

Dieselgate

– en kandidatafhandling om krise-kommunikation



Anders Schelde-Jensen

Virksomhedskommunikation og engelsk

Vejleder: Lisbet Pals Svendsen, Associate Professor, Dept. of International Business Communication

Antal tegn: 154218

Copenhagen Business School

Maj, 2016

Indhold

Abstract	1
Indledning.....	3
Metode	4
<i>Valg af teori</i>	<i>4</i>
<i>Afgrænsning.....</i>	<i>6</i>
<i>Empiri.....</i>	<i>7</i>
<i>Validitet af afhandlingen</i>	<i>9</i>
<i>Valget af VW som case</i>	<i>9</i>
Teori	10
<i>Bevægelsen fra industrisamfund til risikosamfund.....</i>	<i>11</i>
<i>Hvordan defineres en krise?.....</i>	<i>14</i>
<i>Forskellige krisetypologier.....</i>	<i>15</i>
<i>Hvad er krisekommunikation?</i>	<i>17</i>
<i>William L. Benoit og image restoration</i>	<i>20</i>
<i>Timothy Coombs og krisekommunikation som relationship management.....</i>	<i>22</i>
<i>Bearbejdelse af øvrige kontekstualiseringer.....</i>	<i>24</i>
<i>Coombs og crisis framing.....</i>	<i>25</i>
<i>Hvordan evalueres en virksomheds krisekommunikation?</i>	<i>26</i>
Analyse.....	27
<i>Gennemgang af VW's historie fra grundlæggelse til nutid</i>	<i>28</i>
<i>Forløbet omkring VW's krise i efteråret 2015.....</i>	<i>29</i>
<i>Analyse af centrale tidspunkter for kommunikation og ageren fra VW</i>	<i>31</i>
<i>Michael Horn: We have totally screwed up</i>	<i>31</i>
<i>Video med Martin Winterkorn publiceret den 22. september 2015</i>	<i>32</i>
<i>Annonceringen af Matthias Müller som administrerende direktør for VW</i>	<i>35</i>
<i>Matthias Müller udtaler sig til Detroit Autoshow i januar, 2016.....</i>	<i>37</i>
<i>Matthias Müller giver interview til NPR på Detroit Autoshow</i>	<i>39</i>
<i>Sammenfattende analyse af Winterkorn, Müller og Horns krisekommunikation.....</i>	<i>40</i>
<i>Volkswagens brev til danske ejere af implicerede biler.....</i>	<i>41</i>
<i>VW's kampagne bragt i Jyllands Posten.....</i>	<i>43</i>
<i>VW's krisekommunikation i Danmark medio oktober, 2015 ud fra Benoit og Coombs... </i>	<i>45</i>
<i>Fjernelsen af "Das Auto" som en del af VW's brand</i>	<i>46</i>
<i>VW's ændring af slogan i relation til Coombs' SCCT-model.....</i>	<i>48</i>
<i>Samlet analyse af VW's krisekommunikation.....</i>	<i>48</i>
Øvrige cases på krisekommunikation til analyse	51
<i>BP's olieudslip i Den Mexicanske Golf, april 2010</i>	<i>52</i>
<i>Eksempler på kommunikation fra BP</i>	<i>53</i>
<i>Analyse af BP's krisekommunikation</i>	<i>55</i>
<i>Opsummering af BP's udslip ved Deepwater Horizon</i>	<i>58</i>
<i>Johnson and Johnsons håndtering af Tylenol-krisen i 1982</i>	<i>58</i>
<i>Analyse af Johnson and Johnsons håndtering af Tylenol-krisen i ugerne efter udbruddet</i>	<i>60</i>
<i>Samlet analyse af Johnson and Johnsons håndtering af Tylenol-krisen.....</i>	<i>61</i>
<i>Opsummering af Johnson and Johnsons Tylenol-krisen</i>	<i>63</i>
Diskussion	63
Konklusion	67
Litteraturliste	71
Appendiks	74

<i>Bilag 1:</i>	74
<i>Bilag 2:</i>	74
<i>Bilag 3:</i>	75
<i>Bilag 4:</i>	75
<i>Bilag 5:</i>	76
<i>Bilag 6:</i>	77

Abstract

Volkswagen and 'Dieselgate'

- A theoretical perspective on Volkswagens handling of the emissions scandal

On 18 September 2015, news started to spread that the Environment Protection Agency had issued a notice of violation to Volkswagen (VW). The violation involved intentionally programmed systems on several of the car makers diesel engines. The programming ultimately led to emit of Nitrogen Oxide 40 times higher of what is allowed by American authorities. As a consequence 482.000 cars were revoked from the American market, starting what today has been known as 'Dieselgate'.

This thesis will examine how VW has dealt with crisis communication since the eruption of 'Dieselgate', including what strategies, if any, have been used to influence the situation. The thesis will be based on a theoretical framework involving the most important approaches within crisis communication. The theoretical framework will contain elements of both early and late generations of crisis communication in order to fully cover the development within the genre. Furthermore, a comprehensive theoretical section has been chosen in an attempt to give perspective to the thesis' other two cases of crisis communication: BP in the Mexican Gulf in 2010, and Johnson and Johnson and the Tylenol-crisis in 1982. As VW and 'Dieselgate' will function as the primary case, the thesis will predominantly examine this process of crisis communication, whereas BP and Johnson and Johnson will be used as supportive examples of crisis communication.

The thesis is founded on numerous sources in order to validate the information presented. Sources have been evaluated with regards to credibility and relevance,

as it has been a consideration that the thesis is an academic product. In order to include relevant sources, a comprehensive research process prior to writing the thesis has been carried out.

The thesis does not seek to give any final answers about crisis communication as it is considered that each case has its own set of unique characteristics. A number of selected examples of crisis communication from each case will be presented during the thesis in order to analyze and describe their influence and relevance on the time they were carried out. These examples combined with the theoretical framework will shape the discussion and conclusion of the thesis in an attempt to synthesize all conditions. Finally, the discussion and conclusion will feature reflections of the time and other surrounding matters of each case, which has been