kan defineres som lingvistisk.

Problematikken i specialets videnskabsteoretiske fundament bunder i, at jeg vurderer, at der i Benoits teori er en uoverensstemmelse i hans videnskabsteoretiske ståsted, idet hans teori både kan forstås i et funktionalistiske perspektiv og i et konstruktivistisk perspektiv. Jeg vil derfor argumentere for, at Benoit, på baggrund af hans erkendelse af kriser som ensartede og generelle, kan benyttes i min teoretiske analyse, idet hans teori tager udgangspunkt i retorik, som jeg i specialet opfatter som konstruktivistisk. Desuden udtrykker Benoit selv i sin teori sin opfattelse af kriser som noget, der skabes i antagelser og betragtninger, og dette vurderer jeg også kan kategoriseres som et konstruktivistisk erkendelsesgrundlag.

Følgende citat af Coombs bevidner om den socialkonstruktivistiske opfattelse af kriser i teorien: "En situation bliver til en krise, når nøgleinteressenter er enige om, at det er en krise (...) Det er ikke kun en organisation, der kan betegne en situation som en krise. Krisefortolkninger skabes socialt af primære interessenter, sekundære interessenter (især nyhedsmedier) og organisationen selv. Hvis de primære interessenter tror, der eksisterer en krise, er det tilfældet" (Coombs, 1999: 89).

Idet Coombs (1999) og Benoit (1997) begge definerer kriser som situationer, der konstrueres af henholdsvis virksomhedens antagelser og betragtninger af situationen samt interessenternes opfattelse af situationen, har jeg på baggrund af den valgte teori bestemt at arbejde ud fra et socialkonstruktivistisk ståsted i specialet.

Dette betyder, at forståelsen i specialet bygger på, at den virkelighed, som vi befinder os i, er skabt på baggrund af de sociale relationer og interaktioner, der opstår mellem individer (Wenneberg, 1996).

Et centralt fokus ved socialkonstruktivismen er sproget og den opfattelse, at sproget er en forudsætning for, hvordan vi tænker, da sproget og begreberne er bestemmende for, hvad individer er i stand til at tænke og forstå (Wenneberg, 1996). Det mest grundlæggende spørgsmål, som socialkonstruktivismen rejser er, hvordan vi skal forstå forholdet mellem tænkning og virkelighed, og hvordan måden vi tænker, påvirker den måde, vi opfatter virkeligheden på (Fuglsang et al., 2013).

Inden for socialkonstruktivismen findes der flere forskellige grene, men jeg har i specialet valgt at lægge mig op ad et erkendelsesteoretisk (epistemologisk) perspektiv, idet jeg i specialet har fokus på hvilke faktorer, der påvirker interessenternes viden og dermed den sociale konstruktion af en krise (Wenneberg, 1996). Ved at vælge et erkendelsesteoretisk perspektiv anerkender jeg, at den fysiske verden eksisterer uafhængigt af observatøren, men viden om den fysiske verden derimod er en social konstruktion (Ibid.). På den måde eksisterer virkeligheden, men den præges af vores erkendelse af den, og der findes ingen endegyldig sandhed om virkeligheden. Virkeligheden vil således altid vil være et produkt af subjektets opfattelse af situationen og den sociale kontekst. Med denne forståelse anser jeg kriser som noget, der konstrueres af samfundet, og at krisen i sig selv dermed ikke eksisterer, før interessenterne har anerkendt, at den eksisterer. Dette vil sige, at Danske Bank eksempelvis kan hvidvaske penge, men at dette først kan kendetegnes som en krise, når interessenterne anerkender, at det sker og herefter tillægger det betydning af en krise. Det er dermed ikke er en krise i sig selv at hvidvaske penge, og situationen kan derfor først karakteriseres som en krise, når virksomheden bliver opdaget i at gøre noget, som af interessenterne opfatter som illegitimt.

Centralt for socialkonstruktivismen er påpegningen af, at samfundsmæssige fænomener ikke er evige og uforanderlige, men derimod er blevet til via historiske og sociale processer (Fuglsang et al., 2013). Dette medvirker til, at hver enkelt krise skal anses som et fænomen i samfundet, der er påvirket af historiske såvel som sociale processer. Kriser kan dermed ikke endegyldigt defineres, da processen varierer fra krise til krise.

Et eksempel på, at kriser anses for at være afhængige af den historiske og sociale kontekst, ses i Coombs' teori, hvor han argumenterer for, at det er relevant at undersøge virksomhedens tidligere krisehistorik for at forstå, hvorvidt virksomheden har oplevet lignende kriser før, og hvordan dette eventuelt kan have en negativ indvirkning på krisens udvikling (2007). Da de valgte teorier anser kriser for at være et samfundsmæssigt fænomen, der konstrueres af både den historiske og sociale kontekst, er den erkendelsesteoretiske socialkonstruktivisme relevant at anvende i specialet, da denne understøtter det teoretiske fundament.

2.2 KRITISK DISKURSANALYSE

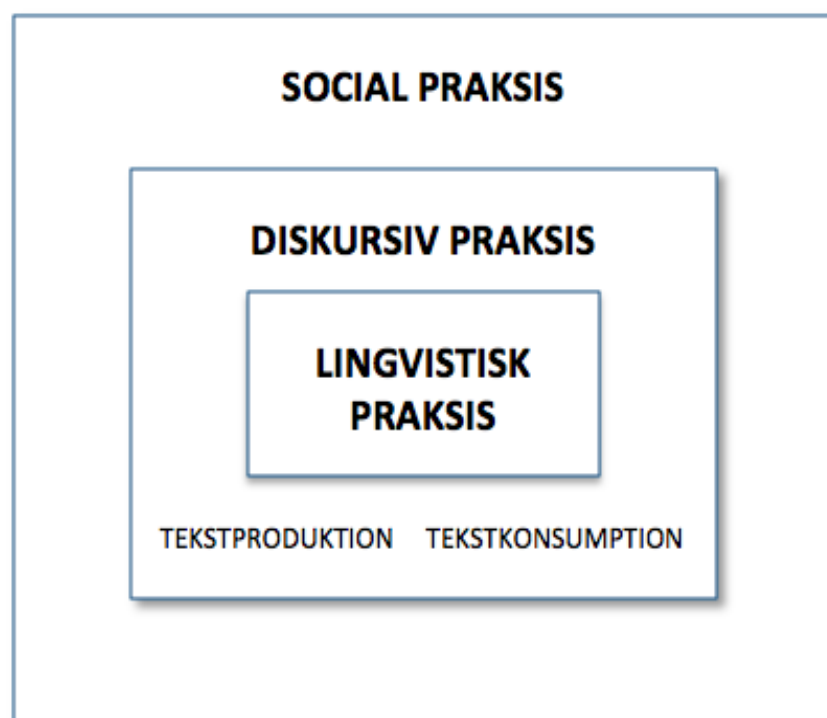
Socialkonstruktivismen sætter ikke umiddelbare begrænsninger for metodevalg, idet socialkonstruktivismen ikke udelukker nogen kendte metoder fra anvendelse (Esmark, Lausten & Andersen, 2005). Dog er forståelsen i socialkonstruktivismen, at afdækning af virkeligheden altid er en fortolkning af denne. Da jeg i specialet ønsker at forstå den sociale sammenhæng, som krisen skabes i, samt hvilke faktorer, der påvirker interessenternes forståelse af situationen, finder jeg det relevant at benytte Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse (2010). Ved en kritisk diskursanalyse ser jeg på, hvordan de forskellige praksisser i samfundet påvirker interessenternes opfattelse af situationen (Fairclough, 2010). Jeg har derfor valgt at benytte kritisk diskursanalyse som metode for specialet, idet en kritisk diskursanalyse kan bidrage med en forståelse af den måde, diskursen påvirkes af den sociale praksis, som diskursen indgår i.

Ved at benytte kritisk diskursanalyse til at besvare specialets problem, gives der en ramme for at forstå, hvordan krisekommunikationen, som her skal forstås som sproget eller teksten, bidrager til den måde, hvorpå krisen opfattes i den sociale kontekst. Fairclough definerer diskurser som "En måde at give betydning til erfaring fra et bestemt perspektiv" ... "[og] diskurser som sprogbrug i den sociale praksis" (2010: 3). Diskurser skal dermed forstås som måder at forstå verden på, men samtidig også en måde at handle i verden på og er dermed både opfattelse og brug af sprog i den sociale kontekst.

Sprogbrugen opfattes således som en form for social handling, hvor det at sige noget er ensbetydende med at gøre noget. Hermed bliver sproget konstituerende for virkeligheden og bidrager i dette tilfælde med en forståelse af, at kriser opstår af sprogbrugen i den sociale handling (Burr, 1995).

Kritisk diskursanalyse giver sproget en central placering i analysen og forståelsen af verden og tager samtidig også højde for forholdet mellem sproget og den sociale kontekst, sproghandlingerne udøves i, og som de er med til at forme. Modsat andre former for diskursanalyser, så interesserer kritisk diskursanalyse sig for den måde, hvorpå diskursen bliver påvirket, i stedet for udelukkende at forstå, hvordan de enkelte diskurser strider imod hinanden. Jeg er dermed ikke interesseret i at forstå, hvorfor der eksisterer forskellige diskurser inden for kriser men derimod at undersøge, hvad det er, der påvirker den enkelte diskurs. Faircloughs teori (2010) giver mig muligheden for at undersøge den måde, hvorpå diskursen inden for krisekommunikation bliver skabt og påvirket af det samfund, som kommunikationen finder sted i.

Ved en kritisk diskursanalyse anses sproget som en forandringsbærer, da den måde virksomheden eksempelvis kommunikerer om en krise, kan ændre interessenternes syn på krisen og dermed den måde, de opfatter og fortolker situationen. Fairclough tager udgangspunkt i, at ethvert tilfælde af sprogbrug er en kommunikativ begivenhed med tre dimensioner: Den lingvistiske praksis, den diskursive praksis og den sociale praksis (Figur 2).



Figur 2: Kritisk diskursanalyse (Fairclough, 2010: 133)

Diskursanalysen er en tekstanalyse, som i specialet benyttes til at analysere tekster inden for det teoretiske felt om krisekommunikation for herigennem at forstå den måde, som teorierne definerer og forstår den diskursive konstruktion af kriser på. Ved tekst forstås det skriftlige eller talte sprog, der bliver produceret i en diskursiv begivenhed - i dette tilfælde en krisesituation (Fairclough, 2010). I specialet forstås teksten både som de teoretiske tekster, der danner rammen for det teoretiske felt, samt deres definitioner og konkrete ordvalg. Jeg vil i specialet analysere teorierne som konkrete tekster i forhold til hinanden samtidig med, at jeg også undersøger den konkrete måde, hvorpå de enkelte tekster definerer og forstår kriser på.

2.2.1 DE TRE NIVEAUER I KRITISK DISKURSANALYSE

Den lingvistiske praksis er første niveau i Faircloughs teori og er de enkelte ord, der benyttes i den kommunikative begivenhed (2010). Den lingvistiske praksis refererer til teksten og er bygget op omkring flere elementer som bl.a. ordvalg og grammatik, der er centrale for tekstanalysen (Fairclough, 2010). Den lingvistiske praksis tager således udgangspunkt i den konkrete kommunikation, som virksomheden samt dens interessenter italesætter i forbindelse med en krisesituation.

Ordvalget dækker over afsenders valg af ord, metaforer osv. (Fairclough, 2010). Ordvalget udtrykker bestemte værdier, og vores valg af bestemte ord vil derfor bidrage til vores måde at konstruere verden på (Ibid.). Ordvalget hænger således tæt sammen med den sociale praksis og skal altid betragtes i forhold til den kontekst, ordvalget benyttes i (Fairclough, 2010).

Grammatikken dækker over sætningernes syntaks og herunder brugen af passive og aktive sætningskonstruktioner, samt hvordan disse påvirker forståelsen af teksten (Fairclough, 2010). Ordvalget afslører holdninger, og afhængigt af diskursen, der kommunikeres i, forstås ordene forskelligt (Ibid.). Ordvalget, og den måde teksten sættes sammen på, fortæller altså om holdningen til den givne situation. En diskursanalyse fokuserer på en tekstanalyse, da det er gennem valget af ord, der konstrueres en diskurs (Fairclough, 2010). Den lingvistiske praksis vil i specialet benyttes til at forstå, hvordan de enkelte tekster på et lingvistisk niveau italesætter den måde, som krisen skabes på i det sociale rum. Derudover benyttes den lingvistiske praksis også til at forstå den udvikling i det teoretiske felt, der eksisterer mellem Benoit (1997) og Coombs (2015).

Den diskursive praksis er teoriens andet niveau og indebærer produktion og konsumtion af teksten, hvilket betyder, at man forstår teksten ud fra en sammenhæng (Fairclough, 2010). Den diskursive praksis skal forstås som fortolkningen af teksten - altså den måde, hvorpå modtager af en kommunikation tolker og analyserer på det, der bliver kommunikeret (Ibid.). Fairclough anser tekstanalysen for at være en central del af forståelsen af den diskursive praksis, der kommunikeres i (2010). Når en tekst produceres, opbygger afsenderen den ud fra diskurser og genrer, der allerede er til rådighed i den sociale kontekst, og modtageren fortolker på samme måde teksten ud fra disse diskurser og genrer (Fairclough, 2010). Således afhænger både produktionen og fortolkningen af teksten af den sociale kontekst, der kommunikeres i.

Jeg vil i specialet benytte den diskursive praksis i Faircloughs teori (2010) til at definere den måde, som Benoit (1997) og Coombs (2007) forstår krisekommunikationen på - som en kommunikation mellem afsender og modtager. Samtidig vil jeg benytte den diskursive praksis til at belyse den udvikling, der er i det teoretiske felt inden for krisekommunikationen. Den diskursive praksis vil benyttes i specialet til at tage udgangspunkt i den opfattelse, der eksisterer i det teoretiske felt omkring, hvordan krisesituationen konstrueres i diskursen, og dermed hvordan modtageren forstår og tolker på det kommunikerede i en krisesituation.

Det tredje niveau i Faircloughs teori er *den sociale praksis* (2010). Den sociale praksis fungerer som den overordnede ramme for forståelsen af både teksten og den diskursive praksis set ud fra et samfundsmæssigt perspektiv (2010). Den sociale praksis skal forstås som normerne og den sociale struktur i samfundet, der er med til at bestemme den måde, hvorpå man opfatter sprogbrugen - altså den sociale kontekst (Fairclough, 2010). Den sociale praksis dækker over de institutionelle og samfundsmæssige forhold, der former den diskursive praksis, som teksten er en del af (Ibid.). Den sociale praksis er tekstanalyse på et samfundsniveau, hvorimod den diskursive praksis er begrænset til analyse af forskellige mindre diskurser i samfundet. Når man analyserer den sociale praksis, er det nødvendigt at se på forholdet mellem den diskursive praksis og den diskursorden, den er en del af. Derudover er det også relevant at analysere de ikke-diskursive sociale relationer og strukturer, der omringer den diskursive praksis.

Faircloughs teori (2010) benyttes i specialet til at forstå det teoretiske felt inden for krisekommunikationen samt at forstå teori i en samfundskontekst ved at benytte kritisk diskursanalyse til at analysere, diskutere og sammenholde de forskellige teorier overfor hinanden.

Den sociale praksis vil derfor benyttes til at belyse de overordnede samfundslogikker, der præsenteres i teorien, og som bestemmer og påvirker den måde, hvorpå krisekommunikationen tolkes og forstås i den diskursive praksis i en krisesituation. Samtidig vil min forståelse af den sociale praksis også benyttes til at uddybe den udvikling, der er i det teoretiske felt inden for krisekommunikationen for på den måde at illustrere den manglende samfundsforståelse, der er i det teoretiske felt.

2.2.2 KRITISK DISKURSANALYSE SOM METODE

Kritisk diskursanalyse tager udgangspunkt i den sociale konstruktion af kriser og sammenfatter den konkrete kommunikation med den diskursive og sociale praksis for derigennem at forstå, hvordan virksomhedens krisekommunikation bliver påvirket af og påvirker den sociale konstruktion af krisen i samfundet (Fairclough, 2010). Jeg vurderer således, at kritisk diskursanalyse er relevant at anvende til behandling af specialets problem, da jeg ønsker at undersøge de parametre, der påvirker den sociale konstruktion af en krise.

Når jeg benytter kritisk diskursanalyse som ramme for den teoretiske forståelse i specialet, vil omdrejningspunktet dermed være, hvordan det konkrete kommunikationstiltag, herunder specifikke kriseresponsstrategier, skal forstås i en social og diskursiv sammenhæng. Helt konkret søger jeg i specialet at forstå, hvordan interessenterne opfatter den krisekommunikation, som virksomheden kommunikerer, set i lyset af de normer og værdier, der eksisterer i samfundet. På den måde vil jeg søge at forstå den betydning, som det institutionelle pres i samfundet har på den enkelte interessents opfattelse af krisen, som dermed påvirker effekten af virksomhedens krisekommunikation.

Når jeg vælger at benytte Faircloughs model for kritisk diskursanalyse (2010), er det væsentligt at gøre opmærksom på de udfordringer, der er ved at benytte modellen i forhold til mit socialkonstruktivistiske ståsted. Socialkonstruktivismen fordrer, at den sociale praksis skabes i vores forståelse og opfattelse af virkeligheden, hvorved virkeligheden er givet i diskursen og dermed den måde, vi taler om tingene på (Wenneberg, 1996). Derudover tager kritisk diskursanalyse udgangspunkt i måden, hvorpå de tre forskellige praksisser påvirker hinanden ved forandring (Fairclough, 2010). Teorien belyser dermed ikke en særskilt rangorden eller et magtforhold mellem praksisserne men illustrerer kun en kontinuerlig proces, hvori forandring skaber mere forandring.

Kritisk diskursanalyse giver dermed intet svar på, hvorvidt italesættelsen af en given situation ændrer praksis, eller om det er ændringen i praksis, der medfører en anderledes italesættelse.

Da jeg i specialet benytter Faircloughs teori (2010) som ramme for min analyse, og dermed ikke tager højde for, hvorvidt forandringen sker i den lingvistiske, diskursive eller sociale praksis, kan denne kritik af modellen tilsidesættes. Forståelsen for udviklingen af den kritiske diskursanalyse er dog stadigvæk relevant at være opmærksom på, når jeg i specialet benytter modellen til at analysere både den første og anden teoretiske delanalyse.

2.3 DET KRISEKOMMUNIKATIONSTEORETISKE FELT

I det følgende vil det teoretiske felt i min første delanalyse blive præsenteret, herunder præmisserne for mit valg af teori. Da specialet er et teoretisk speciale, vil dele af min argumentation for mit valg af teorier blive uddybet senere i specialets teoretiske analyse. Jeg vil derfor i det følgende udelukkende belyse det overordnede valg af teori inden for krisekommunikation samt disses præmisser for besvarelse af specialets problem og dermed ikke gå i dybden med de konkrete teorivalg.

Seon-Kyoung An og I-Huei Cheng er to amerikanske teoretikere fra Texas Research Institute med speciale i krisekommunikation. Sammen har de skrevet en artikel, der er en metaanalyse af det teoretiske felt inden for krisekommunikationen inden for de sidste 30 år (An & Cheng, 2010). Artiklen er en analyse af samlet 338 artikler fra de to største tidsskrifter inden for Public Relations - *Journal of public Relations Research* og *Public Relations Review* (Ibid.). Formålet med analysen har været at skabe et overblik over de oftest citerede teorier inden for feltet *krisekommunikation* for derigennem at danne en forståelse af hvilken teoretisk ramme, der er dominerende i det teoretiske felt (An & Cheng, 2010). An og Cheng konkluderer i artiklen (2010), at de teorier som oftest er blevet refereret til er Benoits imagegenoprettelsesteori (1997) samt Coombs og Holladays situationsbestemte krisekommunikationsteori (1996; 1999).

An og Chengs analyse er afgrænset til at undersøge artikler, der benytter begrebet *krise* i sin tekst. Samtidig er analysen afgrænset til udelukkende at fokusere på artikler fra to tidsskrifter. Dog vil jeg vurdere, at analysen er repræsentativ, idet begrebet *krise* som udgangspunkt bør indgå i teksten, når man undersøger krisekommunikation. Derfor vil den begrænsede søgning på ordet *krise* dække over de overordnede relevante artikler inden for feltet krisekommunikation.

Samtidig tager de udgangspunkt i de to største tidsskrifter inden for kommunikationsteori, som dog afgrænser dem fra andre relevante tidsskrifter, men idet både *Journal of Public Relations Research* og *Public Relations Review* publiceres i henholdsvis USA og Europa, vil jeg vurdere, at tidsskrifterne er repræsentative for det overordnede teoretiske felt set ud fra et vestligt synspunkt.

Herudover har jeg selv lavet en lignende søgning i databasen *Scopus*, som er en database, der indeholder referencer til artikler fra akademisk litteratur. Jeg har benyttet Scopus til at lave min egen citationsanalyse inden for søgeordet *crisis communication*. I min analyse har jeg søgt på hvilke artikler og bøger, der er de mest citerede inden for søgeordet krisekommunikation. I min egen citationsanalyse er jeg kommet frem til samme resultat som An og Cheng; nemlig at Coombs er den mest citerede teoretiker inden for feltet, og Benoit er den næstmest citerede (Bilag 1).

Indholdet i Scopus har en tilsvarende vestlig drejning på samme måde som An og Chengs metaanalyse. Jeg er dermed bevidst om, at mit valg af teori er styret af en vestlig forståelse af kriser, hvilket også vil påvirke specialets teoretiske analyse og diskussion af krisekommunikation.

Det er på baggrund af An og Chengs metaanalyse af det teoretiske felt, samt min egen citationsanalyse, at jeg i specialet har valgt at tage mit udgangspunkt i Coombs' (2015a) og Benoits (1997) teorier som fundament for at forstå kompleksiteten og sammenhængen mellem teorierne inden for feltet. De teorier, jeg har valgt at benytte i specialet, er valgt med udgangspunkt i, at de inden for det teoretiske felt er de hyppigst citerede teorier (An & Cheng, 2010). Jeg vil derfor argumentere for, at de tilsammen udgør den overordnede teoretiske forståelse af feltet.

2.3.1 DET VIDENSKABSTEORETISKE STÅSTED I TEORIEN

Jeg har valgt at tage udgangspunkt i den udvalgte teoris videnskabsteoretiske ståsted i specialets videre arbejde med feltet. Det er de valgte teories videnskabsteoretiske forståelse, der er omdrejningspunkt for specialets problemstilling samt potentiel løsning af denne. Ifølge Fuglsang, Olsen og Rasborg er det kun muligt at sammenligne analyser, hvis det er det samme videnskabsteoretiske udgangspunkt, der gør sig gældende på tværs af de forskellige delanalyser (2013).

Det er med en interesse i, at den udvalgte litteratur i specialet følger det samme videnskabsteoretiske erkendelsesgrundlag, at litteraturen er valgt. Dette vil gøre det muligt at supplere analyserne og diskutere dem på tværs i én samlet besvarelse af specialets problemformuleringen. Jeg benytter således udelukkende teori i specialet, der har et socialkonstruktivistisk erkendelsesgrundlag, og som analyseres ud fra en kritisk diskursanalytisk ramme, da dette vil muliggøre, at jeg i specialet kan sammenholde de enkelte teorier på tværs af forskellige delanalyser.

2.3.2 VALG AF TEORI

Den teori jeg har valgt at benytte i specialet tager udgangspunkt i min gennemlæsning af henholdsvis Benoits (1997) og Coombs' (2015a) teorier, idet de begge delvist dominerer det teoretiske felt (An & Cheng, 2010). Det er i min læsning af teorierne, at jeg har indsamlet yderligere teori inden for feltet med udgangspunkt i teori, der enten refereres til i den valgte teori, eller som selv refererer til den valgte teori. Omdrejningspunktet for min litteratursøgning har i første omgang været med udgangspunkt i at læse den valgte teori, for derigennem at danne mig et overblik over de tekster, som den valgte teori referer til.

Udover min læsning af Benoits (1997) og Coombs' (2015a) teorier, har jeg selv lavet en søgning på ordet *krise* i CBS' biblioteks søgesystem *Libsearch*, som henviser til forskellig litteratur og artikler fra udvalgte databaser. Her har jeg fundet yderligere teori, som understøtter og bygger videre på det teoretiske felt, samt artikler, der kritiserer teorien. Én af de teorier, som jeg har fundet interessant at inddrage i specialet, er Johansen og Frandsens teori om den retoriske arena.

Det er på baggrund af min læsning af Coombs' teori, at jeg er blevet opmærksom på den teoretiske sammenhæng og viderebygning, der er mellem Benoits teori (1997) og Coombs' teori (2015a). Derudover har jeg i min læsning af Johansen og Frandsens teori opdaget den teoretiske sammenhæng, der er mellem Coombs' (2012) teori og Johansen og Frandsens teori (2015). Det er således på baggrund af min gennemlæsning af teorien, at jeg har opdaget den teoretiske sammenhæng, der er i teorien, hvilket også er grundlaget for mit valg af den overordnede teoretiske retning. Benoit (1997), Coombs (2015a) og Johansen og Frandsen (2015) arbejder alle inden for den samme overordnede teoretiske forståelse af kriser, og forskellen mellem teorierne kan dermed anses som et eksempel på den teoretiske udvikling, da den dækker over en længere teoretisk periode.

Valget af teorier kan dog kritiseres, idet at Coombs og Benoit begge er amerikanske teoretikere, og Johansen og Frandsen er danske, og det teoretiske felt derfor geografisk er afgrænset til at have et mere vestligt perspektiv på kriser. Dette betyder, at specialets analyser og konklusion skal forstås i et vestligt perspektiv og dermed ikke er globalt defineret grundet afgrænsningen i mit teoretiske ståsted.

Teorierne, som jeg har valgt at benytte i specialet, kan anses for at være pålidelige i en teoretisk sammenhæng, idet de er de oftest benyttede teorier inden for det teoretiske felt og således dækker den generelle teoretiske forståelse af kriser (An & Cheng, 2010). Man kan derimod ikke argumentere for deres pålidelighed i forhold til den specifikke krisesituation, men da fokus i specialet er på det teoretiske felt og ikke den enkelte krisesituation, vil jeg argumentere for, at teorierne er pålidelige som fundament for forståelsen af det generelle overordnede felt inden for teorien.

I min søgning efter litteratur har jeg ikke fundet nyere teorier end Johansen og Frandsens teori fra 2015. Min kritik af min egen litteratursøgning bunder dermed i, at jeg stiller mig kritisk overfor, at jeg ikke har fundet andet relevant teori inden for feltet og dermed ikke går ud fra, at den valgte teori kan belyse og dække alle dele af det teoretiske felt. Dog vil jeg senere i specialet præsentere artikler, som jeg har fundet i forbindelse med min litteratursøgning, der specifikt kritiserer den valgte teori for ikke at være pålidelig i en social kontekst (Dykeman, 2005; Seeger, 2006; DiNardo, 2002).

2.3.3 ANALYSETILGANG

Min analysetilgang i specialet har fokus på den sammenhæng, der er mellem teorierne og den teoretiske udvikling set i en samfundskontekst for bedre at kunne forstå, hvordan den sociale praksis påvirker det teoretiske felt. Min forhåbning er at kunne argumentere ud fra et samfundsmæssigt perspektiv hvilke huller, der muligvis kan eksistere i det teoretiske felt inden for krisekommunikationen for derigennem at komme med forslag til, hvordan disse huller helt eller delvist kan udfyldes med teori inden for det samfundsteoretiske felt.

Min analysetilgang i specialet er deduktiv, idet jeg har en hypotese om, at teorierne inden for det teoretiske felt ikke er opdateret i forhold til den sociale kontekst, de skal bruges i. I specialet vil jeg undersøge min hypotese ved at analysere det samlede teoretiske felt inden for krisekommunikationen.

Specialets resultater skal ses i et perspektiv, hvor de er analytisk generaliserbare, idet analysen foregår på et teoretisk plan og dermed ikke kan sige noget om den enkelte krisesituation men derimod kun kan generalisere på et mere overordnet teoretisk plan.

Den deduktive tilgang kommer i spil, da jeg benytter det teoretiske felt inden for krisekommunikation og analyserer i forhold til et konkret samfundsmæssigt teoretisk område. Samtidig er mit resultat af specialet deduktivt, da jeg argumenterer for, at de samlede huller i det teoretiske felt helt eller delvist kan udfyldes ved at kombinere dette med relevant samfundsteori. Da specialets problem er funderet i en teoretisk diskussion og kritik, kan der derfor argumenteres for, at problemet også bedst undersøges teoretisk. Jeg har i specialet valgt udelukkende at inddrage empiri i form af specifikke illustrative cases, der vil blive benyttet som eksempler på teorien i praksis, men som ikke vil blive udfoldet yderligere.

2.4 DET SAMFUNDSTEORETISKE PERSPEKTIV PÅ KRISEKOMMUNIKATIONEN

Til specialets anden teoretiske delanalyse har jeg valgt at inddrage teori om institutionelle perspektiver i samfundet, virksomheders legitimitet samt en forståelse af virksomhedernes stigende sociale ansvar. Dette har jeg valgt at inddrage, da det i krisekommunikationsteorien er et hyppigt brugt begreb i teorien at diskutere og forstå interessenternes *forventninger* til virksomheden (Coombs, 2015a: 4). Hvad forventningerne konkret er, og hvorledes disse skal forstås og analyseres, bliver ikke uddybet i krisekommunikationsteoriene, men kan igennem min teoretiske analyse ses at være et relevant begreb at forstå i forbindelse med analysen af krisesituationen. Jeg har derfor valgt at opbygge min anden teoretiske delanalyse ud fra en forståelse af, hvilke forventninger der er til virksomhederne, og hvordan disse opstår. Herigennem kan jeg bidrage med og præsentere en samfundsmæssig teoretisk opfattelse, som muligvis kan bidrage til helt eller delvist at udfylde de huller, jeg forventer at analysere i det teoretiske felt inden for krisekommunikation.

Det teoretiske fundament i min anden teoretiske delanalyse er valgt på baggrund af litteratur inden for feltet *institutionel* teori. Institutionel teori søger at definere de institutionelle strukturer, som virksomhederne er underlagt, og som direkte eller indirekte har en indflydelse på virksomhedens strategi og handlemuligheder (Kjær, 2006). Institutioner skal forstås som spilleregler i samfundet og er menneskeligt skabte rammer for social adfærd (North, 2001).

Med institutionel teori søger jeg at træde et skridt tilbage og analysere hvilke forskellige krav, der er til virksomhederne i forbindelse med krisekommunikationen. Det er på baggrund af den institutionelle teoris forståelse af socialt konstruerede forventninger til virksomheder set i et samfundsperspektiv, at jeg har valgt at benytte institutionel teori som supplerende teori i specialet.

Jeg har valgt at tage udgangspunkt i teorier inden for det institutionelle teoretiske felt, som jeg vurderer hver især kan bidrage til den overordnede forståelse af det institutionelle pres, som virksomheder i en krisesituation kan være underlagt. Jeg har valgt at benytte teori om legitimitet (Suchman, 1995) og institutionelt pres (Kjær, 2006), som jeg i analysen vil argumentere for er relevante at benytte for virksomheden til at analysere og forstå en krisesituation. Derudover vil jeg også inkludere teori om institutionel isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1991), som jeg i analysen vil argumentere for skal forstås i sammenhæng med det øgede fokus på socialt ansvar hos virksomhederne.

2.4.1 ILLUSTRATIVE CASES

I specialet har jeg valgt at inddrage illustrative cases for derigennem at eksemplificere konkrete pointer undervejs i henholdsvis analyserne og diskussionen samt komme med konkrete eksempler på teorien anvendt i praksis. Disse illustrative cases benyttes i specialet som empiri, da de danner grundlag for iagttagelser af krisekommunikationen og bidrager til den teoretiske erkendelse af teorien i praksis. Dog vil de illustrative cases udelukkende blive benyttet til at skabe konkrete forståelser af den generelle teori for herigennem at bidrage til forståelsen af det teoretiske fundament.

2.5 KRITIK AF SPECIALETS METODE

Mit valg af videnskabsteoretisk udgangspunkt samt min metode, bidrager både til en afgrænset forståelse og et afgrænset fokus i specialet, men de begrænser mig også for yderligere interessante vinkler på specialets problem. Valgene skal dog træffes for derigennem at kunne diskutere resultaterne af specialet. Det er dog relevant at knytte en kommentar til, hvilke begrænsninger mit valg af metode og videnskabsteori har for mine resultater i specialet.

Jeg kunne eksempelvis i specialet have valgt at benytte en mere realistisk position, hvor jeg kvantitativt kunne måle på det økonomiske tab ved forskellige kriser i forhold til deres valg af responsstrategi for derigennem at måle værdien af forskellige responsstrategier.

Således ville jeg kunne analysere hvilken strategi, der i et økonomisk perspektiv passer bedst til den specifikke krise. Jeg har dog med dette speciale ønsket at undersøge det teoretiske felt inden for krisekommunikation og dermed få en dybere forståelse af de faktorer, der skaber krisesituationen. Da krisesituationen ifølge teorien bliver skabt i den forståelse, som interessenterne har for krisen, vurderer jeg dog ikke, at en kvantitativ metode ville kunne give mig den samme forståelse af, hvordan krisen bliver konstrueret af interessenterne. Dette vurderer jeg ikke er opnåeligt ved brug af en kvantitativ metode, da en kvantitativ metode udelukkende forholder sig til det, der kan observeres og dermed erfares som den endegyldige sandhed. Da forståelsen af en krise varierer fra diskurs til diskurs og dermed ikke er endegyldig, vurderer jeg derfor ikke, at en kvantitativ tilgang er fyldestgørende som besvarelse af specialets problem.

Derudover skal jeg, når jeg vælger at benytte en socialkonstruktivistisk tilgang, være bevidst omkring min egen subjektive tolkning af teorien. Jeg vil derfor forholde mig kritisk til min egen subjektive holdning i analyserne samt forholde mig kritisk over for mine egne subjektive antagelser og forudsætninger for specialet.

Udover min videnskabsteoretiske afgræsning sætter mit metodevalg samtidig også nogle præmisser for det genstandsfelt, jeg analyserer samt specialets resultater. Faircloughs model benyttes i specialet som ramme for analyse og diskussion af både min første og anden delanalyse. Idet jeg benytter en ramme for analysen, vil strukturen i specialet og sammenhængen mellem specialets delkonklusioner have en dybere teoretisk relation, og det vil være muligt for mig at kritisere og diskutere teorierne overfor hinanden.

Mit valg af teoretisk ramme vil dog kunne medføre en mangel af perspektiv på teorierne, idet jeg muligvis kan overse relevante pointer fra teorien, der ikke kan analyseres ud fra Faircloughs model. Jeg kan med specialet således ikke skabe et overordnet billede af teorien men ser derimod teorien i en samfundsmæssig kontekst defineret ud fra Faircloughs model. Den måde, jeg opfatter og analyserer den valgte teori, skal dermed forstås i forhold til de begrænsninger, som Faircloughs model sætter for analysen.

Da specialet er et teoretisk speciale, er analyserne og diskussionen på et overordnet teoretisk plan. En yderligere kritik af specialet er således, at resultaterne udelukkende er teoretisk funderet og dermed ikke er empirisk testet.

Da konklusionen i specialet ikke bliver testet vil resultaterne af specialet være teoretiske, og specialet konkluderer således ikke på, hvordan resultaterne virker i praksis. For at undgå denne kritik skulle jeg have efterprøvet specialets konklusioner på en empirisk case, men da mit fokus er på en dybdegående teoretisk analyse har jeg grundet specialets omstændigheder valgt udelukkende at analysere og konkludere teoretisk på specialet.

KAPITEL 3 - DET KRISEKOMMUNIKATIONSTEORETISKE FELT

I det følgende vil jeg præsentere det metateoretiske felt inden for krisekommunikation samt diskutere de teorier og modeller, som jeg har valgt at benytte i specialet for derigennem at undersøge og analysere mulige huller i teorien. Dette kapitel er den første delanalyse i specialet og er en analyse af det teoretiske felt inden for krisekommunikationen.

3.1 DET METATEORETISKE FELT

Krisekommunikation omhandler de måder, hvorpå virksomheder og organisationer kommunikerer med deres omgivelser og med sig selv, strategisk, taktisk og operationelt, før, under og efter en krise (Johansen & Frandsen, 2015). Det teoretiske felt inden for krisekommunikation bygger på teori inden for både *issue management*, *reputation management* og *risk management* (Coombs, 2015a: 32). Forståelsen for krisekommunikation som afgrænset teoretisk felt er forholdsvis nyt og er en kombination af teori inden for flere forskellige tidligere teoretiske genrer.

Teorien om issue management bygger på en forståelse af et issue som “en tendens eller tilstand [...] som, hvis den fortsætter, vil have væsentlig betydning for den måde, hvorpå en virksomhed fungerer” (Moore, 1979: 43). Det er forståelsen for issues som situationer, der potentielt kan udvikle sig til en krise og dermed interessen for at opspore issues, før de udvikler sig til kriser, som danner grundlaget for issue management teoriens betydning i krisekommunikations-teorien.

Derudover er teori om virksomhedens omdømme også inkluderet i teorien om kriser, da fokus er på det omdømme, som virksomheden har hos interessenterne, og hvordan dette skaber og påvirker en krise. Reputation skal forstås som “en evaluering, som interessenterne gør sig omkring en virksomhed” (Coombs, 2015a: 34). Teorien om virksomhedernes omdømme har dermed fokus på den måde, hvorpå virksomheden opfattes af sine interessenter og af samfundet, og hvilken betydning det har for krisens udvikling.

Risk Management, som den sidste, symboliserer teori med fokus på at nedsætte og reducere omfanget af en krisesituation (Smallwood, 1995). Risk Management har således mere fokus på den kommunikative respons i forbindelse med en krise, men har dog ikke på samme måde som den nyere teori inden for krisekommunikationsfeltet givet anvisninger til, hvordan virksomheden bør kommunikere.

Krisekommunikationsteorien kom så småt frem i starten af 1990'erne. Her var James E. Grunig (1992) en af de første til kombinere reputation management og issue management ved at fokusere på, hvordan en virksomhed, ved at kortlægge og forstå sine interesser, kunne undgå, at virksomheden blev udsat for kritik af sine interesser. Grunig er en amerikansk professor inden for public relations med speciale i kommunikation og medier på University of Maryland.

Næsten samtidig med Grunig kom den amerikanske retoriker William Benoit frem med sin teori om krisekommunikation som imagegenoprettelse (1997). Benoits teori har fokus på de verbale strategier, der anvendes, når virksomheder skal forsvare deres image mod et angreb (1997). Hans teori bunder i en kombination af reputation management og risk management, da det er med en forståelse af de retoriske virkemidler, at en virksomhed skal kommunikere for dermed at reducere krisens omfang. Benoits teori var en af de første til at præsentere konkrete retoriske og tekstorienterede løsninger på, hvordan en virksomhed bør reagere i en krisesituation. Den forskningstradition, som Benoits og Grunigs teorier tilhører, har interesse i at forstå, hvordan en virksomhed kan kommunikere, men er ikke interesseret i hvem, der kommunikeres til, og hvordan kommunikationen bliver modtaget. Denne forskningstradition er derfor hyppigt kritiseret for dens mangel på forståelse af konteksten, som der kommunikeres i. Dog er det meste af den teori, der eksisterer inden for feltet i dag, en videreudvikling af Benoits teori, og det skal derfor ikke forstås som, at teorien ikke kan benyttes i dag, men at der derimod er elementer af teoriens forståelse, der mangler.

En af de første til at kritisere Benoits teori var David L. Sturges (1994). Sturges er en amerikansk professor med speciale i virksomhedsetik og retorik på University of Texas. Han kritiserede Benoits teori for at henvise til en defensiv rolle, hvor krisekommunikationens forudsætning var et behov for at udligne potentielle negative konsekvenser ved en situation og ikke var at kommunikere. Sturges vurderer derimod, at krisekommunikation skal indgå i et større strategisk perspektiv, og dermed være baseret på en forståelse af den kontekst, kommunikationen foregår i.

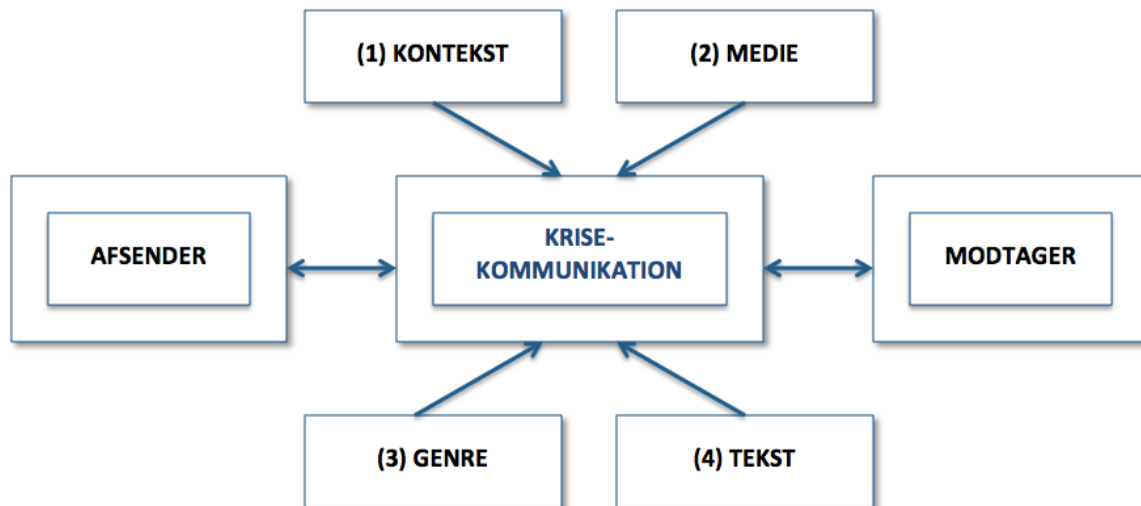
Stort set samtidig med Sturges kom den amerikanske PR-forsker Timothy Coombs (1996; 1999) også med sin kritik og videreudvikling af Benoits teori. Coombs ændrede fokus i teorien til opbygning af relationer, image, omdømme og organisationel legitimitet. Coombs og Sturges er begge med til at ændre forskningstraditionen til at have et mere kontekst-orienteret og strategisk perspektiv på krisekommunikation. De inddrager begge konteksten eller situationen i den måde, man forstår og analyserer krisetyper, krisens omfang, beslutningsprocessor og interessenterne betydning for krisen. Med denne forskningstradition, som Coombs og Sturges repræsenterer, er man interesseret i at forstå, hvor og hvornår det er strategisk bedst at kommunikere, samt hvem der er modtageren af kommunikationen, og hvordan modtageren forstår kommunikationen.

Timothy Coombs er en af de mest citerede teoretikere inden for krisekommunikationsfeltet (An & Cheng, 2010), og hans teori benyttes i stor udstrækning i dag til strategisk at planlægge, hvordan man som virksomhed skal reagere på en krisesituation. Dette er også argumentet for, at Coombs er valgt frem for Sturges, selvom de begge har fokus på konteksten og således begge bygger videre på Benoits teori.

En anden teoretiker, som også har haft stor indflydelse på feltet, er Keith Michael Hearit (2006). Hearit er også en amerikansk professor inden for public relations og strategisk kommunikation på Western Michigan University. Hearits teori er også en videreudvikling af Benoits teori, som fokuserer på kommunikationens kontekst, ligesom Coombs og Sturges, men Hearit har udelukkende fokus på én af Benoits responsstrategier; nemlig undskyldning (Hearit, 2006). Hearits teori bygger på en forståelse af, at undskyldning er den mest anvendte responsstrategi blandt virksomheder, der er havnet i krisesituationer (Ibid.). Han analyserer således forskellige strategier inden for denne strategi, og hvordan de hver især virker afhængig af konteksten. Hearit kan siges at være en afgrænset videreudvikling af Benoits teori, men som stadigvæk følger den kontekstorienterede forskningstradition inden for krisekommunikationen.

Den kontekstorienterede forståelse af krisekommunikationsteorien har været dominerende i perioden 2000-2015, og det meste teori inden for feltet læner sig op af denne forståelse. Der har dog været enkelte artikler, der gennem årene, har kritiseret teorierne for ikke at være opdaterede i forhold til den måde, hvorpå samfundet har udviklet sig på i løbet af de seneste år, både inden for sociale medier, CSR og samfund (Plessis, 2018; Lin, 2016; Park, 2017). To teoretikere, der har forsøgt at videreudvikle på Coombs teori for at imødekomme denne kritik, er de to danske kommunikations- og medieforskere Winni Johansen og Finn Frandsen (2015).

Johansen og Frandsen har udviklet en model for krisekommunikation, som de kalder for *den retoriske arena*. Den retoriske arena inddrager en forståelse af den kontekst, som krisen finder sted i, mediet som kommunikationen og krisen eksisterer på, den genre som kommunikationen hører under samt det konkrete valg af tekst (se Figur 3) (Johansen & Frandsen, 2015).



Figur 3: Den retoriske arena (Johansen & Frandsen, 2015: 284)

Anderledes fra de tidligere teorier så har Johansen og Frandsens teori fokus på den multivokale tilgang, hvor flere aktører deltager i processen om at skabe krisen og fokus dermed ikke kun ligger på virksomheden som ansvarlig for krisens udvikling. Motivationen for, at Johansen og Frandsen har udviklet deres model, skyldes, at de vurderer, at de tidligere teorier ikke tager højde for den dynamik og kompleksitet, der kendetegner de fleste kriser (2015).

Modellen eksemplificerer den proces, hvor en bestemt kommunikation omkring en krisesituation formes mellem flere afsendere og modtagere (Johansen & Frandsen, 2015). Ifølge Frandsen og Johansen (2015) bør der ikke kun tages højde for den enkelte virksomhed som afsender, men derimod skal dens kritikere og andre aktører, som bidrager til kommunikationen, også involveres i modellen. Johansen og Frandsens teori (2015) er en videreudvikling af Coombs' og Benoits teorier i den forstand, at de forsøger at definere krisesituationen ud fra fire forskellige parametre samtidig med, at de inddrager en forståelse af, at krisekommunikationen påvirkes af flere forskellige aktører og dermed ikke kun kan forstås ud fra virksomhedens perspektiv.

Jeg har valgt at tage udgangspunkt i Benoits (1997), Coombs' (2007; 2015a) og Johansen og Frandsens (2015) teorier, idet de tilsammen giver et teoretisk billede af den udvikling, der har været inden for feltet. Teorierne er samtidig også en videreudvikling af hinanden i den forstand, at Benoit (1997) fokuserer på identifikation af imagegenoprettelsesstrategier, og Coombs (2015a) kobler generelle krisesituationer og krisetyper med generelle imagegenoprettelsesstrategier og dermed er en videreudvikling af Benoits teori (1997). Frandsen og Johansen (2015) inddrager yderligere parametre for at give et større indblik i kommunikations-situationen og videreudvikler således på Coombs' (2015a) forståelse af konteksten og dens betydning for kommunikationsstrategi.

I det følgende vil jeg præsentere de tre teorier i forhold til Faircloughs kritiske diskursanalyse (2010). Således vil jeg belyse det teoretiske felts opfattelser af henholdsvis tekst, diskurs og samfund. På den måde kan jeg forstå den teoretiske indflydelse, som samfundets opfattelse af situationen har for virksomhedens valg af konkret responsstrategi og omvendt, hvilken indflydelse det konkrete valg af responsstrategi har på samfundets opfattelse af krisesituationen.

3.2 DEN LINGVISTISKE PRAKSIS I KRISEKOMMUNIKATIONEN

Den lingvistiske praksis i Faircloughs kritiske diskursanalyse skal forstås som tekstniveauet, hvor fokus udelukkende er på teksten og de skrevne eller sagte ord (Fairclough, 2010). I forhold til krisekommunikationsteorien skal den lingvistiske praksis forstås som den konkrete responsstrategi, og dét som virksomheden kommunikerer i forbindelse med krisen. Årsagen til, at jeg vurderer den konkrete kommunikation som en del af den lingvistiske praksis, skyldes, at dét, som virksomheden kommunikerer i forbindelse med en krisesituation, oftest vil fremgå nedskrevet i form af tekst i eksempelvis en pressemeddelelse (Coombs, 2015a). På den måde vil det kommunikerede være nedskrevet og dermed ikke indgå i den diskursive praksis, som tager højde for de mere sociale strukturer, der styrer tolkningen af teksten. Modtagerne kan således være enige om de synlige konkrete ordvalg i kommunikationen fra virksomheden, men kan være uenige om, hvordan man skal forstå kommunikationen i den diskursive praksis.

Både Benoit (1997) og Coombs (2007) præsenterer i deres teorier helt konkrete responsstrategier. Forskellen på de to teorier er udelukkende den situationsanalyse, som virksomhederne, ifølge Coombs (2015a), skal basere deres valg af responsstrategi på.

Johansen og Frandsen (2015) præsenterer i deres teori ikke nogle konkrete tiltag for, hvordan virksomheden skal kommunikere, men har et mere overordnet fokus på teksten og dens betydning for situationen. Jeg vil i det følgende derfor fokusere på Benoits (1997) og Coombs' (2007; 2015a) responsstrategier, og jeg vil dermed ikke inddrage Johansen og Frandsen (2015) i lige så høj grad i dette afsnit. Jeg har valgt at kombinere Benoit og Coombs i en samlet forståelse, da de konkrete responsstrategier i de to teorier er stort set identiske.

Benoits teori tager udgangspunkt i, at et angreb på et image kan føre til en verbal respons, der har til formål at bidrage til genoprettelse af virksomhedens image (1997). Ifølge Benoit består et angreb af to komponenter; "den anklagede er holdt ansvarlig for en handling, og den handling bliver opfattet som værende offensiv" (1997: 178). Benoit har i sin teori kun fokus på de verbale strategier, som virksomheden benytter og beskæftiger sig ikke med nonverbale strategier såsom tavshed og at ignorere anklager, som ellers indgår i nyere teorier (Johansen & Frandsen, 2015; Coombs, 2015a). Det er med udgangspunkt i Benoits udelukkelse af non-verbal kommunikation, at jeg har valgt at analysere Benoits teori (1997) ud fra en forståelse af den lingvistiske praksis. Benoits fokus er dermed på den synlige kommunikerede tekst og dermed ikke på de underliggende diskurser, der påvirker den måde, hvorpå modtageren opfatter kommunikationen.

Samtidig har Benoit fokus på retoriske virkemidler og italesætter, at krisesituationen kan ændres, ved at virksomheden kommunikerer om den til sin omverden (1997). På baggrund af Benoits egen opfattelse af kommunikationen og italesættelsen som et element, der kan ændre på verden (1997), antager jeg samtidig, at Benoit kan forstås ud fra en socialkonstruktivistisk forståelse, idet han forstår verden som noget, vi skaber i kommunikationen omkring den. Selve Benoits teori (1997) læner sig dog mere op af en funktionalistiske forståelse, idet han mener, at alle kommunikationsstrategier kan benyttes uafhængigt af situationen. På den måde vil jeg stille mig kritisk overfor Benoits opfattelse af hans eget videnskabsteoretiske ståsted, idet jeg vurderer, at der er nogle uoverensstemmelser mellem hans teoretiske forståelse og hans opfattelse af kommunikation.

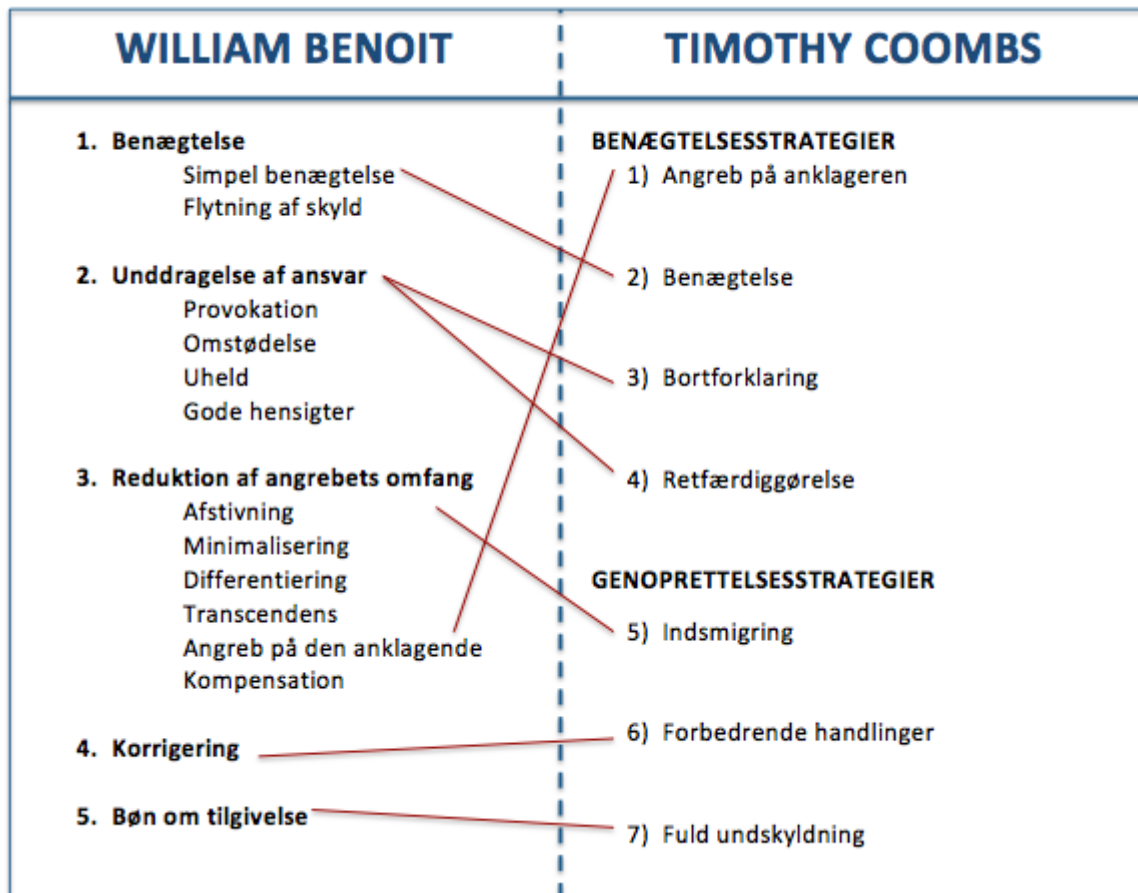
Benoit definerer en imagegenoprettelsesstrategi som et abstrakt koncept, der repræsenterer et bestemt mål eller en bestemt effekt, som kan opnås ved brug af kommunikation (1997). I sin typologi organiserer Benoit imagegenoprettelsesstrategierne i fem overordnede verbale kategorier, hvoraf de tre af dem har underkategorier.

Denne inddeling i meget klare kategorier for, hvordan en virksomhed kan kommunikere, symboliserer også Benoits mere funktionalistiske syn på krisekommunikation. Han vurderer, at en virksomhed uafhængigt af situationen kan vælge én eller flere responsstrategier (Benoit, 1997). Coombs (2015a) vurderer derimod, at virksomheden først kan vælge sin responsstrategier, når den har analyseret og forstået situationen omkring krisen. Coombs' teori (2015a) er således kontekstafhængig og læner sig mere op af et socialkonstruktivistisk synspunkt på kriser.

3.2.1 KRISERESPONSSTRATEGIER

Benoit præsenterer fem overordnede kategorier for kriseresponsstrategier: 1) *benægtelse*, 2) *unddragelse af ansvar*, 3) *reduktion af angrebets omfang*, 4) *korrigering* og 5) *bøn om tilgivelse* (1997). Coombs (2007) inddeler Benoits (1997) responsstrategier i 2 overordnede kategorier: *Benægtelsesstrategier* og *genoprettelsesstrategier* (Coombs, 2007). Både 1) *angreb på anklager*, 2) *benægtelse*, 3) *bortforklaring* og 4) *retfærdiggørelse* falder alle under den samme overordnet type af responsstrategier, nemlig *benægtelse af krisen*. Når en virksomhed vælger at bruge denne type af responsstrategi, er formålet at fjerne enhver forbindelse mellem virksomheden og krisen (Coombs, 2007). Virksomheden kan også benytte sig af 5) *indsmigring*, 6) *forbedrende handlinger* og 7) *fuld undskyldning*, som alle tre er strategier, der har til formål at genoprette virksomhedens omdømme (Ibid.).

Som udgangspunkt tilfører Coombs (2007) ikke noget nyt til Benoits (1997) strategier men vælger derimod at inddele strategierne i to overordnede kategorier, som skal vælges ud fra den situation, som virksomheden skal kommunikere i. Coombs' bidrag til Benoits teori er ikke nye responsstrategier men derimod en ny måde at forstå og vælge responsstrategier afhængigt af situationen. Benoits (1997) og Coombs' (2007) responsstrategier kan sammenholdes på følgende måde (se Figur 4).



Figur 4: Model der illustrerer sammenhængen mellem Benoits og Coombs' teorier
 (Benoit, 1997: 179; Coombs, 2007: 170)

3.2.1.1 BENÆGTELSESSTRATEGIER

Den første benægtelsesstrategi er ifølge Coombs *angreb på anklageren*, som er, når virksomheden angriber den person eller gruppe, der anklager virksomheden for at være ansvarlig for krisen. Responsen kan inkludere en trussel om at bruge magt (f.eks. et sagsanlæg) mod anklageren (Coombs, 2007). Denne responsstrategi kræver, at interessenterne tror mere på organisationen end på anklageren (Coombs, 2015a). Denne kan sammenlignes med Benoits (1997) responsstrategi *reduktion af angrebets omfang*, hvor der som en af de seks understrategier er *angreb på den anklagende*. I Benoits teori forstås dette som, når virksomheden i sin kommunikation går til modangreb på den person eller gruppe, der har anklaget virksomheden for at være ansvarlig for krisen (1997). Denne strategi består i, at virksomheden søger at svække den anklagendes beskyldninger mod virksomheden for på den måde at bortlede opmærksomheden fra virksomheden selv.

Virksomheder kan også benytte sig af benægtelse som strategi, hvor formålet er at bevise, at virksomheden intet ansvar har for den pågældende krise. Dette kan gøres enten ved at argumentere for, at krisen ikke har fundet sted eller ved at give skylden videre til andre for på den måde at fjerne skylden fra virksomheden selv (Coombs, 2007). Fralægger virksomheden sig ansvaret, kan dette både gøres ved at angribe den/dem, der beskylder virksomheden for at være ansvarlig for krisen eller ved at give skylden videre til en helt tredje person eller gruppe (Coombs, 2015a). Vælger virksomheden at benægte sin skyld i forbindelse med krisen, er det vigtigste, at de primære interessenter tror på, at virksomheden er uskyldig, ellers vil denne strategi ikke have nogen effekt på krisen (Coombs, 2007).

Ifølge Benoit kan benægtelse inddeles i to undertyper: *simpel benægtelse* og *flytning af skyld* (1997). Simpel benægtelse består i en ren benægtelse af, at krisen har fundet sted, og at virksomheden har udført den handling, den bliver anklaget for eller, at virksomheden er ansvarlig for krisen (Benoit, 1997). Ved flytning af skyld flytter virksomheden ansvaret for krisen over på andre/noget andet for på den måde at benægte sit eget ansvar for situationen (Ibid.). Benoit (1997) og Coombs (2007) har begge responsstrategien *benægtelse* med i deres respektive teorier, og de to strategier bunder i den samme kommunikationsstrategi og er således stort set identiske. Coombs' (2007) videre forståelse af Benoits (1997) strategier bunder dermed i situationsforståelsen og vurderingen af, hvordan strategien virker på modtageren af kommunikationen.

Et eksempel på brugen af *benægtelse* som kriseresponsstrategi kan ses i H&M's kriserespons, da virksomheden i 2017 blev opdaget i at brænde tøj af, som de havde lovet at genbruge (Frederiksen, 2017). H&M blev af TV2-programmet Operation X anklaget for at brænde tøj af, som ikke fejlede noget. Selvom Operation X havde beviser på, at forbrænding fandt sted, så svarede H&M tilbage med kommentarer som: "Det er vi så ikke selv bekendt med, at det er noget, der sker" og "det er jo nogle meget alvorlige beskyldninger, især fordi vi har et så højt bæredygtighedsniveau" (Frederiksen, 2017). Igennem hele forløbet benægter H&M alt kendskab til situationen og er et eksempel på Benoits og Coombs' responsstrategi *benægtelse*.

Bortforklaring, som er den tredje benægtelsesstrategi ifølge Coombs, er når virksomheden forsøger at minimere dens ansvar for krisesituationen (2007). Responsen kan inkludere en benægtelse af enhver intention om at udøve skade eller en påstand om, at virksomheden ikke havde kontrol over de begivenheder, som førte til krisen (Coombs, 2015a). Interessenterne må være villige til at tro på organisationens påstand om et begrænset ansvar.

Det er således ikke en benægtelse af selve krisesituationen, men tværtimod er fokus på at benægte virksomhedens kendskab til situationen samt ansvar for situationen.

Benoits (1997) responsstrategi *unddragelse af ansvar* kan sammenlignes med Coombs' (2007) strategier *bortforklaring* og *retfærdiggørelse*. *Unddragelse af ansvar* har fire undertyper: *provokation, omstødelse, uheld og gode hensigter* (Benoit, 1997).

Provokation er, hvor virksomheden forklarer, at den er blevet provokeret til at handle, som den gjorde altså, at virksomheden er blevet gjort til syndebuk, og der dermed er andre ansvarlige for situationen (Benoit, 1997). Denne strategi kan sammenlignes med Coombs' (2007) strategi om *bortforklaring*, idet de begge søger at fralægge sig ansvaret for krisen.

Omstødelse som er den anden undertype i Benoits strategi *unddragelse af ansvar*, er når virksomheden kommunikerer, at den er ansvarlig for situationen men ikke har været tilstrækkelig informeret eller ikke har haft fuld kontrol over situationen - altså igen, at der er andre, der indirekte har en del af ansvaret, og virksomheden dermed bortforklarer sin skyld (1997).

Den tredje undertype i Benoits teori er *uheld*, hvor virksomheden kommunikerer, at der er tale om en uheldig omstændighed eller et regulært uheld, som virksomheden ikke har kunnet forberede sig på (1997). Den sidste og fjerde undertype i Benoits teori er, at virksomheden kommunikerer, at handlingen var gjort med gode hensigter altså, at virksomheden gjorde det i den bedste mening (Benoit, 1997). Begge disse strategier fra Benoits teori kan sammenlignes med den fjerde og sidste benægtelsesstrategi, der ifølge Coombs er *retfærdiggørelse*. Ved *retfærdiggørelse* forsøger virksomheden at minimere den antagelige skade, som forbindes med krisen (Coombs, 2015a). Responsen kan inkludere en påstand om, at der ikke var nogen egentlig fare eller nogle tilskadekomne. Interessenterne må være villige til at tro på virksomhedens påstand om, at skaden er minimal (Ibid.). På den måde søger begge strategier at retfærdiggøre krisen for derigennem at benægte og fjerne virksomhedens ansvar for krisen.

3.2.1.2 GENOPRETTELSESSTRATEGIER

Ifølge Coombs (2007) kan virksomheden også benytte sig af genoprettelsesstrategier, hvor formålet er, at ændre den måde, hvorpå interessenterne opfatter virksomheden i krisesituationen. Her kan virksomheden benytte sig af 5) *indsmigring*, 6) *forbedrende handlinger* og 7) *fuld undskyldning*, som alle tre strategier har til formål at genoprette virksomhedens omdømme (Coombs, 2007). Genoprettelsesstrategierne forsøger at påvirke virksomhedens omdømme ved at tilbyde interessenterne en form for materiel eller symbolsk kompensation. Genoprettelsesstrategierne benyttes ofte i forbindelse med kriser, der anses for at have en større potentiel risiko for at skade virksomheden såsom intentionelle kriser, hvor virksomheden ikke kan fralægge sig ansvar eller benægte, at situationen finder sted (Ibid.).

Ved *indsmigring* lovpriser virksomheden en interessant eller minder interessenterne om, at virksomheden tidligere har gjort gode gerninger for dem (Coombs, 2007). *Lovprisning* kan sammenlignes med *afstivning*, som er en undertype til *reduktion af angrebets omfang* i Benoits teori (1997). *Afstivning* er, når virksomheden afleder interessenterne fra situationen ved at fremhæve positive sider og egenskaber ved virksomheden baseret på tidligere gode gerninger, som virksomheden har foretaget.

Benytter virksomheden sig derimod af forbedrende handlinger, når den kommunikerer, søger den at forbedre den skade, som krisen har voldt, eller at tage initiativ til at forhindre en gentagelse af krisen (Coombs, 2015a). Den fjerde responstype i Benoits teori er *korrigering*, som udelukkende består af, at virksomheden reagerer på krisen ved at forsøge at rette op på problemet (Benoit, 1997). *Korrigering* består både af at løse problemet og/eller at forhindre problemet i at opstå fremadrettet. En vigtig pointe er, at en virksomhed godt kan benytte sig af *korrigering* uden, at den påtager sig ansvaret for en krise (Ibid.). Benoits responsstrategi *korrigering* kan således sammenlignes med Coombs' responsstrategi *forbedrende handlinger*.

Kompensation er en anden undertype i Benoits strategi, under *reduktion af angrebets omfang*, som er, når virksomheden reducerer omfanget af krisen ved at tilbyde kompensation til ofrene for krisen for på den måde at gøre interessenterne mildere stemt over for virksomheden (1997). *Indsmigring*, *korrigering* og *forbedrende handlinger* kan sammenlignes, da de alle forsøger at kompensere for situationen enten verbalt eller materielt.

Et eksempel på, hvordan en virksomhed har benyttet sig af korrigerende i sin krisekommunikation, ses i Danske Banks nyhedsbrev fra december 2018, hvor Danske Bank skriver følgende: "Vi investerer hvert år et trecifret millionbeløb i it-systemet, der forbedrer vores hvidvaskkontrol" (Bilag 2). Denne sætning beskriver hvad Danske Bank har gjort for at undgå, at en lignende situation opstår igen men er samtidig ikke en direkte påtagelse af ansvaret for situationen. Det er således en symbolsk forbedrende handling, hvor virksomheden søger at gøre op for eller forsikre om, at en lignende situation ikke finder sted igen.

Den sidste strategi i Coombs' teori er *fuld undskyldning* (2007). En fuld undskyldning er, når virksomheden erklærer offentligt, at den påtager sig det fulde ansvar for krisen og beder om tilgivelse for krisen. Der kan være en form for compensation som eksempelvis penge eller hjælp, inkluderet i undskyldningen (Coombs, 2015a). I Benoits teori er den femte og sidste responstype *bøn om tilgivelse*, som består af, at virksomheden påtager sig det fulde ansvar for situationen, undskylder og beder sine interessenter om tilgivelse for situationen (1997). Benoits (1997) responsstrategi *bøn om tilgivelse* kan sammenlignes med Coombs' (2007) responsstrategi *fuld undskyldning*, idet de begge påtager sig det fulde ansvar for krisen og beder om forståelse fra interessenterne.

Fuld undskyldning er den oftest benyttede kriseresponsstrategi blandt virksomheder i det vestlige samfund (Hearit, 2006) og er eksempelvis brugt i Volkswagenkrisen fra 2015 (Bilag 3). Volkswagen blev i efteråret 2015 opdaget i at snyde med målingerne på deres dieslbiler, så bilerne fremstod mere miljøvenlige, end de var (Jensen, 2015). Volkswagens kriserespons var en offentlig undskyldning, som virksomheden kom med i en pressemeddelelse samt firing af virksomhedens direktør, Martin Winterkorn. I pressemeddelelsen skriver Volkswagen: "Vi beklager dybt, at vi har misbrugt jeres tillid" (Bilag 3). Citatet fra pressemeddelelsen er et eksempel på Volkswagens brug af fuld undskyldning. Samtidig fyrede Volkswagen sin direktør som en måde at vise, at de mente undskyldning ved at finde en sydebuk samt tog det fulde ansvar for situationen. Volkswagens kommunikation kan derfor anses for at være forbedrende handlinger ifølge Coombs' teori (2007).

Samtidig er *fuld undskyldning* og *bøn om tilgivelse* også strategier, som Danske Bank har benyttet i forbindelse med den hvidvaskningsskandale, som virksomheden har været involveret i (Bilag 2). Bilag 2 er et informationsbrev sendt til samtlige af Danske Banks kunder i december 2018 med Danske Banks direktør, Jesper Nielsen, som afsender.

Her ses det, hvordan Danske Bank benytter Coombs' strategi (2007) fuld undskyldning, idet Jesper Nielsen skriver: "...vi er meget kede af det, [og] set i bakspejlet kunne og burde vi have gjort meget anderledes..." (Bilag 2). Samtidig ses det også, hvordan Jesper Nielsen benytter sig af Benoits strategi (1997) *bøn om tilgivelse*, da han skriver: "...vi har fuld forståelse for de mange reaktioner [og ved], at det kræver både tid og hårdt arbejde at genvinde din tillid" (Bilag 2). Ifølge Benoit (1997) er responsstrategier ikke definitive, men langt de fleste virksomheder anvender flere strategier for at rette op på et truet image, hvilket kommunikationen fra Danske Bank også er et eksempel på.

Johansen og Frandsen (2015) har i deres teori *teksten* med som et parameter for krisens udvikling, som sammenlignet med Faircloughs model (2010) skal forstås som den lingvistiske praksis. Ifølge Johansen og Frandsen skal teksten forstås som resultatet af afsenderens valg og anvendelse af retoriske taktikker og semiotiske ressourcer (2015). Her er fokus på den tekst, som virksomheden har valgt at inkludere i sin krisekommunikation - altså de specifikke valg af ord og vendinger. I Johansen og Frandsens teori omfatter teksten dog både de enkelte ord, som afsenderen har valgt at inkludere i kommunikationen men også den sammenhæng, som ordene indgår i (2015). Man kan her tale om et mere diskursivt syn på kommunikationen, som bevæger sig ned i et mere tekstnært plan end de forrige parametre, som har mere fokus på de understøttende elementer til teksten. Johansen og Frandsens opfattelse af teksten vil således lede analysen videre til forståelsen af den diskursive praksis i krisekommunikationsteorien.

3.3 DEN DISKURSIVE PRAKSIS I KRISEKOMMUNIKATIONEN

I Faircloughs model anses den diskursive praksis som fortolkning af den kommunikerede tekst (2010). Den diskursive praksis ser på, hvordan en tekst produceres af afsenderen ud fra de diskurser og genrer, der allerede er til rådighed og samtidig, hvordan modtageren fortolker teksten. I dette afsnit vil jeg undersøge den diskursive praksis i krisekommunikationen, forstået ud fra den måde, hvorpå interessenterne opfatter krisesituationen og dermed tillægger ansvar til virksomheden.

Coombs og Holladays teori har fokus på modtagerne, og hvordan disse reagerer på en organisation i en krisesituation (2012). Idéen med teorien er, at forstå den måde, hvorpå interessenterne skaber deres opfattelser af virksomheden i en krisesituation, og hvordan disse opfattelser påvirker krisesituationen.

Den situationsbestemte del af teorien, som ligger forud for virksomhedens valg af responsstrategi, kan dermed anses som den diskursive praksis i teorien (Coombs & Holladay, 2012). Ifølge Coombs og Holladays teori skal virksomheder, der er i en krise, analysere den specifikke krisesituation de befinder sig i (2012). Derudover skal virksomheden analysere de forskellige parametre, der kan påvirke situationens udfald, og dermed ikke kun fokusere på den sammenhæng, der er mellem teksten og de retoriske virkemidler (Coombs & Holladay, 2012).

Før virksomheden kan vælge den optimale kriseresponsstrategi, skal den ifølge Coombs (2015a) starte med at analysere krisens trussel mod virksomheden. Dette gøres i to step, som inkluderer først at identificere krisetypen og herefter identificere faktorer, der kan intensivere situationen (Coombs & Holladay, 2012).

Coombs og Holladay inddeler krisetypen i tre forskellige overordnede kategorier: *Virksomheden som offer, krisen som en ulykke og krisen som en bevidst handling* (2012). I en krisesituation, hvor virksomheden bliver set som offer for situationen, bliver virksomheden opfattet som, at den har en lav grad af ansvar for krisen, og krisen anses derfor ikke som en stor trussel for virksomheden. Samtlige af disse faktorer skal ses som en fortolkning af situationen i interessenternes perspektiv, og det er således ikke virksomheden, der selv definerer dens ansvar for krisen.

Tillægger interessenterne situationen en grad af ulykke, er det ikke ensbetydende med, at virksomheden ikke er i en krise. Tværtimod afhænger det af, hvad interessenterne definerer som en ulykke og hvilken grad af ansvar, de tillægger virksomheden. Diskursivt set vil den specifikke diskurs, som interessenterne kommunikerer i, påvirke deres opfattelse og vurdering af krisen og dermed også den måde, hvorpå virksomheden italesætter situationen. Ifølge Coombs (2015a) skal virksomheden ikke selv definere krisen men derimod analysere og forstå den diskurs, hvori interessenterne forstår situationen og dermed, hvordan virksomhedens kommunikation forstås og påvirker situationen. Det er i det følgende derfor relevant at notere, at det er interessenternes opfattelse, der definerer situationens omfang.

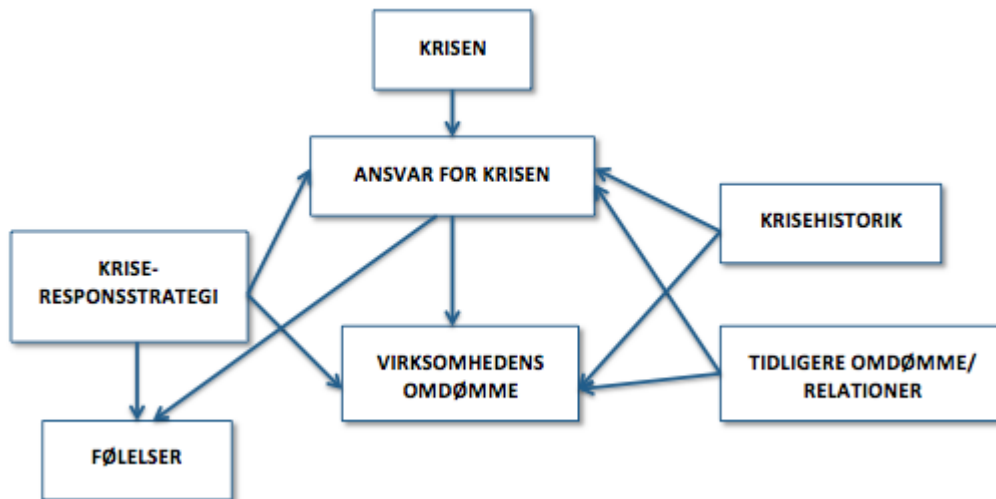
En krise, der af interessenterne opfattes som en ulykke, vil ikke nødvendigvis tillægge hele skylden til virksomheden. I nogle situationer kan virksomheden dog bære en del af skylden for krisen, og virksomheden anses derfor for at være delvist ansvarlig for situationen, hvilket kan være en mindre men stadig potentiel trussel for virksomheden (Coombs, 2015a).

Anses krisen derimod som værende en bevidst handling fra virksomhedens side, vil virksomheden bære en stor del af ansvaret for krisen, og krisen har derfor også en større potentiel risiko for at skade virksomheden end ved de to andre krisetyper (Ibid.).

Efter at have defineret krisetypen skal virksomheden have styr på, om der er faktorer, der kan medvirke til at intensivere krisen yderligere (Coombs, 2007). Ifølge Coombs' teori er det relevant at undersøge virksomhedens tidligere krisehistorik for at forstå, hvorvidt virksomheden har oplevet andre kriser før, og om dette eventuelt kan have en negativ indvirkning på krisens udvikling (2015a). Derudover er det også relevant at undersøge virksomhedens tidligere omdømme blandt interessenterne, og om virksomheden har oplevet konflikter eller haft dårlige oplevelser med relevante interessenter, som også kan intensivere krisen.

En vigtig faktor at have med i forståelsen af krisen er følelserne, der er i spil ved en krise (Coombs, 2007). Ifølge Coombs er de hyppigste følelser vrede og sympati (2007). Disse to følelser kan have en negativ indvirkning på krisens udfald, hvis virksomheden anses for at være ansvarlig for krisen, og interessenterne derfor oplever følelsen af vrede over situationen. Hvis virksomheden derimod anses for at være et offer for krisen, kan interessenterne derimod få sympati for virksomheden.

Følgende model (Figur 5) viser de forskellige variable, der ifølge Coombs' teori (2007) kan have indvirkning på krisens udfald, og som derfor er relevante for virksomheden at forstå, før den vælger kriseresponsstrategi. Det er relevant at bemærke, at samtlige elementer, der indgår i modellen, tager udgangspunkt i interessenternes vurdering af krisen og virksomheden. Ifølge Fairclough (2010) vil denne subjektive vurdering bunde i en fortolkning af den kommunikation, der er omkring krisen samt den diskursive praksis, som interessenterne opfatter situationen i, og de sociale strukturer, som skaber rammen for vores opfattelse af situationens alvor.



Figur 5: Model for variabler der påvirker krisesituationen (Coombs, 2007: 166)

I Johansen og Frandsens model præsenteres mediet og genren som to faktorer, der har indflydelse på udformningen af krisen (2015). *Mediet* skal forstås som det medium, som talen og skriften i en krisekommunikation foregår på (Johansen & Frandsen, 2015). Mediet dækker over de kanaler, hvor virksomheden vælger at kommunikere på i forbindelse med en krise.

Genren er karakteriseret ved en gruppe af tekster, der tjener nogenlunde det samme kommunikative formål, og som har en række karakteristika til fælles, hvad angår deres indhold, opbygning og retoriske taktikker (Johansen & Frandsen, 2015). En genre i et virksomhedsperspektiv kan eksempelvis være en reklameannonce, et nyhedsbrev, en e-mail osv. Ifølge Johansen og Frandsen er pressemeddelelser den hyppigst benyttede form for genre i den eksterne kommunikation i forbindelse med en krisesituation for en virksomhed (2015). Dette er yderst relevant, da specialets fokus er på den eksterne kommunikation fra virksomheder under en krisesituation. Med genren er det relevant at forstå de muligheder og begrænsninger, som de forskellige genrer giver rent retorisk. Dette kaldes for genrekonventioner, hvilket går ud fra princippet om, at jo bedre man overholder konventionerne, desto mere effektiv bliver kommunikationen (Johansen & Frandsen, 2015).

Den diskursive praksis i krisekommunikationen skal dermed forstås som den opfattelse, som der er i teorien for, hvordan interessenterne analyserer og opfatter den måde, som virksomheden kommunikerer på under en krise. Det skal forstås som de elementer, der ifølge teorien menes at have indflydelse på den individuelle interessents vurdering af situationen.

Da Benoits teori (1997) ikke fokuserer på konteksten men ser kommunikationen på en umiddelbar og ikke-medieret måde, idet han opfatter retorik som statisk og lineær og som envejskommunikation, vil Benoits teori, sammenlignet med Faircloughs model (2010), overse væsentlige parametre i den diskursive praksis. Disse parametre har en vigtig indflydelse på analysen af kommunikationen under en krisesituation og kan bl.a. være parametre såsom genrekonventioner, massemedier og kulturel kontekst.

Benoits teori har dog fokus på retoriske virkemidler, der skal forstås som de konkrete tekstvalg og den diskursive forståelse, som individet tillægger ordene og den sammenhæng, de indgår i (1997). På den måde kan man argumentere for, at Benoit i sin teori (1997) delvist har en forståelse af den diskursive praksis med i hans forståelse af krisekommunikationen. Benoit opfatter virksomhedens image som homogent (1997), hvilket ifølge Christensen, Morsing og Cheney (2014) ikke er tilfældet, da virksomhedens image derimod konstant udvikler og ændrer sig i forhold til interessenternes opfattelse af virksomheden.

En af de mangler, der er i Benoits teori (1997), er derfor hans forståelse af den kontekst eller diskurs, som kommunikationen foregår i, og hvordan disse kan ændre sig og påvirke kommunikationen forskelligt. Det kan således argumenteres ud fra den kritiske diskursanalyse, at Coombs' (2007; 2015a) videreudvikling af Benoits teori (1997) har bidraget til at løfte teorien op, så den også afdækker den diskursive praksis i Faircloughs teori (2010) og dermed er mere kontekstorienteret.

3.4 DEN SOCIALE PRAKSIS I KRISEKOMMUNIKATIONEN

Den sociale praksis i krisekommunikationen skal forstås som de normer og den sociale struktur, der er med til at bestemme og sætte rammerne for den måde, hvorpå vi opfatter kommunikationen i en social kontekst (Fairclough, 2010). I Faircloughs model dækker den sociale praksis over de institutionelle og samfundsmæssige forhold, der bidrager til at forme den diskursive praksis og dermed påvirker effekten af teksten (2010). I forhold til det teoretiske felt inden for krisekommunikationen skal den sociale praksis forstås som de overordnede opfattelser og holdninger, der eksisterer i samfundet, og hvordan disse påvirker diskursen og sætter rammerne i den enkelte krisesituation.

Den sociale praksis indgår ikke i hverken Benoits (1997) eller Coombs' teori (2007). Set ud fra Faircloughs model (2010) kan det derfor argumenteres, at Johansen og Frandsens (2015) videreudvikling af Coombs' teori (2007) bunder i en forståelse af at inddrage den sociale praksis i teorien, idet Johansen og Frandsen i deres teori har fokus på og forståelse af den samfundsmæssige og nationalkulturelle kontekst, som krisekommunikationen foregår i (2015).

I Coombs' teori (2015a) inddrager han også konteksten, men her er konteksten defineret som den diskursive kontekst og altså, hvordan den enkelte interessentgruppe opfatter situationen. I Coombs' teori skal konteksten forstås som den situationelle analysedel af kriseledelsen, hvor virksomheden skal forstå den situation, som krisen er opstået i (2015a). Den kontekstorienterede forståelse af kriser inddrager eksempelvis krisesituationen, krisetypen og relationel krisehistorik (Coombs, 2015a). Coombs har dermed ikke fokus på hvilke samfundsmæssige strukturer, der påvirker og danner krisesituationen og den opfattelse, interessenterne har, men derimod er fokus kun på virksomhedens egen historik og håndtering af krisen.

Johansen og Frandsens teori (2015) videreudvikler således Coombs' teori (2007) til også at inkludere den sociale praksis, idet de i deres model, *den retoriske arena*, anser konteksten som den ramme, hvori krisekommunikationen skal forstås. Konteksten omfatter både den samfundsmæssige eller nationalkulturelle kontekst, den organisatoriske eller institutionelle kontekst og den situationelle kontekst (Johansen & Frandsen, 2015). På den måde inkluderer Johansen og Frandsens model (2015) både den diskursive praksis og den sociale praksis i deres teori. En af de største forskelle, der er på Coombs' (2007) og Johansen og Frandsens (2015) teorier, er deres forståelse af, at kommunikationen, som bliver skabt omkring en specifik krise, både påvirkes af afsendere og modtagere i en fælles retorisk arena. Både Benoits (1997) og Coombs' (2007) teorier forstår krisekommunikationen som noget, virksomheden er afsender af, og som virksomheden til dels har kontrol over. Johansen og Frandsen (2015) anerkender derimod, at virksomheden i det moderne samfund har mindre kontrol over kommunikationen og således bør være opmærksom på de mange forskellige aktører, der handler og kommunikerer omkring krisen.

Selvom Johansen og Frandsens teori (2015) er et bidrag til det teoretiske felt, der løfter den teoretiske forståelse af kriser op til en bredere opfattelse af den sociale praksis, så uddyber Johansen og Frandsen dog ikke, hvordan virksomheden skal tage højde for andre stemmer og aktører i krisekommunikationen.

Johansen og Frandsens teori (2015) har en bred forståelse af de mange forskellige parametre, der påvirker krisekommunikationen men uddyber ikke yderligere, hvordan disse parametre skal analyseres og forstås.

Den retoriske arena påpeger således nogle relevante parametre i forhold til forståelsen af krisekommunikationen, men fremgår også mindre operationelt, da det ikke er uddybet i modellen, hvordan disse mange parametre skal gøres mindre abstrakte i forhold til en konkret analysesituation. Jeg vurderer derfor, at Johansen og Frandsens model er et kvalificeret bidrag til den teoretiske ramme inden for krisekommunikationen, da teorien inddrager nogle af de parametre, som optimerer situationsanalysen. Dog vurderer jeg yderligere, at modellen mangler en mere dybdegående forståelse, så den bedre kan anvendes operationelt i praksis.

3.5 SAMMENFATNING AF DEN TEORETISKE ANALYSE

De tre teorier, som jeg har valgt at tage udgangspunkt i, er forskellige på flere punkter, hvilket hovedsageligt også skyldes deres forskellige udgivelsestidspunkter, men de har også flere elementer tilfælles. De tre teorier bygger videre på hinanden i den forstand, at Coombs' teori (2007) er en videreudvikling af Benoits teori (1997), hvor Coombs søger at sammenkoble Benoits responsstrategier med forskellige krisetyper. Intentionen er således at opstille teoretiske retningslinjer for hvilke responsstrategier, der passer bedst sammen med forskellige krisetyper og dermed give virksomheden mulighed for at vælge den strategi, der beskytter dens image bedst muligt.

Frandsen og Johansens model (2015) er en videreudvikling af Coombs' teori (2007), idet de både inddrager konteksten i den sociale praksis, der har en væsentlig betydning for responsstrategien, men også behandler forskellige parametre såsom medier, genrekonventioner og tekst, der alle har indvirkning på eller siger noget om, hvordan en virksomhed udtrykker den valgte kommunikationsstrategi retorisk.

Johansen og Frandsen (2015) ønsker at have mere fokus på forståelsen for den sociale kontekst og situation, som krisen udspiller sig i. Deres bidrag er yderst relevant, da de parametre, som de bidrager med, har stor indflydelse på den måde, virksomhederne analyserer og forstår situationen på og dermed vælger at kommunikere ud fra.

Overordnet set er de tre teorier forholdsvis enige om, hvilke muligheder virksomheden har for at kommunikere i en krisesituation. Dette giver også god mening, da teorierne er videreudviklinger af hinanden, og fokus i videreudviklingen ikke nødvendigvis har været at skabe nye kommunikationsstrategier men derimod har til hensigt at forstå og videreudvikle på den måde, hvorpå virksomheden analyserer krisesituationen. Jeg er således ikke interesseret i at kritisere de kommunikationsstrategier, der præsenteres i teorierne, men retter derimod mit fokus på situationsanalysen af den sociale praksis, og hvordan denne påvirker interessenternes opfattelse af krisekommunikationen og dermed virksomhedens valg og muligheder inden for krisekommunikation.

3.6 HVORFOR ER DET RELEVANT AT OPDATERE DET TEORETISKE FELT?

Der er skrevet meget forskellig teori om krisekommunikation, men hovedkritikken er, at de fleste teorier oversimplificerer en krisesituation. Det er en vigtig pointe, at kriser er uforudsigelige, kaotiske hændelser, og at enhver krise er en unik begivenhed, der kan udvikle sig på sin helt egen måde (Seeger, 2006). Denne pointe gør krisekommunikationsteorien mindre nyttigt i det virkelige liv, idet teorien altid kun vil være et ordnet system af velbegrundede og veldefinerede antagelser, som søger at forstå og forklare et eller flere fænomener eller samspillet mellem dem og derfor aldrig vil være præcist beskrivende for en enkel situation. Det kan derfor være en udfordring at præsentere krisekommunikationsteori, der kan bruges på alle typer af kriser. Derimod kan teorien omkring, hvordan situationen skal analyseres og hvilke parametre, der skal inddrages være yderst relevant for på den måde at gøre teorien mere situationsbestemt og dermed mere præcis, når den benyttes i praksis.

En anden vigtig kritik af det teoretiske felt inden for krisekommunikation er dens mangel på forståelse af kulturelle forskelligheder, og hvordan disse kan påvirke kriser forskelligt (Dykeman, 2005). Dette er specielt interessant for virksomheder, som opererer på et globalt marked og som eksempelvis oplever en krisesituation i en global kontekst. Her er det essentielt, at virksomheden forstår betydningen af at være i en global krise i forhold til en lokal krise, og hvad det har af betydning for de overvejelser, virksomheden skal foretage sig, inden den kommunikerer til sine interessenter. Er man som virksomhed udsat for en global krise, er internettet derimod et essentielt kommunikationsmedie, fordi det gør det muligt for virksomheden at kommunikere til et bredere publikum (DiNardo, 2002).

Ved at benytte internettet til tovejskommunikation kan virksomheden og dens interessenter alle blive informationsudbydere og dele viden om situationen for på den måde gensidigt at forstå og videreudvikle en fælles løsning (Ibid.). Selvom internettet og forståelsen for dets muligheder er blevet anerkendt af flere teoretikere, har den nuværende forskning inden for krisekommunikationen endnu ikke været i stand til at inkludere dette i teorien.

Ifølge Coombs er antallet af kriser steget i løbet af de seneste par år (2015b). Johansen og Frandsen er dog kritiske overfor dette synspunkt og vurderer, at det ikke er antallet af kriser, der er steget, men derimod vores syn på kriser og virksomhedernes ansvar, der har ændret sig over tid (2015). Det øgede antal af virksomhedskriser skyldes derfor ikke nødvendigvis en ændring i virksomhedernes måde at agere på, men bunder derimod i en ændring i de forventninger, som virksomhedens interessenter har til den, samt interessenternes forøgede evne til at blive hørt. Samtidig har vi ifølge Ulrich Beck aldrig før levet i et mere rigt og mere sikkert samfund, end det vi lever i idag, men har på den anden side heller aldrig før været så optaget og bevidste omkring de risici, som er forbundet med vores samfund (2002).

Det teoretiske felt inden for krisekommunikationen tager ifølge tidligere teoretiske analyser udgangspunkt i en forståelse af, hvordan virksomheden skal agere og kommunikere i en krisesituation. Den udvikling, der er i det teoretiske felt fra Benoit (1997) til Johansen og Frandsen (2015), viser samtidig en tydelig udvikling i forståelsen for interessenternes betydning for krisens udvikling. Dog har den teoretiske udvikling flyttet sig fra en mere konkret forståelse af kommunikationstiltagene (Benoit, 1997) til en mere generel forståelse af den analyse, der ligger forud for en effektiv krisekommunikation (Johansen & Frandsen, 2015). Det er således ikke en diskussion omkring, hvorvidt der i teorien er et behov for at inkludere en forståelse af interessenternes holdninger til virksomheden men derimod en diskussion omkring, hvordan disse holdninger kan analyseres samt hvilke holdninger, der er relevante for virksomheden at forstå.

Et konkret eksempel på, hvorfor det er relevant for det teoretiske felt inden for krisekommunikationen at inkludere samfundsteori, er Volkswagen skandalen fra 2015. Volkswagen har siden september 2015 været udsat for en masse kritik i de internationale, såvel som danske medier (Jensen, 2015). Volkswagens samlede markedsandel i Europa blev hårdt ramt af krisen, og specielt på det tyske marked har Volkswagen mistet en stor markedsandel (Ritzau, 2016). På det danske marked er Volkswagens salgstal dog stort set uændrede, og virksomhedens salg er steget siden 2015 (Ibid.).

Krisekommunikationen fra Volkswagen har været den samme på tværs af landene, men har påvirket salgstallene forskellige. Dette er et eksempel på, hvordan den samme kommunikation ikke nødvendigvis virker på samme måde i forskellige lande. Det er således med indsigt i Volkswagens identiske kommunikationsindsats i to forskellige samfund, at jeg finder det relevant at kombinere samfundsteori med krisekommunikationsteori.

I virksomhedernes forståelse og analyse af en potentiel krisesituation vil det være relevant at involvere en forståelse af de samfundsmæssige forventninger, de forskellige interessenter har til virksomheden. Samtidig vil det være relevant at analysere hvilke parametre, der bidrager til interessenternes opfattelse og evaluering af virksomheden for herigennem at kunne definere, hvad virksomheden kan gøre for at leve op til de forventninger, som interessenterne har til den. Hvis virksomheden er bevidst om de forventninger, der er til den fra samfundet, kan den med denne forståelse muligvis undgå en krisesituation eller kommunikere mere effektivt og dermed potentielt minimere følgerne af krisen.

Opdateringen af det teoretiske felt inden for krisekommunikation er relevant, idet en dybere teoretisk forståelse af den sammenhæng, der er mellem interessenternes forventninger til virksomheden og udviklingen i krisesituationen, kan bidrage til en mere strategisk kommunikation fra virksomheden. På den måde kan virksomheden bedre forstå de elementer, der påvirker udviklingen af krisesituationen, og derigennem træffe bedre strategiske kommunikative beslutninger, som er bedre tilpasset virksomhedens interessenter og deres forventninger til virksomheden.

Mit teoretiske bidrag ved dette speciale er således en forståelse af de samfundsskabte forventninger, som interessenterne har til virksomheden, og hvorledes en forståelse af disse forventninger kan bidrage til en mere effektiv krisekommunikation.

Jeg ønsker derfor i det følgende afsnit at bidrage med CSR- og samfundsteori samt give eksempler på, hvordan dette kan inkluderes i det nuværende teoretiske felt inden for krisekommunikation. På den måde vil jeg helt eller delvist udfylde hullerne i det teoretiske felt, så det stemmer bedre overens med det samfund, som virksomhederne skal kommunikere i i dag.

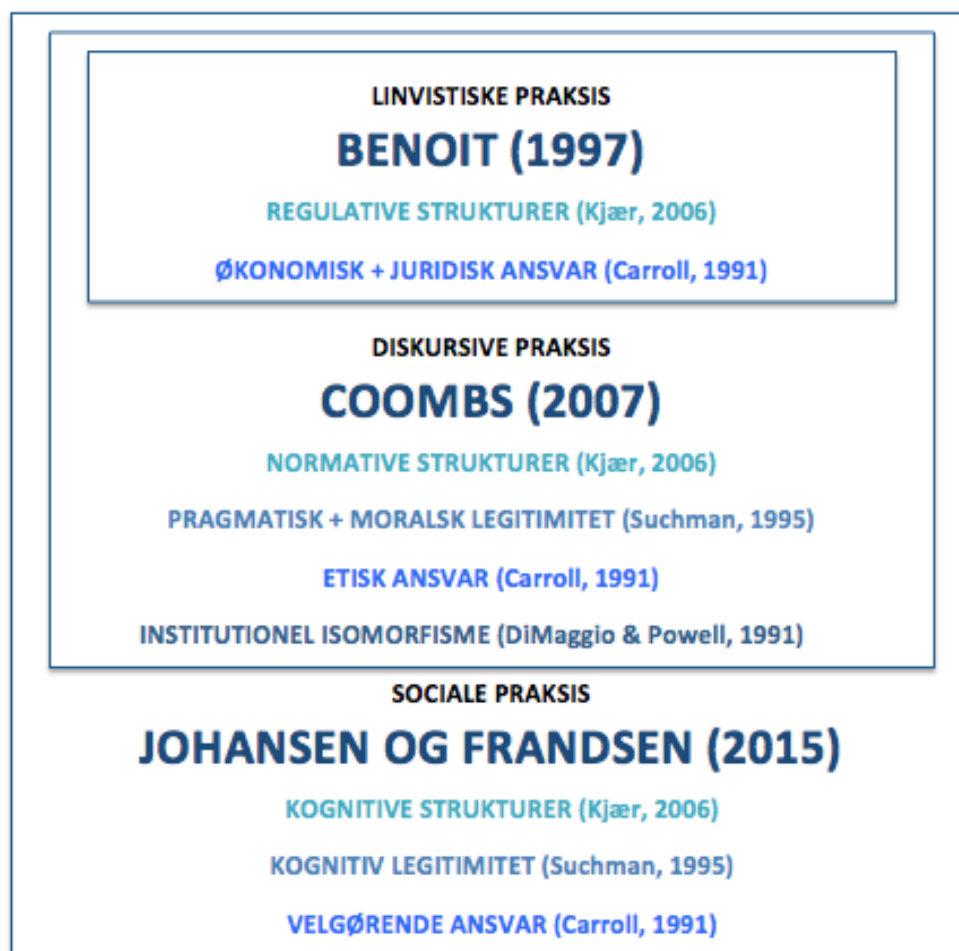
KAPITEL 4 - KRISEKOMMUNIKATION I ET SAMFUNDSPERSPEKTIV

Jeg vil i dette kapitel diskutere, hvordan samfundsteori inden for det neoinstitutionelle perspektiv samt CSR-teori kan udfylde hullerne i det krisekommunikationsteoretiske felt. Derudover ønsker jeg også at diskutere, hvad mit teoretiske bidrag har af betydning for krisekommunikationen i praksis.

Udviklingen i det teoretiske felt inden for krisekommunikationen indeholder en tidssvarende opdatering i forståelsen af interessenternes opfattelse af krisen, og hvordan dette kan påvirke krisesituationen yderligere. Jeg ønsker derfor at undersøge, hvordan konteksten, som krisen foregår i, og den måde interessenternes opfattelse og vurdering af en krise, skabes af både det lingvistiske, diskursive og sociale niveau i kommunikationen omkring krisen.

Ifølge Fairclough påvirker den lingvistiske praksis den diskursive praksis, og den diskursive praksis påvirker den sociale praksis (2010). De tre niveauer vil dermed altid have indflydelse på hinanden, hvilket betyder, at en ændring i den ene praksis altid vil have en påvirkning på de to andre praksisser. På den måde vil jeg argumentere for, at et teoretisk bidrag til den lingvistiske praksis af krisekommunikationsteorien derfor også direkte eller indirekte vil påvirke den diskursive og sociale praksis. Jeg vil i det følgende på baggrund af ovenstående derfor inddrage teori, der bidrager til både den lingvistiske, diskursive og sociale praksis i krisekommunikationsteorien, da det vil være et samlet bidrag til det overordnede teoretiske felt.

Følgende figur (Figur 6) beskriver, hvordan CSR- samt samfundsteori kan bidrage til at udfylde hullerne i krisekommunikationsteorien set ud fra Faircloughs kritiske diskursanalyse.



Figur 6: Samlet model over den institutionelle teoris samt CSR-teoriens bidrag til det teoretiske felt inden for krisekommunikationen

I den lingvistiske praksis kan Peter Kjærs (2006) *regulative strukturer* og Archie B. Carrolls (1991) *økonomiske* samt *juridiske forventninger* bidrage til, at en virksomhed i en krisesituation bedre kan forstå hvilke synlige - og dermed lingvistiske forventninger, der er til den.

I den diskursive praksis kan en forståelse af de normative strukturer, der sætter rammen for virksomhedens handlinger (Kjær, 2006), samt hvorfor det er vigtigt for en virksomhed at opnå legitimitet (Suchman, 1995), i form af eksempelvis CSR-initiativer (Carroll, 1991), bidrage til en forståelse af det diskursive niveau i krisekommunikationen. Jeg ønsker også at diskutere, hvordan institutionel isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1991) blandt virksomheder kan skabe og påvirke det institutionelle pres (Kjær, 2006), som virksomhederne er underlagt.

I den sociale praksis i krisekommunikationsteorien kan en forståelse af de ubevidste forventninger til virksomheden i form af et kognitivt pres (Kjær, 2006) bidrage til en forståelse af, hvad samfundet forventer af specielt større virksomheder, og hvordan velgørende CSR-initiativer (Carroll, 1991) kan bidrage til at opnå legitimitet.

Da krisekommunikation skal være strategisk, proaktiv og procesorienteret (Johansen & Frandsen, 2015), vil jeg argumentere for, at en dybere forståelse af de samfundsmæssige forventninger til virksomheden vil kunne bidrage til krisekommunikationsteorien således, at teorien får et yderligere strategisk perspektiv. Jeg vil i det følgende uddybe den teoretiske sammenhæng, som er illustreret i Figur 6.

4.1 SAMFUNDETS FORVENTNINGER PÅ DET LINGVISTISKE NIVEAU

Alle virksomheder er underlagt et institutionelt pres, som består af omgivelsernes forventninger til virksomheden (Kjær, 2006). Det institutionelle pres opstår på baggrund af antagelsen om, at virksomheder er underlagt institutionelle strukturer, der påvirker virksomhedens strategiske handlemuligheder, ved at fungere som spilleregler i virksomhedens omverden (Ibid.). På den måde vil alle virksomheder være underlagt nogle krav fra sine interessenter, som virksomheden bør følge.

Peter Kjærs teori kan bidrage med en grundlæggende forståelse af de forskellige typer af krav, der er til en virksomhed i en krisesituation. Han er professor i statskundskab på Roskilde Universitet med speciale i institutioner i samfundet. Kjærs teori om institutionelle perspektiver fra 2006 kan benyttes som ramme for at forstå institutioners rolle i samfundet samt udfolde den videre teori i dette kapitel.

På det lingvistiske niveau kan de forventninger, der er til virksomheden, beskrives ud fra Kjærs *regulative strukturer*, der defineres som regler og love, der former virksomhedens adfærd (2006). Det gælder eksempelvis lovgivninger, kontrakter og andre formelle rammer, som en virksomhed skal forholde sig til. Argumentet for, at de regulative strukturer kan forstås i forhold til den lingvistiske praksis er, at de regulative strukturer er nedskrevet og vedtaget som overordnede logikker, der gælder overalt i samfundet.

De regulative strukturer er dermed det synlige institutionelle pres, som virksomheden er underlagt i den forstand, at de regulative strukturer altid er nedskrevet eller kommunikeret, så det fremgår tydeligt, hvilke specifikke krav, der er til virksomheden. På det danske marked er virksomhederne eksempelvis underlagt regulative strukturer i form af selskabslovgivningen og markedsføringslovgivningen, der er synlige regler og forventninger til, hvordan virksomheden skal agere for at opnå legitimitet.

Archie B. Carroll er professor i virksomheders sociale ansvar ved University of Georgia i USA. Hans teori kan bidrage med en forståelse af de forskellige niveauer af socialt ansvar, som en virksomhed ifølge dets omgivende samfund skal leve op til for at være legitim. Carroll definerer socialt ansvar som “[de] økonomiske, juridiske, etiske og velgørende forventninger fra samfundet til en virksomhed på et givent tidspunkt” (1991: 40). Carroll beskriver sin teori om socialt ansvar som en pyramide, hvor det fundamentale ansvar skal være på plads, før virksomheder vælger at tage et velgørende ansvar (se Figur 7).



Figur 7: Samlet model over virksomhedens sociale ansvar (Carroll, 1991)

Carroll definerer det økonomiske ansvar som fundamentet for det samlede sociale ansvar, idet virksomhedens primære formål er at være profitabel (1991). Det juridiske ansvar indebærer, at virksomheden skal følge de overordnede regler, der er i samfundet for, hvad der er rigtigt og forkert. Således argumentere Carroll også for, at en virksomhed ikke kan tage yderligere ansvar, hvis ikke det økonomiske ansvar er opnået (1991). På den måde skal virksomheden have økonomiske ressourcer og juridiske overskud, før den eksempelvis kan tage et etisk ansvar.

Jeg vil forholde mig kritisk overfor Carrolls forståelse, idet jeg ikke vurderer, at en virksomhed først skal have et økonomisk overskud, før den kan efterleve sit juridiske ansvar. En virksomhed er ikke fritaget fra sit juridiske ansvar bare fordi, at virksomheden ikke har et økonomisk overskud. Grundforståelsen for, at en virksomhed først skal have styr på sit basale ansvar i form af lovgivning og økonomi, før den kan tage et etisk eller velgørende ansvar, kan dog godt benyttes til at forstå de forskellige niveauer af ansvar, en virksomhed kan tage.

Det økonomiske og juridiske ansvar i Carrolls model (1991) beskriver de minimumsforventninger, som virksomheden selv samt dens interessenter har til den. Det økonomiske og juridiske ansvar kan derfor forstås i forhold til det lingvistiske niveau, idet de begge er synlige krav til virksomheden, som man i udgangspunktet ikke kan diskutere om eksisterer. Dog kan man argumentere for, at jura er humanistisk og dermed kan fortolkes, men overordnet set er lovgivningen nedskrevet og dermed afgrænset. Det økonomiske ansvar skal derfor ses som en forudsætning for virksomhedens eksistens og er ikke afgørende for virksomhedens interessenters holdninger til virksomheden. Virksomhedens økonomiske ansvar er relevant for virksomhedens interessenter, der er direkte påvirkede af virksomhedens økonomi. Det juridiske ansvar er derimod et krav fra samfundet og forventning fra virksomhedens interessenter om, at virksomheden overholder lovgivningen.

Ifølge modellen er det først, når virksomheden efterlever sit økonomiske og juridiske ansvar, at virksomheden også kan tage et etisk ansvar (Carroll, 1991). Et etisk ansvar kan eksempelvis være arbejdsforhold for de ansatte eller bæredygtig produktion (Ibid.). En kritik af denne forståelse er, at Carrolls teori er amerikansk og derfor har en anden opfattelse af arbejdsforhold, end vi eksempelvis har i Danmark. I Danmark er arbejdsforhold vedtaget ved lovgivning, og arbejdsforhold indgår således i virksomhedens juridiske ansvar. I det danske samfund vil et etisk ansvar således være et ansvar, der ikke direkte er dikteret ved lovgivningen. Flere af de elementer, der vil falde under det etiske ansvar i Carrolls model, vil således i et dansk perspektiv anses som et juridisk ansvar, da vi i Danmark har nogle andre forventninger og retningslinjer for eksempelvis arbejdsforhold.

Når virksomheden har styr på sit økonomiske, juridiske og etiske ansvar, kan den ifølge Carroll tage et velgørende ansvar (1991). Et velgørende ansvar omfatter eksempelvis donationer og velgørende formål, som ikke direkte påvirker virksomhedens interessenter eller økonomi (Carroll, 1991). Et velgørende ansvar er ifølge Carroll det højeste niveau af samfundsansvar, en virksomhed kan påtage sig.

4.1.1 DE LINGVISTISKE FORVENTNINGER TIL VIRKSOMHEDEN

I USA og Europa er der en miljølovgivning, der bl.a. siger noget om, hvor meget biler som maximum må forurene i de respektive lande. Fra 2008-2015 har den tyske bilgigant Volkswagen forfalsket testresultaterne for deres miljømålinger på deres dieslbiler for på den måde at kunne efterleve de forskellige myndigheders miljøkrav (Jensen, 2015). Volkswagen har således ikke levet op til de juridiske krav, der er til virksomheden. Man kan dog forstå Volkswagens handling ud fra et økonomisk parameter, idet virksomheden har et ansvar overfor sine interessenter om at være økonomisk ansvarlig og dermed følge med i konkurrencen på markedet inden for dieslbiler. Der kan derfor argumenteres for, at Volkswagen har været nødsaget til at snyde og dermed ikke efterleve sit juridiske ansvar for på den måde at være konkurrencedygtig indenfor dieslbiler og dermed kunne efterleve sit økonomiske ansvar.

Jeg vil argumentere for, at lovgivning og andre nedskrevne forventninger og krav til virksomhederne burde være nemme for en virksomhed at være bekendt med og dermed efterleve, da de er synlige og definitive. Det er dog ikke altid tilfældet, at en virksomhed kan leve op til både sit økonomiske og juridiske ansvar, da forskellige krav fra forskellige interessenter kan være modstridende på tværs af eksempelvis økonomiske og juridiske forventninger.

Et andet eksempel på en virksomhed, der ikke har levet op til sit juridiske ansvar, er Danske Bank, som har hvidvasket penge gennem virksomhedens afdeling i Estland (Batchelor & Vilsbøll, 2018). Danske Bank har hvidvasket 1,5 milliarder danske kroner for flere af bankens kunder og har været bevidst om, at hvidvaskningen fandt sted. Dog har Danske Bank ikke indberettet den mistænkelige adfærd til myndighederne, selvom banken juridisk har pligt til at informere myndighederne. Danske Bank har således ikke levet op til sit juridiske ansvar, hvilket også har medført, at Danske Bank er havnet i en krisesituation.

Det er dog ikke altid i virksomhedens interesse at efterleve deres juridiske ansvar, hvis ikke virksomheden kan efterleve sit økonomisk ansvar. Carrolls (1991) model viser, hvordan en virksomhed, der ikke kan efterleve sit økonomiske ansvar, heller ikke kan efterleve sit juridiske ansvar. Dette er forskelligt fra eksemplet med Danske Bank og Volkswagen, der begge er virksomheder, der økonomisk er meget stabile og derfor også burde kunne leve op til det juridiske ansvar.

Et andet juridisk aspekt, hvor forståelsen for samfundets forventninger til virksomheden er relevante, er den del af selskabslovgivningen, der siger noget om, at virksomheder med afdelinger fordelt i de europæiske lande lovligt kan flytte penge internt i virksomheden for at betale mindre virksomhedsskat (Ussing et al., 2019). Det er et interessant aspekt, idet den måde, som virksomhederne agerer på juridisk, er godkendt, men i et etisk perspektiv kan diskuteres, om det er legitimt adfærd. Juridisk set er det lovligt for virksomhederne at gøre, men det er kommet frem, at Danmark samlet mister 3,5 milliarder kroner hvert år, fordi virksomheder vælger at betale sin skat i andre lande end Danmark. Virksomhederne må derfor gerne gøre, som de gør men sandsynligheden for, at det etisk ikke bliver vurderet til at være i orden af virksomhedens interessenter, er til stede og uvis. Det er derfor ikke kun vigtigt som virksomhed at overholde sit juridiske ansvar, hvis ens interessenter ikke vurderer, at det også er etisk korrekt adfærd. Jeg vil diskutere virksomhedens etiske ansvar senere i kapitlet.

4.1.2 DE LINGVISTISKE FORVENTNINGER OG KRISEKOMMUNIKATIONSTEORI

De regulative strukturer i Kjærs teori (2006) og det økonomiske og juridiske ansvar i Carrolls teori (1991) skal dermed ses som et bidrag til den lingvistiske praksis i krisekommunikationen. Kjær (2006) beskriver således de synlige strukturer, der sætter rammerne for, hvordan man som virksomhed kan agere, og Carroll (1991) beskriver det økonomiske og juridiske ansvar, som virksomheden skal leve op til. Teorierne bidrager således til en forståelse af, hvad der som minimum forventes af virksomhederne for, at virksomhederne ifølge interessenterne kan opnå legitimitet.

Jeg vurderer, at de regulative strukturer og det økonomiske og juridiske ansvar kan ses som et bidrag til Benoits teori (1997), da det synliggør de forventninger, der er til virksomheden og dermed kommunikationen. De regulative strukturer samt det økonomiske og juridiske ansvar er synlig tekst, der kan kommunikeres og fortolkes. På samme måde lægger Benoits (1997) overordnede forståelse sig også op af synlig tekst og retorik. På den måde kan de regulative strukturer og det økonomiske og juridiske ansvar bidrage til en forståelse af de synlige forventninger, der er til virksomheden i en krisesituation. Derfor skal en virksomhed, der er i en krisesituation, være bevidst om de regler og love, som virksomheden er underlagt, samt hvordan disse regulative strukturer påvirker virksomhedens kommunikationsmuligheder i en krisesituation ved at sætte rammerne for, hvad virksomheden kan kommunikere om, og hvordan virksomheden kan kommunikere.

De lingvistiske forventninger bidrager således til den konkrete kommunikation og forståelsen for de minimumsforventninger, der er til en virksomhed. De synlige forventninger kan benyttes til at forstå, hvordan man som virksomhed konkret skal kommunikere, samt hvorvidt man som virksomhed har overtrådt en grænse hos sine interessenter.

4.2 SAMFUNDSDISKURS OG KRISEKOMMUNIKATION

Til at diskutere det diskursive niveau i krisekommunikationen i forhold til samfundets forventninger til virksomhederne, vil jeg udover Kjær (2006) og Carroll (1991) inddrage teori af Mark C. Suchman (1995). Suchman er en amerikansk professor i sociologi fra Brown University, der har specialiseret sig i legitimitetsteori inden for det institutionelle felt.

Ifølge Suchman opnår en virksomhed legitimitet, når dens interessenter vurderer, at virksomheden handler korrekt i en given social kontekst (Suchman, 1995). Suchman definerer selv legitimitet som: “[...] en generaliseret opfattelse eller antagelse af, at en virksomheds handlinger er hensigtsmæssige, korrekte eller passende inden for et socialt konstrueret system af normer, værdier, overbevisninger og definitioner” (Suchman, 1995: 574). Det er således med udgangspunkt i mit socialkonstruktivistiske erkendelsesgrundlag, at jeg benytter teorien og begrebet legitimitet, idet legitimitet ifølge Suchmans definition skal forstås som en social konstruktion. Legitimitet er dermed skabt af interessenterne og tager udgangspunkt i, hvad acceptabel virksomhedsadfærd opleves som i deres samfund.

4.2.1 HVORDAN BØR VIRKSOMHEDEN AGERE

Kjærs normative strukturer tager afsæt i en fælles norm eller moral for, hvordan en virksomhed bør opføre sig i en given kontekst (2006). De normative strukturer er påvirket af en forståelse af, hvad der er rigtig og forkert adfærd og binder dermed i bevidste overvejelser og holdninger til virksomhedens måde at handle på (Kjær, 2006). De normative strukturer er således ikke formelt samfundsdikterede men binder derimod i en fælles socialt skabt holdning til den måde, virksomheden opfører sig på i samfundet. De normative strukturer kan derfor forstås ud fra den diskursive praksis i krisekommunikationen, da den diskursive praksis på samme måde handler om enkelte interessenters opfattelse af, hvad der er rigtigt og forkert i en given kontekst. De normative strukturer kan dog ikke nødvendigvis generaliseres på et samfundsplan, da de tilhører den enkelte diskurs og heller ikke fremgår skriftligt.

Dog kan man diskutere, om der er nogle diskurser i samfundet, som er mere dominerende end andre og dermed kan forstås som generelle samfundsholdninger. Er der en overordnet dominerende diskurs i samfundet, vælger jeg dog at forstå denne ud fra et kognitivt perspektiv i stedet for et diskursivt.

På samme måde som de normative strukturer (Kjær, 2006), tager Suchman udgangspunkt i pragmatisk legitimitet, som er, når forbrugerens egeninteresse skaber legitimitet (1995). Det skal forstås på den måde, at forbrugeren vurderer virksomhedens legitimitet ud fra, hvad forbrugeren selv får ud af måden, hvorpå virksomheden vælger at handle. Ved den pragmatiske legitimitet tillægger virksomhedens interessenter legitimitet til virksomheden, hvis den måde, virksomheden handler på, er i overensstemmelse med de værdier, som interessenterne har som enkeltpersoner eller mindre grupper (Suchman, 1995). En virksomhed, der opfattes som legitim, kan eksempelvis være miljøbevidst i en kontekst, hvor interessenterne anser miljøbevidsthed som en relevant værdi. En virksomhed, der ikke lever op til de forventninger, interessenterne har til miljøbevidsthed, kan samtidig blive opfattet som illegitim af virksomhedens interessenter. Opfattes en virksomheds handlinger som illegitime, kan det være starten på en krisesituation.

Suchman definerer også den moralske legitimitet, som tager udgangspunkt i en samfundsteoretisk forståelse af, hvordan en virksomheds handlinger opfattes i samfundet (1995). Den moralske legitimitet tager udgangspunkt i en forestilling om, at interessenterne har en holdning til, hvad der er moralsk rigtigt og forkert at gøre som virksomhed (Suchman, 1995). Den moralske legitimitet bunder således i en normativ evaluering af virksomheden set fra interessenternes syn og er funderet i en bredere social logik, der derved fundamentalt adskiller sig fra den mere smalle egeninteresse, der er i den pragmatiske legitimitet. Den moralske legitimitet skal således forstås som en bredere og mere fælles opfattelse af virksomheden og dens handlinger.

Det er som udgangspunkt også den moralske legitimitet, der oftest bliver diskuteret, når en virksomhed agerer i en social kontekst (Willke & Willke, 2008). Derfor er den moralske legitimitet yderst relevant for forståelsen af en krisesituation, da den ifølge Wilke og Wilke (2008) har stor betydning for kommunikationen i den sociale kontekst. Hvis en virksomhed ikke lever op til sit moralske ansvar, kan den sociale kommunikation og efterfølgende konstruktion af situationen medføre, at der opstår en krise.

4.2.2 LEGITIMITET I DEN DISKURSIVE PRAKSIS

Den pragmatiske legitimitet skal forstås ud fra den diskursive praksis i kombination med den moralske legitimitet, idet de begge bunder i værdier og holdninger (Suchman, 1995). Den pragmatiske og den moralske legitimitet er således enkelt- og fællesopfattelser af, hvad der er korrekt adfærd for en virksomhed, og de vil derfor begge kunne forklares ud fra Faircloughs diskursive praksis i den kritiske diskursanalyse.

På samme måde skal normative strukturer fra Kjærs teori (2006) også forstås ud fra den diskursive praksis i Faircloughs teori (2010). Både den pragmatiske og moralske legitimitet skal forstås ud fra de normative strukturer, som virksomheden er underlagt. Den pragmatiske og moralske legitimitet kan således bidrage til en bredere forståelse af den diskursive konstruktion af krisen, idet det er bevidste men ikke nedskrevne forventninger, som interessenterne har til virksomheden. På den måde skal den pragmatiske og moralske legitimitet (Suchman, 1995) samt de normative strukturer (Kjær, 2006) ses som et bidrag til Coombs' teori (2007) og hans forståelse af situationens indvirkning på kommunikationen.

Carroll definerer virksomhedens etiske ansvar som et led i det samlede samfundsansvar (1991). Det etiske ansvar kan forstås som en måde at opnå pragmatisk og moralsk legitimitet, idet det etiske ansvar er en måde for en virksomhed at leve op til de fælles normer og den moral, der definerer, hvad der er etisk korrekt adfærd i samfundet. Det etiske ansvar bunder således i en samfundsopfattelse af, hvad der er god virksomhedsadfærd. Den moralske legitimitet tager eksempelvis udgangspunkt i en evaluering af, om en virksomheds måde at producere på samt de teknikker og procedurer, virksomheden bruger til at producere, er etisk korrekte (Suchman, 1995). Den moralske legitimitet kan derfor benyttes til at forklare, hvorfor virksomheder vælger at implementere tiltag inden for socialt ansvar for derigennem at opnå moralsk legitimitet.

Et eksempel på en virksomhed, der har søgt at opnå moralsk legitimitet ved at tage et etisk ansvar, er H&M. H&M har indført et koncept der hedder *Garment Collecting*, som er et globalt tøjindsamlingsinitiativ, hvor H&M gør en indsats for en mere bæredygtig fremtid (H&M Kampagner, u.å.). Konceptet går ud på, at kunder kan aflevere deres brugte tøj i H&M's butikker, og så genbruger H&M enten alt tøjet eller dele af tøjet (Ibid.). H&M er efterfølgende blevet taget i at brænde store mængder af det tøj, de modtager og dermed ikke genanvende det som lovet i kampagnen (Frederiksen, 2017).

H&M har dermed forsøgt at tage et etisk ansvar for derigennem at opnå legitimitet, men fordi H&M kun genbruger lidt af det tøj, de får ind, har konceptet haft den modsatte effekt på H&M's legitimitet blandt interessenterne. Man skal som virksomhed derfor være opmærksom på, hvad forventningerne er til det etiske ansvar, da H&M-sagen er et eksempel på, at en lille indsats ikke nødvendigvis er nok for at opnå legitimitet, hvis interessenterne forventer mere af virksomheden.

Ved at inkludere en forståelse af de normative strukturer fra Kjærs teori (2006) på det diskursive niveau, vil en virksomhed i en krisesituation kunne forstå, hvordan dens interessenters holdninger til virksomheden presser virksomheden til at agere på en bestemt måde. Samtidig vil en forståelse af den pragmatiske og moralske legitimitet kunne benyttes til at forstå, hvilke forventninger, som virksomhedens interessenter har til virksomheden.

Kjærs (2006) og Suchmans (1995) teorier kan bidrage til situationsanalysen i forhold til at forstå og bestemme, hvordan virksomheden skal kommunikere og agere på baggrund af de forventninger, der er til virksomheden på et moralsk og etisk niveau. I krisekommunikationsteorien bidrager Kjær og Suchmans teorier således til det diskursive niveau af kommunikationen ved at definere, hvordan forventningerne til virksomheden diskursivt bliver skabt i den sociale kontekst.

4.2.3 INSTITUTIONEL ISOMORFISME PÅ DET DISKURSIVE NIVEAU

På det diskursive niveau i krisekommunikationen er det også relevant at forstå, hvordan virksomhederne indbyrdes selv bidrager til at skabe de forventninger, der er til den enkelte virksomhed. Til at forstå, hvordan virksomheder efterligner og påvirker hinanden indbyrdes, vil jeg inddrage teori af Paul J. DiMaggio og Walter W. Powell om institutionel isomorfisme (1991).

Institutionel isomorfisme tager udgangspunkt i at forstå de processer, der tvinger virksomheder inden for det samme organisatoriske felt, til at efterligne hinanden som følge af et institutionelt pres (DiMaggio & Powell, 1991). DiMaggio og Powell er begge amerikanske sociologer, der har beskæftiget sig med institutioner i det amerikanske samfund, og sammen har de defineret institutionel isomorfisme som en ensretning af organisationer i samfundet. DiMaggio og Powell definerer organisatoriske felter, som "en klynge eller gruppe af organisationer, der deler et fælles mål, har samme output og som ligner hinanden fra start af" (DiMaggio & Powell, 1991: 148).

Samtidig definerer de isomorfisme som “en begrænsningsproces, der tvinger virksomheder til at efterligne andre virksomheder, der står over for det samme institutionelle pres” (DiMaggio & Powell, 1991: 149).

Et eksempel på en virksomhed, der har været underlagt institutionel isomorfisme, er Ryanair. I 2015 kom Ryanair i konflikt med Det Danske Serviceforbund og Flybranchens Personale Union (FPU), fordi Ryanair ikke havde en overenskomst for deres ansatte med daglig arbejdsgang i Københavns Lufthavn (Nielsen, 2015). Ryanair har ligesom mange andre flyselskaber mærket presset fra den stigende konkurrence i branchen. Ryanair har derfor skåret i lønningerne for på den måde at kunne sælge billigere flybilletter til sine kunder.

Årsagen til, at Ryanair er et eksempel på institutionel isomorfisme, er, at Ryanair grundet den efterlignende isomorfisme har skulle finde en måde at sænke priserne på for at følge med konkurrencen. Samtidig har Ryanair oplevet tvangsisomorfisme i form af forventninger til, at Ryanair behandler sine ansatte efter danske standarder.

De forventninger, der er til Ryanair, om at virksomheden behandler sine medarbejder ordentligt, skyldes, at Ryanairs konkurrenter i Danmark har overenskomster med deres ansatte (Kongskov, 2016). På den måde kan Ryanairs konkurrenter presse virksomheden til at leve op til nogle standarder, som interessenterne har en forventning om, at man som virksomhed lever op til, fordi konkurrenterne gør det. Ryanair skal således både leve op til en forventning om, at virksomheden sælger billige billetter, da Ryanair selv har skabt et brand, der skaber disse forventninger til virksomheden, men skal samtidig også leve op til en forventning om, at virksomheden behandler sine ansatte efter de samme forhold som konkurrenterne i branchen. Ryanairs situation er derfor også et eksempel på, hvordan virksomheder kan være underlagt modstridende forventninger udefra og derfor kan have svært ved at leve op til alle sine interessenters forventninger.

4.2.4 HVORDAN VIRKSOMHEDEN SELV BIDRAGER TIL AT SKABE DE FORVENTNINGER, DER ER TIL DEN

Den institutionelle isomorfisme skal i specialet bidrage til at forstå, hvordan virksomhederne internt i en branche selv bidrager til at skabe de forventninger og dermed det pres, som interessenterne har til virksomheden på det diskursive niveau. Det pres, som virksomheden er underlagt, er konstrueret af både interessenterne og virksomhederne i branchen, og man kan dermed ikke definitivt sige, om det er interessenternes forventninger til virksomheden, der skaber branchen, eller om det er branchen selv, der bidrager til at skabe interessenternes forventninger.

På samme måde kan en virksomhed føle sig presset af sine konkurrenters måde at kommunikere på og på den måde kommunikere mere ambitiøst om sine initiativer, end de er. En af grundene til, at flere virksomheder bliver opdaget i at kommunikere mere ambitiøst, end de kan efterleve, skyldes delvist deres egen diskursive konstruktion af branchen og de forventninger, der er til branchen og dermed virksomheden. På den måde er diskursen i den institutionelle isomorfisme selvbekræftende, da den konstant forholder sig til, hvad den enkelte virksomhed selv bidrager med, og hvad konkurrenterne kommunikerer. Diskursen kan derfor skabes ud fra den måde, virksomheden kommunikerer om sig selv på samt den måde, virksomhedens konkurrenter i branchen kommunikerer.

Institutionel isomorfisme skal forstås i en diskursiv sammenhæng på den måde, at branchen og den måde de virksomheder, der er i branchen kommunikerer deres initiativer og mål på, bidrager til at skabe den diskurs, som virksomhederne kommunikerer i. Hvis én virksomhed i branchen kommunikerer, at den vil være 100% bæredygtig i 2020, så bidrager denne kommunikation til den samlede diskurs. Virksomhederne i en branche kan derfor selv bidrage til at skabe det pres og de forventninger, der er til dem, og det kan derfor diskuteres, hvem der sætter barren for, hvad der forventes af virksomhederne - om det er virksomhederne selv eller, om det er virksomhedernes interessenter.

Set ud fra Faircloughs model vil den måde, som den enkelte virksomhed i branchen kommunikerer om sig selv på på tekstniveau, dermed påvirke den diskurs, som virksomheden kommunikerer i. Den diskurs, som virksomheden og dens konkurrenter kommunikerer i, og som dermed beskriver de forventninger og krav, virksomhederne selv har til sig selv, vil påvirke den sociale praksis omkring virksomhederne.

Virksomhedens egen lingvistiske måde at kommunikere på, vil derfor påvirke de forventninger, som samfundet har til virksomheden selv og vil samtidig også påvirke de forventninger, som samfundet har til hele branchen. Hvis en virksomhed kommunikerer, at den vil være bæredygtig, påvirker dette således samfundets forventninger til virksomheden. Derudover påvirker virksomhedens kommunikation også de konkurrerende virksomheder, der dermed bliver nødt til også at agere mere bæredygtige for herigennem at leve op til de nye italesatte forventninger, der er til dem.

Forståelsen for det pres, som virksomheden er underlagt, og hvordan det pres skabes af virksomhedens interessenters forventninger til virksomheden, kan bidrage til at uddybe og forstå, hvad en virksomhed i en krisesituation bør analysere og forstå for bedre at kunne analysere krisesituationen. Derudover er det også relevant at forstå, hvordan virksomhederne i branchens eget pres på hinanden også kan påvirke krisesituationen.

Denne forståelse vil bidrage til, at virksomheden kan definere, hvem der har skabt de forventninger, der er til virksomheden. Samtidig kan det bidrage til at forstå, hvordan man som virksomhed måske også bør forholde sig kritisk til forskellen mellem de forventninger, som samfundet har til virksomheden og så de forventninger, virksomheden selv og dens konkurrenter har skabt.

4.3 SAMFUNDETS FORVENTNINGER TIL VIRKSOMHEDEN

En virksomhed kan være underlagt ubevidste og usynlige forventninger fra dens interessenter til, hvordan virksomheden skal agere. Disse forventninger defineres ifølge Kjær som kognitive strukturer, der tager udgangspunkt i en fælles, ubevidst verdensforståelse (2006). De kognitive strukturer omhandler viden samt erkendelse og er selvfølgheder, der ligger til grund for, at omgivelserne vurderer, at noget er korrekt i en given kontekst (Kjær, 2006). De kognitive strukturer spænder således over en fælles opfattelse i samfundet af virksomheden og dens handlinger (Ibid.).

De kognitive strukturer kan ligeledes forstås i forhold til Faircloughs kritiske diskursanalyse (2010), idet de kognitive strukturer kan bidrage som led i den sociale praksis til at forstå de fælles forventninger i samfundet, der er til virksomheden. Årsagen er, at de kognitive strukturer beskriver de strukturer, der overordnet hersker i samfundet.

De kognitive strukturer vil som led i den sociale praksis således være påvirket af den diskursive og dermed normative opfattelse af en situation, som vil være påvirket af de regulative og synlige strukturer, der eksisterer i den lingvistiske praksis.

Det kognitive pres kan være udfordrende at definere for en virksomhed, da det bunder i samfundets ubevidste forventninger og holdninger til virksomheden og er et pres, som ikke italesættes af interessenterne. Kjærs (2006) teori kan benyttes til at forstå de overordnede logikker i samfundet, der skaber det pres og de normer, som virksomheden skal overholde for at opnå legitimitet hos sine interessenter.

Et eksempel på, hvordan man kunne inddele en krise efter Kjærs (2006) teori, er Volkswagens dieselgate krise fra 2015 (Jensen, 2015). I forhold til de regulative strukturer havde Volkswagen brudt med nogle konkrete regler for, hvordan virksomheden målte udledning af gasser i en række af deres dieselmotorer ved at manipulere med testresultaterne, så bilerne fremstod mere miljøvenlige, end de var. På det normative niveau har Volkswagen brandet sig på at være en af de mest miljøvenlige bilproducenter, hvilket fremgår i Volkswagens bæredygtighedsrapport (Volkswagen, 2014). Når Volkswagen vælger at kommunikere, at virksomheden er miljøbevidst men så efterfølgende bliver opdaget i at opføre sig modsat af det, virksomheden har lovet, bryder Volkswagen således med de normative strukturer.

Udover de regulative og normative strukturer kan man også argumentere for, at Volkswagen er underlagt nogle kognitive strukturer, idet der er en generel forestilling om, at tyske produkter repræsenterer kvalitet (Brandfinance, u.å.). Når Volkswagen valgte at manipulere med informationen om deres biler, så de fremstod bedre end de var, fremstod Volkswagen utroværdige, idet denne handling strider imod den kognitive opfattelse, som samfundet har om tyske produkter og dermed Volkswagen (Boesen et al., 2016). På den måde har Volkswagen ikke levet op til de forventninger, der er til virksomheden i samfundet og er dermed endt i en krisesituation, der har haft alvorlige konsekvenser for virksomheden efterfølgende.

4.3.1 LEGITIMITET I ET SAMFUNDSPERSPEKTIV

Ifølge Suchman kan en virksomhed også opnå kognitiv legitimitet (1995). Den kognitive legitimitet skal forstås som de ureflekterede og forudindtagede forventninger, som interessenterne har til virksomheden (Suchman, 1995) og kan sammenlignes med det kognitive pres, som Kjær (2006) præsenterer i sin teori. Den kognitive legitimitet er funderet i virksomhedens evne til at agere forståeligt, sammenhængende og meningsfuldt i en given social kontekst (Suchman, 1995). Kognitiv legitimitet skabes, når en virksomhed opfylder mål, som samfundet anser for at være legitime og bundet således ikke i en selvinteresse ligesom den pragmatiske og moralske legitimitet. Opnår en virksomhed kognitiv legitimitet, vil det sige, at samfundet accepterer virksomheden som nødvendig eller uundgåelig for samfundets eksistens.

Ifølge Carrolls model kan en virksomhed også tage et velgørende ansvar (1991). Virksomhedens velgørende ansvar kan sammenlignes med Kjærs kognitive strukturer (2006), idet de kognitive strukturer bundet i en forståelse af virksomheden og dens overordnede handlinger. Samtidig kan det velgørende ansvar også sammenlignes med Suchmans kognitive legitimitet (1995), idet den kognitive legitimitet skal forstås som de ureflekterede og forudindtagede forventninger, som interessenterne har til virksomheden. Det kan eksempelvis være en ubevidst forventning til virksomhederne i samfundet, at de tager et overordnet socialt ansvar, hvis virksomheden har ressourcerne til det.

Et eksempel på en virksomhed, der har overskud til at tage et velgørende ansvar, er Novo Nordisk. Novo Nordisk er en stor dansk virksomhed, der både har styr på sit økonomiske, juridiske og etiske ansvar og derfor har overskuddet til at tage et velgørende ansvar (Foldager, 2014). I 2017 blev Novo Nordisk sagsøgt af en gruppe amerikanske insulinpatienter for en potentiel karteldannelse på det amerikanske marked (Ritzau, 2017). Novo Nordisk har ikke ville kommentere på sagen, og der er flere beviser for, at Novo Nordisk har indgået karteldannelse for at bevare de høje insulinpriser på markedet (Ibid.). Hvad der ifølge teorien burde have udviklet sig til en krise for Novo Nordisk, da det er ulovligt at danne karteldannelse, har tværtimod medført, at de danske medier stort set ikke har italesat situationen. Man kan således diskutere om en virksomhed, der tager et velgørende ansvar og derigennem opnår en høj grad af legitimitet, som eksempelvis Novo Nordisk, kan have en fordel i en potentiel krisesituation. Forstået således at hvis interessenterne allerede opfatter virksomheden som legitim, vil den negative omtale om virksomheden ikke have den samme effekt hos interessenterne.

Et overordnet socialt ansvar, forstået som det økonomiske, juridiske, etiske og velgørende ansvar, kan dermed både forstås som en forventning fra interessenterne til virksomheden om, at virksomheden opfører sig socialt ansvarligt i det givne samfund men kan samtidig også ses som et strategisk træk fra virksomhedens side for at opnå legitimitet.

Ifølge Coombs og Holladay benytter flere og flere virksomheder sig af initiativer inden for socialt ansvar til at opbygge et stærkt omdømme for på den måde at forberede sig på potentielle krisesituationer (2013). Ved at inddrage teori om legitimitet kan jeg understøtte denne strategi, da initiativerne således bidrager til interessenternes overordnede positive holdning til virksomheden. Tager virksomheden dermed et socialt ansvar, som medfører, at interessenterne tillægger virksomheden legitimitet, kan dette således være et afgørende faktor i en potentiel krisesituation. Dette skyldes, at interessenternes opfattelse af situationen og virksomheden, vil medføre et bedre udgangspunkt for virksomheden, end hvis virksomheden ikke havde opnået nogen form for legitimitet.

4.3.2 FORSKELLIGE FORVENTNINGER TIL VIRKSOMHEDERNE

Det kan diskuteres, hvad der definerer de forskellige forventninger interessenterne har til de enkelte virksomheder, og hvad der definerer, hvilke forventninger interessenterne har til virksomhederne generelt i samfundet. Teoretisk set kan en virksomheds mulighed for at efterleve sit sociale ansvar afhænge af virksomhedens økonomiske fundament (Carroll, 1991). På den måde vil større virksomheder, der har flere ressourcer, bedre kunne tage eksempelvis et velgørende ansvar, og man kan derfor argumentere for, at virksomhedens størrelse og ressourcemæssige fundament har en betydning for de forventninger, som virksomhedens interessenter har til den. På den anden side kan virksomhedens egen italesættelse af sine forventninger til sig selv påvirke og skabe dens interessenters forventninger. Det kan derfor være udfordrende at definere, hvad de konkrete forventninger er til den enkelte virksomhed, idet der er flere elementer, der afgør hvilke forventninger, der er til virksomheden.

De opfattelser og forventninger, som virksomhedens interessenter har til den, er derfor altafgørende for, hvordan en krisesituation udvikler sig. Har interessenterne få eller ingen forventninger til virksomheden, er sandsynligheden for, at virksomheden ender i en krisesituation minimal. Har interessenterne derimod høje forventninger til virksomheden, vil interessenterne dermed også kræve mere af virksomheden og sandsynligheden for, at virksomheden ikke lever op til alle sine interessenters forventninger er derfor større.

Virksomhedens interessenter kan således forvente, at virksomheden lever op til et socialt ansvar på flere forskellige niveauer. Derudover kan interessenterne også forvente, at virksomhedens adfærd overholder nogle pragmatiske, moralske og kognitive krav til virksomheden. Disse krav kan opstå af både regulative, normative og kognitive strukturer i samfundet, der dermed påvirker de overordnede forventninger til virksomheden. Det er derfor relevant for en virksomhed at forstå, hvordan de forskellige forventninger skabes hos interessenterne, og hvordan virksomheden selv kan forstå og påvirke disse forventninger for derigennem bedre at kunne analysere, hvordan virksomheden skal reagere, og hvad den skal reagere på i en potentiel krisesituation.

Den kognitive legitimitet adskiller sig fra den pragmatiske og den moralske legitimitet, idet den kognitive legitimitet er forventninger til virksomheden på et højere samfundsplan (Suchman, 1995). De kognitive forventninger er ubevidst integreret i et samfund. Hvorimod den pragmatiske og moralske legitimitet nemmere kan identificeres, idet interessenterne selv er bevidste omkring de forventninger, de har til virksomheden, så er den kognitive legitimitet mere udfordrende for en virksomhed at forstå.

Det er relevant at forstå, at en virksomhed ikke nødvendigvis behøver at bryde med alle niveauer af forventninger til virksomheden for at fremstå illegitim, men at et brud med en enkel struktur kan bringe virksomheden ud i en krisesituation. Det er derfor mere relevant at forstå, hvem de enkelte interessenter er i de enkelte strukturer for derigennem at forstå, hvem man som virksomhed skal kommunikere til for at opnå eller opretholde sin legitimitet. Et normativt problem kan bunde i en uacceptabel adfærd fra virksomhedens side set ud fra interessenternes synspunkt og vil kræve, at virksomheden kommunikerer med sine relevante interessenter for derigennem at søge at genoprette sin legitimitet. På den måde vil et normativt problem formentlig kræve, at virksomheden juridisk løser situationen med nogle involverede myndigheder.

4.4 HVORDAN BIDRAGER CSR- OG SAMFUNDSTEORI TIL DET TEORETISKE FELT INDEN FOR KRISEKOMMUNIKATIONEN?

Tidligere har jeg synliggjort en manglende forståelse af den sociale praksis i det teoretiske felt inden for krisekommunikation. Der ses en udvikling i det teoretiske felt fra en snæver forståelse af kommunikationen som envejskommunikation til en bredere forståelse af det samfund og dermed modtageren og konteksten, som kommunikationen foregår i. Det er med udgangspunkt i den manglende forståelse af, hvordan interessenterne i den sociale praksis påvirker krisekommunikationen, at jeg har valgt at supplere med CSR- og samfundsteori. Ved at inkludere CSR- og samfundsteori, som samlet set definerer en overordnet forståelse af, hvordan interessenternes holdninger til virksomheden opstår, kan det samlede teoretiske felt optimeres.

Kjærs teori om det institutionelle pres (2006) kan bidrage til at forstå de forskellige strukturer, der kan have indflydelse på, hvordan virksomheden vælger at opføre sig. Kjærs teori kan benyttes til at forklare strukturer både i den lingvistiske, diskursive og sociale praksis, der alle kan have en påvirkning på krisesituationen. Ved at definere de strukturer, der danner rammerne for den måde, virksomheden og dens interessenter forstår og definerer krisen på, kan en virksomhed i en krisesituation forstå krisen i forhold til regulative, normative og kognitive strukturer i samfundet. Denne inddeling kan ligeledes bidrage til at definere interessenterne inden for de enkelte strukturer og derigennem opnå en forståelse af hvilke forskellige forventninger, der er til virksomheden. Dog vurderer jeg, at det er en væsentlig kritik af Kjærs teori, at det ikke er muligt for en virksomhed at forholde sig til alle de mulige institutioner, der påvirker den, og teorien således ikke siger noget om magtforhold eller prioriteringer mellem de forskellige strukturer - og dermed diskurser. En virksomhed, som både er underlagt et regulativt, et normativt og et kognitivt pres, vil dermed være udfordret i at prioritere hvilken interessentgruppe, der er mest relevant at kommunikere til, da teorien ikke siger noget om magthierarkiet mellem strukturerne.

Ved at inkludere Suchmans teori om legitimitet (1995) kan en virksomhed i en krisesituation analysere og forstå interessenterne i de forskellige strukturers holdninger og opfattelser af hvad, der er acceptabel virksomhedsadfærd. Derudover kan legitimitetsteorien bidrage til at forstå, hvorfor det er vigtigt, at interessenterne accepterer den måde, som virksomheden agerer på. Suchmans teori om legitimitet (1995) kan dermed bidrage med en forståelse af, hvorfor det er afgørende for krisens udvikling, at virksomheden forstår, hvilke forventninger interessenterne har til virksomheden.

Samtidig kan teorien bidrage med en forståelse af, hvordan virksomheden kan afgøre hvilke forventninger, som virksomheden ikke lever op til, og som dermed skaber krisesituationen. På den måde kan Suchmans teori også bidrage til at definere kernen i krisesituationen og dermed definere, hvad det konkret er for en adfærd, som virksomhedens interessenter vurderer er forkert.

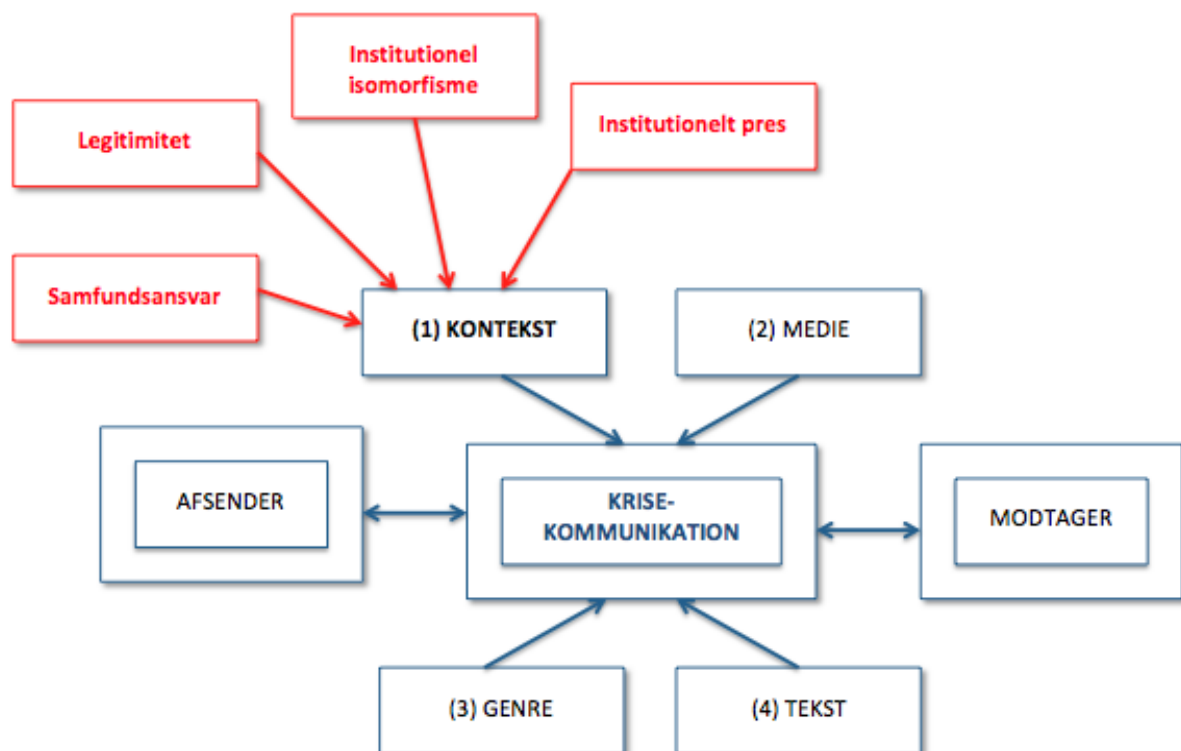
DiMaggio og Powells teori (1991) om institutionel isomorfisme kan bidrage til den teoretiske forståelse af, hvordan virksomhederne påvirker hinanden til at udvise en specifik adfærd, samt hvordan virksomhederne efterligner hinanden. Samtidig understøtter teorien en forståelse af, hvordan den diskursive praksis bliver skabt og påvirket af virksomhedens egen kommunikation samt dens konkurrenters kommunikation, og hvordan det pres, som virksomhederne er underlagt i flere tilfælde, kan være selvskabt. På den måde kan teorien om den institutionelle isomorfisme (DiMaggio og Powell, 1991) medvirke til, at virksomhederne kan forstå hvilke forventninger, der er til virksomheden samt forstå, hvordan virksomhedens egen kommunikation bidrager til det pres, som virksomheden efterfølgende er underlagt.

Ved at analysere og forstå de kulturelle forventninger i virksomhedens miljø som eksempelvis juridiske love eller generelle samfundsholdninger, kan virksomheden ændre sin måde at føre virksomhed på, så den lever op til de forventninger, der er til virksomheden og på den måde forebygge en potentiel krise. Samtidig kan virksomheden undgå en krisesituation ved at iagttage konkurrenterne i branchen og på den måde undgå at begå fejl, som konkurrenterne før har begået. Dog skal en virksomhed være meget påpasselig med at efterligne sine konkurrenter, hvis konkurrenternes adfærd eksempelvis pludselig bliver anset for at være illegitim af interessenterne.

Et eksempel på, at flere virksomheder inden for en branche har efterlignet hinanden for at opnå legitimitet, og efterfølgende alle er blevet vurderet som illegitime, er Volkswagen og bilbranchen generelt (Boesen et al., 2016). Der var nemlig flere virksomheder i bilbranchen, der havde efterlignet Volkswagen for ligeledes at opnå legitimitet (McGhie, 2017). Bilbranchen og den kritik den har været underlagt de sidste par år, kan derfor ses som et eksempel på isomorfisme, og hvordan virksomhederne i branchen presser hinanden til at være mere miljøbevidste og efterfølgende efterligner hinanden for at opnå legitimitet hos interessenterne. Samtidig kan en forståelse af virksomhedernes stigende sociale ansvar bruges som et eksempel på, hvordan virksomhederne kan reagere på det institutionelle pres, som virksomhederne er underlagt.

Socialt ansvar skal derfor ses som et pres, der får virksomhederne til at initiere konkrete tiltag for at fremstå legitime over for sine interessenter. Idet virksomheder, der yder et socialt ansvar, også fremstår mere legitime i interessenternes samlede vurdering af virksomhederne, er flere virksomheder begyndt at inddrage socialt ansvar som en integreret del af deres forretningsstrategi (Boesen, 2017).

Flere af de nyere kriser i samfundet tager udgangspunkt i virksomheder, der har forsøgt at opnå legitimitet gennem eksempelvis socialt ansvar (Park, 2017). Derfor vil en forståelse af, hvordan CSR-tiltag kan påvirke en krisesituation, være relevant og vigtigt for teorien. Denne forståelse af, hvordan interessenterne vurderer CSR-tiltag, er således relevant for det teoretiske felt inden for krisekommunikationen, idet et socialt ansvar bidrager til virksomhedens legitimitet og dermed kan have indflydelse på krisesituationens udvikling. Samlet set bidrager den institutionelle teori og CSR-teorien med en forståelse af interessenternes holdninger til virksomheden, samt hvordan disse holdninger opstår, og hvordan man kan inddele disse holdninger i forskellige niveauer. Denne forståelse kan bidrage til konkret at definere, hvad interessenterne tillægger legitimitet, og dermed hvordan virksomheden skal kommunikere for at genoprette sit omdømme blandt interessenterne.



Figur 8: Teoretisk bidrag til Den Retoriske Arena

Figur 8 illustrerer mit bidrag til det teoretiske felt inden for krisekommunikationen. Bidrag er specifikt rettet mod *konteksten* i Johansen og Frandsens model (2015), da deres model er den nyeste visualisering af hvilke parametre, der påvirker krisesituationen. Mit bidrag består i at inddrage en teoretisk forståelse af de forventninger, der er til virksomhedens samfundsansvar, den legitimitet virksomheden besidder samt beskrive, hvorfor legitimitet er vigtigt for en virksomhed at have i en krisesituation, og endelig hvorledes en høj grad af legitimitet kan redde en virksomhed fra en krisesituation. Derudover bidrager jeg med en forståelse af, hvordan virksomhederne selv kan skabe de forventninger, der er til dem på den måde, de kommunikerer på til deres omgivelser og deres konkurrenter, og hvordan dette kan påvirke det institutionelle pres, som virksomhederne er underlagt. Virksomhedens samfundsansvar og legitimitet samt det institutionelle pres og den institutionelle isomorfisme, som virksomheden er underlagt, viser jeg har indflydelse på den kontekst - og dermed det samfund, som krisen finder sted i.

Ifølge modellen vil krisekommunikationen ikke kunne påvirke konteksten, mediet, genren eller teksten, da pilene i modellen indikerer, at påvirkningen kun er envejs. Dette vil jeg forholde mig kritisk overfor, da teksten og konteksten ifølge Faircloughs model kan påvirke hinanden. Jeg vil derfor vurdere det som en væsentlig kritik af Johansen og Frandsens model, at de forskellige parametre kun kan påvirke krisekommunikationen separat, og således ikke er illustreret med en forståelse af den gensidige påvirkning, som de forskellige praksisser i kommunikationen har på hinanden. Visualiseringen af mit teoretiske bidrag kan derfor være misvisende, da jeg vurderer at konteksten og dermed samfundsansvar, legitimitet, institutionel isomorfisme og institutionelt pres påvirker det lingvistiske niveau og dermed teksten, hvilket ikke er tydeligt i modellen.

KAPITEL 5 - DISKUSSION

I det følgende kapitel vil jeg diskutere, hvorvidt mit input til det teoretiske felt er fyldestgørende samt uddrage konsekvenser af undersøgelsens resultater i praksis og for den videre udvikling af teorien inden for fagområdet.

5.1 ER DET TEORETISKE BIDRAG FYLDESTGØRENDE?

Jeg har i specialet valgt at undersøge det teoretiske felt indenfor krisekommunikation for herigennem at analysere potentielle mangler i det teoretiske felt i forhold til en forståelse af de forventninger, samfundet har til virksomheden. Herefter har jeg valgt at udfylde dette hul i det teoretiske felt ved at inddrage CSR- og samfundsteori til at danne forståelse af de forventninger og det pres, som samfundet lægger på virksomheden i en krisesituation. Ved at inddrage CSR- og samfundsteori vil jeg skabe en forståelse af, hvordan virksomhedens interessenters holdninger til virksomheden bliver skabt i en samfundsmæssig kontekst.

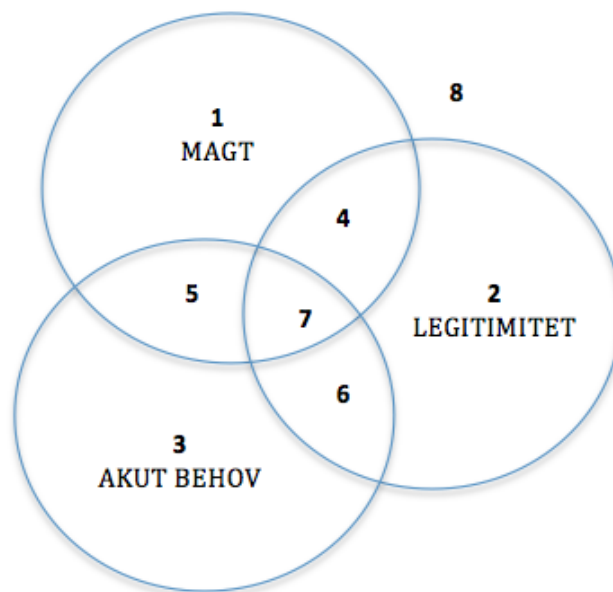
I det teoretiske felt inden for krisekommunikationen er interessenternes holdninger og vurdering af krisen altafgørende for, hvorvidt der reelt eksisterer en krise eller ej (Coombs, 2015a). Jeg vil dermed vurdere, at en forståelse af, hvordan interessenterne definerer krisen, er nødvendigt for virksomheden at forstå for at kunne forstå den samlede krisesituation og dermed træffe de rigtige valg i forbindelse med sin endelige kommunikationsstrategi.

Dog vil jeg forholde mig kritisk over for mit eget teoretiske bidrag, idet der i den institutionelle teori ikke indgår, hvilke interessenters holdninger, der er mest vigtige for virksomheden at prioritere. Ifølge den institutionelle teori bør virksomheder i en krisesituation vurdere alle sine interessenters holdninger samt forholde sig til disse kommunikativt (Kjær, 2006). Ifølge Lin et al. (2016) kræver krisekommunikation mange ressourcer for en virksomhed, og det vil derfor være alt for omfattende, hvis virksomheden skal analysere og forstå samtlige af sine interessenter, før virksomheden kan planlægge sin krisekommunikationsstrategi.

Mit teoretiske bidrag definerer således udelukkende en forståelse af de forventninger, der opstår i samfundet til virksomheden, men anviser ikke en konkret forståelse af, hvordan en virksomhed skal vægte sine interessenters holdninger. Mit teoretiske bidrag er på et overordnet teoretisk plan og definerer dermed ikke konkrete metoder til vurdering og evaluering af interessenter.

Dette skyldes, at min teoretiske analyse forholder sig til en overordnet forståelse af krisekommunikation og derfor ikke tager udgangspunkt i en konkret virksomhed eller en konkret branche. Det kan derfor være udfordrende at definere hvilke interessenters holdninger, der er vigtigst, da dette er situationsbestemt og således ikke kan ensrettes.

Til at understøtte mit teoretiske bidrag vil det derfor være en fordel for virksomheder at definere sine interessenter ud fra Mitchell, Agle og Woods model for interessentklassificering (1997). Modellen er udarbejdet som værktøj for virksomheder til at klassificere sine interessenter samt vurdere et hierarki blandt virksomhedens interessenter (Mitchell et al., 1997).



Figur 9: Interessentklassificeringsmodel (Mitchell et al., 1997: 872)

Modellen inddeler interessenter i 8 hierarkier, hvor 1-3 er de primære interessenter, 4-7 er de sekundære, og 8 er interessenter, som ingen indflydelse har på virksomheden og dermed ikke er relevante for virksomheden (se Figur 9). Ifølge Mitchell et al er de vigtigste interessenter de interessenter, der har direkte magt over virksomheden (1997). De vigtigste interessenter kan eksempelvis være interne interessenter i form af medarbejdere, kunder der køber virksomhedens produkter samt regeringen, der udstikker den lovgivning, som virksomheden skal følge.

De næstmest vigtige interessenter er de interessenter, der tildeler virksomheden legitimitet, og således medvirker til at vurdere, hvorvidt virksomhedens handlinger er rigtige eller forkerte (Mitchell et al., 1997). Disse interessenter kan eksempelvis være NGO'er eller medierne, som begge medvirker til at italesætte virksomhedens handlinger i samfundet. Den tredje vigtigste interessentgruppe er de interessenter, der har et akut behov for interaktion med virksomheden, og hvor virksomheden skal reagere på interessenternes behov (Ibid.). Interessentgruppen med akut behov er ikke direkte i stand til at erhverve hverken magt eller legitimitet over virksomheden og kan således ikke alene presse virksomheden til at agere anderledes. Dog har denne interessentgruppe mulighed for at påvirke de andre interessenter, hvis deres krav til virksomheden er reelle. Denne interessentgruppe kan eksempelvis være ofre for virksomhedens ageren men som ikke direkte har adgang til magt eller legitimitet og måske mangler en stemme i samfundet for at blive hørt.

Interessentgruppen med akut behov har antageligvis ikke før i tiden haft den samme mulighed for at blive hørt og deltage i kommunikationen, og det kan således være årsagen til, at Mitchell et al.'s model fra 1997 ikke har denne interessentgruppe højere rangeret i interessentklassificeringen. Dog vil jeg argumentere for, at med den øgede mulighed for som eksempelvis privatperson at deltage i debatten på sociale medier og dermed kunne påvirke kommunikationen om situationen, at denne interessentgruppe er mere relevant at forholde sig til, end Mitchell et al. definerer den som.

Ifølge Coombs er de interessenter, der har behov for akut opmærksomhed fra virksomheden, oftest dem, der er direkte påvirket af krisesituationen (2007). Samtidig fastslår Coombs også, at alle virksomheder i en krisesituation altid skal prioritere at kommunikere omkring sikkerhed til sine påvirkede interessenter, før virksomheden begynder at forsvare sig selv (2015a). Jeg vil derfor stille mig kritisk overfor Mitchell et al.'s (1997) models fordeling af relevante interessenter, idet forholdet ifølge Coombs (2015a) ændrer sig i forbindelse med en krisesituation, og jeg derfor vurderer, at de interessenter, der har behov for akut kommunikation, derimod bør prioriteres først. Ifølge Coombs er de interessenter, som virksomheden først skal fokusere på dem, der er direkte påvirket af krisens udfald (2015a).

Mitchell et al.'s model kan understøtte den institutionelle teoris manglende forståelse af hierarki blandt virksomhedens interessenter og kan samtidig virke som et konkret værktøj for virksomheden til at vurdere hvilke interessenter, der er relevante at analysere og forstå ud fra et samfundsmæssigt perspektiv.

Jeg vil derfor mene, at mit teoretiske input, set ud fra en forståelse af virksomhedernes kategorisering af sine interessenter, kan bidrage til det teoretiske felt inden for krisekommunikationen. Med dette overblik kan virksomheden bedre forstå hvilke interessenter, der påvirker krisesituationen, og hvordan deres holdninger til virksomheden påvirker krisesituationen. Dermed får virksomheden et bedre fundament for at planlægge sin krisekommunikationsstrategi.

Mit teoretiske input er således relevant for det overordnede teoretiske felt inden for krisekommunikationen, men det kan diskuteres, hvorvidt det er fyldestgørende for at definere samtlige af de parametre, der påvirker og definerer krisen. Interessenternes holdninger og forventninger til virksomheden, og hvordan disse påvirker krisesituationen, er således kun en lille del af de samlede parametre, som kan påvirke situationen. Ifølge Johansen og Frandsen (2015) spiller medierne også en relevant rolle i krisens udvikling. Mit input til det teoretiske felt er relevant men ikke fyldestgørende, idet der er flere andre parametre, der også påvirker krisesituationen. Jeg har dermed udelukkende taget udgangspunkt i en lille del af den overordnede krisesituationsanalyse.

5.2 HVILKE KONSEKVENSER HAR MIT BIDRAG FOR DEN VIDERE UDVIKLING AF TEORIEN?

Jeg har i min analyse og læsning af det teoretiske felt undret mig over den manglende udvikling i det teoretiske felt efter Johansen og Frandsens teori (2015). Der eksisterer flere artikler (Plessis, 2018; Lin, 2016; Park, 2017), der kritiserer det teoretiske felt inden for krisekommunikationen, men der er siden 2015 ikke udgivet noget konkret teori, der imødekommer denne kritik (Bilag 1). Dette vurderer jeg som en kritisk mangel i det teoretiske felt, idet antallet af kriser, der italesættes i samfundet, er steget inden for de seneste år (Coombs, 2015b). Det er derfor relevant for virksomhederne at have konkrete opdaterede værktøjer, som de kan benytte til at vurdere og analysere krisesituationen. Den manglende forståelse af, hvorfor krisen opstår og hvilke forventninger, som virksomhedens interessenter har til virksomheden, kan være afgørende i virksomhedens analyse af krisesituationen og valg af krisekommunikationsresponsstrategi.

Idet kriser potentielt kan have skadelige konsekvenser for virksomheden og i værste tilfælde medføre konkurs (Coombs, 2015a), er det altafgørende, at virksomhedens strategiske beslutning bliver truffet på et fyldestgørende grundlag.

I praksis vil denne mangel i teorien derfor have konsekvenser for det analytiske fundament, som virksomheden skal tage sin afgørende strategiske beslutninger på baggrund af. Dette kan medvirke til en mindre effektiv eller helt ineffektiv krisekommunikation fra virksomheden.

Resultaterne i dette speciale kan bidrage med en forståelse af, hvordan interessenternes holdninger til virksomheden opstår, og hvordan disse kan påvirke den overordnede opfattelse af krisen. Samtidig bidrager specialet også med en forståelse af den effekt, som virksomhedens egen kommunikation også har på krisesituationen.

Set ud fra et teoretisk perspektiv vil resultaterne af specialets undersøgelse kunne bidrage til en videreudvikling af den sociale praksis i krisekommunikationsteorien og derigennem medvirke til en dybere forståelse af de samfundsmæssige parametre, som påvirker kommunikationen. Helt konkret kan specialets undersøgelse bidrage til forståelsen af konteksten forstået som det samfund, krisen opstår i, og hvordan konteksten påvirker og sætter rammerne for de muligheder, som virksomheden har for at genoprette sit omdømme og minimere skaderne fra krisen.

KAPITEL 6 - KONKLUSION

I specialet har jeg søgt at besvare følgende problemformulering: Hvorfor er det relevant at opdatere det teoretiske felt inden for krisekommunikationen set ud fra et samfundsteoretisk synspunkt, og hvordan kan det teoretiske felt helt eller delvist opdateres med CSR- og samfundsteori?

Min konklusion på specialet er, at det er relevant at opdatere det teoretiske felt inden for krisekommunikationen, da det ikke er opdateret i forhold til den samfundskontekst, som kommunikationen og en krise foregår i. Det teoretiske felt har dog udviklet sig til at have en forståelse af den kontekst, som krisen finder sted i, men mangler en dybere forståelse af de opfattelser og holdninger, der er til virksomheden på et generelt samfundsmæssigt plan, samt hvordan disse kan påvirke og være en forudsætning for krisens udvikling. Idet en virksomheds håndtering af en krise har stor indflydelse på situationens udvikling, er det således relevant, at virksomheden kan analysere de faktorer, der påvirker situationen for derigennem bedre at kunne forstå, hvad der påvirker krisen, og hvordan virksomheden skal kommunikere om krisen. Ud fra et samfundsmæssigt synspunkt er det derfor relevant at forstå de forventninger, som samfundet og virksomhedens interessenter har til virksomheden, og hvordan disse forventninger og holdninger påvirker virksomhedens krisesituation.

For at opdatere det teoretiske felt inden for krisekommunikationen har jeg inddraget teori om det institutionelle pres, som virksomheden er underlagt. Her har jeg valgt at tage udgangspunkt i Kjærs teori (2006), som kan bidrage med en forståelse af det pres, som virksomhederne er underlagt og derigennem skabe en ramme for analyse af, hvad der regulerer virksomhedens handlinger. Det institutionelle pres er et konkret bidrag til at forstå de regler i samfundet, som virksomheden skal efterleve, og som dermed sætter rammerne for virksomhedens handlinger.

Derudover har jeg inddraget teori om legitimitet (Suchman, 1995) til at opdatere det teoretiske felt inden for krisekommunikation. Legitimitetsteorien kan bidrage til en forståelse af hvilke forventninger, virksomhedens interessenter har til den. En kategorisering af de forventninger, som interessenterne har til virksomheden, kan fungere som et analyseredskab til virksomheden i en krisesituation til at analysere og forstå de forventninger, der er til den konkrete virksomhed og derigennem skabe forståelse af, hvilke forventninger virksomheden har brudt med, og som potentielt har skabt krisesituationen.

Et yderligere perspektiv, som bidrager til at opdatere det teoretiske felt inden for krisekommunikation, er forståelsen af institutionel isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1991). En forståelse af de strukturer, der medfører institutionel isomorfisme, og at virksomhederne inden for det samme felt efterligner hinanden, kan bidrage til at forstå, hvordan en virksomhed i en krisesituation kan lade sig inspirere af sine konkurrenter til at opnå legitimitet. Derudover bidrager teorien også til en forståelse af, hvordan virksomheden selv og dens konkurrenter påvirker og skaber det pres, de selv er underlagt.

Et sidste bidrag til det teoretiske felt inden for krisekommunikationen er en forståelse af virksomhedens sociale ansvar (Carroll, 1991). En forståelse af virksomhedens sociale ansvar kan bidrage til at forstå, hvordan forventningerne til virksomheden kan klassificeres samt, hvordan disse forventninger afhænger af virksomhedens ressourcer. På den måde vil forventningerne til større virksomheder være anderledes, end de er til mindre virksomheder, da der er en forventning til de større virksomheder om, at de også tager et større socialt ansvar i samfundet.

Konkret er mit bidrag at inddrage samfundsteori til krisekommunikationsteorien for herigennem at skabe en forståelse af, hvordan samfundets forventninger til virksomheden kan påvirke krisesituationen og dermed krisekommunikationen. Derudover er en forståelse af samfundets forventninger et teoretisk bidrag til den strategiske forståelse af krisekommunikationen og kan medvirke til at definere de parametre, der påvirker, skaber og begrænser kommunikationen fra en virksomhed i en krisesituation.

6.1 PERSPEKTIVERING

I det videre arbejde med specialet vil det være oplagt at teste, hvordan mit teoretiske bidrag virker i praksis. Den måde, jeg vil teste det på, er at undersøge, hvordan mit teoretiske bidrag kan bruges konkret i forbindelse med en krisesituation. Dette kan eksempelvis undersøges ved at inddrage en konkret case og undersøge, hvordan en situationsanalyse med en forståelse af samfundet og interessenternes forventninger til virksomhed kan bidrage med et andet perspektiv og formentlig en dybere forståelse af den situation, virksomheden er i. Ved at undersøge, hvordan mit teoretiske bidrag konkret kan bruges på en case, muliggør dette en test af mit teoretiske bidrag samt en yderligere kritik og dermed mulighed for videreudvikling på teorien.

En aktuel og i min optik interessant case at tage udgangspunkt i kunne være Danske Banks hvidvaskningsskandale fra 2018. Danske Bank har siden oktober 2018 mistet næsten 18.500 af sine kunder, og antallet stiger stadigvæk (Bendtsen, 2019). Dette er på trods af Danske Banks kommunikation både til offentligheden og direkte til Bankens kunder (Bilag 2). Jeg har således en hypotese om, at en forståelse af de forventninger, som samfundet har til virksomheden, kan bidrage med en yderligere forståelse af Danske Banks situation. Derudover kan jeg teste, hvordan mit teoretiske bidrag og dermed en forståelse af de forventninger, der er til virksomheden fra dens omkringliggende samfund, kan tilføre yderligere aspekter af situationen.

Derudover kan det også være interessant at undersøge de yderligere parametre i Johansen og Frandsens model - Den Retoriske Arena, der også påvirker den kontekst, som kommunikationen tager afsæt i. Således vil jeg kunne bidrage til en endnu dybere forståelse af, hvordan diskursen og dermed kommunikationen i en krisesituation skabes og påvirkes af parametrene omkring krisen.

BIBLIOGRAFI

- An, S. & Cheng, I. (2010). *Crisis Communication research in public relations journals: tracking research trends over thirty years*. In W.T. Coombs, & S. Holladay (eds.), *The handbook of crisis communication*. 65-83. Boston, MA: Wiley-Blackwell.
- Beck, Ulrich (2002). *Risikosamfundet - på vej mod en ny modernitet*. 1. udgave, Gyldendal Akademisk.
- Benoit, William L. (1997). *Image Repair Discourse and Crisis Communication*. *Public Relations Review*, 23(2): 177-186.
- Boesen, A., Thorup, A. E., Misser-Pedersen, S. & Friis, S. A. (2016). *Volkswagenkrisen - tværfagligt 2.-årsprojekt*. Copenhagen Business School. Upubliceret
- Boesen, A. (2017). *Bachelorprojekt - CSR i et samfundsmæssigt strategisk branding-perspektiv*. Copenhagen Business School. Upubliceret.
- Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Construction*. London & New York: Routledge.
- Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*, (42), 225-235.
- Collin, F. (2003). *Konstruktivisme*. Roskilde Universitetsforlag, 1. udgave.
- Coombs, W.T. (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Coombs, W.T. (2007). *Protecting Organization Reputation During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. *Corporate Reputation Review*, Vol 10. No.3, 163-176.
- Coombs, W. Timothy (2015a). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. (4.th ed.) Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Coombs, W. Timothy (2015b). *The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research*. *Business Horizons* 58, 141-148.
- Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (1996). *Communication and Attribution in a Crisis: An Experimental Study in Crisis Communication*. *Journal of Public Research*, 8(4), 279-295.
- Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2012). *The Handbook of Crisis Communication*. Blackwell Publishing Ltd. 17-46.
- Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2013). *CSR as crisis risk: expanding how we conceptualize the relationship*. *Corporate Communication an International Journal*. Vol. 20, No 2, 144-162.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. SAGE publications Ltd. 5. udgave. 3-17, 84-105.

- Christensen, L.T., Morsing, M. & Cheney, G. (2014). *Corporate Communication: Convention, Complexity, and Critique*. SAGE Publications Ltd, 84-106.
- DiMaggio, P. & Powell, W.W. (1991). *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, 48(2), 147-160.
- DiNardo, A.M. (2002). *The Internet as a crisis management tool: a critique of banking sites during Y2K*. Public Relations Review, Vol.28, 367-378.
- Dykeman, B.F. (2005). *Cultural Implications of Crisis Intervention*. Journal of Instructional Psychology, Vol.32, No.1, 45-48.
- Esmark, A., Lausten, C.B. & Andersen, N.Å. (2005). Socialkonstruktivistiske analysestrategier - en introduktion. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag, 7-30.
- Fairclough, N. (2010). *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. Pearson Education Limited. 2. udgave.
- Fuglsang, L., Olsen, P.B. & Rasborg K. (2013). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - på tværs af fagkulturer og paradigmer*. Samfundslitteratur, 3. udgave, 1. oplag, 403-433.
- Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communications management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hearit, K.M. (2006). *Crisis Management by Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Johansen, W. & Frandsen, F. (2015). *Krisekommunikation - når virksomhedens image og omdømme er truet*. Samfundslitteratur, 1. udgave, 6. oplag, 13-354.
- Kjær, P. (2006). *Institutionel teori til analyse af strategizing*. I Claus Nygaard (red.). Strategizing kontekstuel virksomhedsteori. Samfundslitteratur, 193-213.
- Lin, X., Spence, P.R., Sellnow, T.L. & Lachlan, K.A. (2016). *Crisis communication, learning and responding: Best practices in social media*. Computers in Human Behavior, Elsevier Ltd., 601-605.
- Lund, A.B. (1999). *Journalistroller i det redigerede samfund*. Politica 31, 2: 133-146.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). *Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, 853-886
- Moore, R.H. (1979). *Research by the conference board sheds light on problems of semantic, issue identification and classification - and some likely issues for the '80s*. Public Relations Journal, 43-46
- North, D.C. (2001). *Institutions and the Performance of Economic Over Time*, in: Claude Menard & Mary M. Shirley, Handbook of New Institutional Economics, Dordrecht, 21-30.

- Park, H. (2017). *Exploring effective crisis response strategies*. Public Relations Review (43), 190-192.
- Plessis, C. (2018). *Social media crisis communication: Enhancing a discourse of renewal through dialogic content*. Public Relations Review, 1-10.
- Seeger, M. (2006). *Best Practice in Risk and Crisis Communication: An Expert Panel Process*. Journal of Applied Communication Research, Vol. 34, No.4, 232-244.
- Smallwood, C. (1995). *Risk and organizational behavior: Towards a theoretical framework*. Las Vegas: University of Nevada Las Vegas, Small Business Development Center, Vol 4, 139-148.
- Suchman, M.C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. The academy of Management Review, 20(3), 571-610.
- Wenneberg, S.B. (1996). Socialkonstruktivismen inden for videnskabssociologien - positioner, problemstillinger og stillingtagen. Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Handelshøjskolen i København, afhandlings-version.
- Willke, H. & Willke, G. (2008). *Corporate Moral Legitimacy and the legitimacy of morals*. Journal of Business Ethics.

EMPIRI

- Batchelor, O. & Vilsbøll, S. M. (2018). *Har du mistet overblikket? Her er de vigtigste nyheder i Danske Banks hvidvask-undersøgelse*. Hentet fra dr.dk. DR/Nyheder/Penge (sidst besøgt 09-05-2019): <https://www.dr.dk/nyheder/penge/har-du-mistet-overblikket-her-er-de-vigtigste-nyheder-i-danske-banks-hvidvask>
- Bendtsen, R. (2019). *Danske Bank skuffer i nyt regnskab*. (sidst besøgt 09-05-2019): <https://finans.dk/finans2/ECE11347523/danske-bank-skuffer-i-nyt-regnskab/?ctxref=ext>
- Brandfinance (u.å.). *VW Risks its \$31 billion Brand and Germany's National Reputation*. (sidst besøgt 09-05-2019): <https://brandfinance.com/news/press-releases/vw-risks-its-31-billion-brand-and-germanys-national-reputation/>
- Foldager, G.B. (2014). *Samfundsansvar handler ikke om velgørenhed*. (sidst besøgt 09-05-2019): <http://newsroom.au.dk/nyheder/vis/artikel/samfundsansvar-handler-ikke-om-velgoerenhed/>
- Frederiksen, L.C.U. (2017). *Afsløring af tøjafbrændinger: Sådan har Operation X gjort*. (sidst besøgt 09-05-2019): <http://nyheder.tv2.dk/samfund/2017-10-16-afsloring-af-toejafbraendinger-saadan-har-operation-x-gjort>

H&M Kampagner (u.å.). *Garment Collecting*. (sidst besøgt 09-05-2019):

https://www2.hm.com/da_dk/dame/Kampagner/16r-garment-collecting.html

Jensen, T.K. (2015). *Volkswagen skandalen: Hvordan verdens største bilproducent snød sig til fremskridt*. (sidst besøgt 09-05-2019):

<https://www.dr.dk/nyheder/viden/miljoe/volkswagen-skandalen-hvordan-verdens-stoerste-bilproducent-snoed-sig-til-0>

Kongskov, J. (2016). *Ryanair-boss: Danske fagforeninger har bremset vores vækst* (sidst besøgt 09-05-2019): <https://www.berlingske.dk/virksomheder/ryanair-boss-danske-fagforeninger-har-bremset-vores-vaekst>

McGhie, S. (2017). *Bilindustrien har snydt, men kun Volkswagen har tilstået*. (sidst besøgt 09-05-2019): <https://ing.dk/artikel/bilindustrien-har-snydt-kun-volkswagen-har-tilstaaet-196506>

Nielsen, N. S. (2015). *LO om Ryanair-dom: En sejr for den danske model*. (sidst besøgt 09-05-2019): <https://www.dr.dk/nyheder/penge/lo-om-ryanair-dom-en-sejr-den-danske-model>

Ritzau (2016). *Volkswagen i Danmark undgår kundesæk efter dieselkrise*. (sidst besøgt 09-05-2019): <https://www.fyens.dk/erhverv/Volkswagen-i-Danmark-undgaar-kundesmaek-efter-dieselkrise/artikel/2978749>

Ritzau (2017). *Novo Nordisk sagsøgt af patienter i USA for priskartel*. (sidst besøgt 09-05-2019): http://borsen.dk.esc-web.lib.cbs.dk/nyheder/virksomheder/artikel/1/339177/novo_nordisk_sagsoegt_af_patienter_i_usa_for_priskartel.html

Svansø, V. L. (2017). *Største bødere i historien? Så meget har »dieselgate« kostet Volkswagen*. (sidst besøgt 09-05-2019): <https://www.berlingske.dk/virksomheder/stoerste-boederegn-i-historien-saa-meget-har-dieselgate-kostet-volkswagen>

Ussing, J., Ørskov, O., Date, A.S. & Nielsen, M.J. (2019). *Danmark taber milliarder på store selskabers skatteplanlægning*. (sidst besøgt 09-05-2019): <https://www.dr.dk/nyheder/penge/danmark-taber-milliarder-paa-store-selskabers-skatteplanlaegning>

Volkswagen (2014). *Volkswagen Group Sustainability Report 2017*. (sidst besøgt 09-05-2019): <http://www.sustainabilityreport2014.volkswagenag.com>

BILAG

Bilag 1 - Scopus citationsanalyse

TITLE-ABS-KEY ("Crisis communication") AND (EXCLUDE (SUBJAREA , "COMP") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "ARTS") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "MEDI") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "ENGI") OR EXCLUDE (SUBJAREA , "PSYC")) AND (EXCLUDE (EXACTKEYWORD , "Social Media"))

Document title	Authors	Year	Source	Cited by	
1	Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory	Coombs, W.T.	2007	Corporate Reputation Review 10(3), pp. 163-176	502
2	Image repair discourse and crisis communication	Benoit, W.L.	1997	Public Relations Review 23(2), pp. 177-186	424
3	Helping crisis managers protect reputational assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory	Coombs, W.T., Holladay, S.J.	2002	Management Communication Quarterly 16(2), pp. 165-186	335
4	Impact of past crises on current crisis communication: Insights from situational crisis communication theory	Coombs, W.T.	2004	Journal of Business Communication 41(3), pp. 265-289	169
5	Consumer reaction to negative publicity: Effects of corporate reputation, response, and responsibility for a crisis event	Dean, D.H.	2004	Journal of Business Communication 41(2), pp. 192-211	165

6	Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication	Coombs, W.T., Holladay, S.J.	2008	Public Relations Review 34(3), pp. 252-257	143
7	Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management	Timothy Coombs, W., Holladay, S.J.	2006	Journal of Communication Management 10(2), pp. 123-137	137
8	Communicating through crisis: A strategy for organizational survival	Sturges, D.L.	1994	Management Communication Quarterly 7(3), pp. 297-316	135
9	Attribution Theory as a guide for post-crisis communication research	Coombs, W.T.	2007	Public Relations Review 33(2), pp. 135-139	122
10	The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis	Coombs, W.T.	2006	Journal of Promotion Management 12(3-4), pp. 241-260	105
11	The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions	Timothy Coombs, W., Holladay, S.J.	2007	Journal of Communication Management 11(4), pp. 300-312	98

Bilag 2 - Informationsbrev fra Danske Bank



Danske Bank
Holmens Kanal 2-12
1092 København K
Telefon 70 123 456
www.danskebank.dk

7. december 2018

Kære Amanda Boesen

Som Kunde i Danske Bank har du formentlig fulgt med i den sag, der har fyldt mere end noget andet her i Danske Bank i 2018 - Estland-sagen. Med dette brev vil vi gerne sætte nogle få ord på sagen og fortælle, at vi er meget kede af den. Set i bakspejlet kunne og burde vi have gjort meget anderledes, og vi har fuld forståelse for de mange reaktioner, vi har fået fra vores kunder, ejere og andre med interesse i banken.

Fortidens fejl kan ikke ændres. Men vi kan og skal lære af dem. Den konkrete og problematiske portefølje af kunder blev lukket ned i 2015 - de sidste konto dog i begyndelsen af 2016, og vi har siden da styrket hele vores organisation i Estland og resten af Baltikum. Og du kan stole på, at vi bruger vores erfaringer fra Estland-sagen i vores nuværende indsats mod økonomisk kriminalitet - en opgave, som vi tager meget alvorligt:

- Alle vores medarbejdere gennemgår hvert år obligatorisk træning i at opfange mistænkelig adfærd og forhindre hvidvask.
- Ca. 1.200 af vores medarbejder (dvs. mere end hver 20.) arbejder i dag med at bekæmpe økonomisk kriminalitet. Det er en firedobling siden 2015.
- Vi investerer hvert år et trecifret millionbeløb i it-systemer, der forbedre vores hvidvaskkontrol - blandt andet gennem bedre overvågning af pengeoverførsler og mistænkelige kundeforhold.
- Det seneste år har vi behandlet mere end 170.000 alarmer, hvor kunders transaktioner og adfærd virkede usædvanlig, og underrettet myndighederne om mere end 10.000 sager.

På www.danskebank.com/undersogelser kan du læse meget mere om vores indsats på området.

Jeg og mine kolleger i Danske Bank ved godt, at alle vores tiltag kommer for sent i forhold til sagen i Estland, og at det kræver både tid og hårdt arbejde at genvinde din tillid. Jeg kan kun understrege, at sagen på ingen måde afspejler den bank, vi ønsker at være.

Jeg ønsker dig og din familie en glædelig jul og et godt nytår!

Med venlig hilsen

Jesper Nielsen
Fungerende adm, direktør
Danske Bank

Bilag 3 - Pressemeddelelse fra Volkswagen



Kære Volkswagen kunde

Som I allerede er bekendt med fra pressen, arbejder Volkswagen på fuld kraft for at afklare uregelmæssigheder vedrørende en bestemt software, der anvendes i dieselmotorer.

Først og fremmest skal alle være klar over én ting: At bevare tilliden hos vores kunder og i offentligheden er og forbliver meget vigtigt for os! Vi beklager dybt, at vi har misbrugt jeres tillid. Vi vil hurtigst muligt få afklaret alle de spørgsmål, I måtte have.

Alle berørte køretøjer er ud fra et teknisk synspunkt fuldstændig sikre at køre i. Denne sag gælder udelukkende de udledte forureningsstoffer. Vi vil løse dette. Vi påtager og naturligvis det fulde ansvar og de omkostninger, der er forbundet med de nødvendige tiltag.

Men det er en proces, som vil tage tid - tid til at analysere omstændighederne og tid til at iværksætte tekniske tiltag.

De nye køretøjer fra Volkswagen Group med EU 6-dieselmotorer, der i øjeblikket sælges i EU, er alle i overensstemmelse med lovkrav og miljøstandarder. Den pågældende software påvirker ikke kørsel, forbrug eller emission.

En mærkbar afvigelse mellem testresultater og den faktiske brug er udelukkende konstateret for motortypen EA 189. Volkswagen arbejder intenst på at fjerne disse afvigelser gennem tekniske foranstaltninger.

Vi håber på jeres forståelse for, at vi ikke på nuværende tidspunkt kan specificere, hvilke modeller og produktionsår der er berørt. Vi vil vende tilbage med yderligere informationer, så hurtigt det er muligt.

Her hos Volkswagen vil vi gøre alt for til fulde at genvinde den tillid, som så mange mennesker har til os, og vi vil gøre alt, hvad der er nødvendigt, for at undgå yderligere skade.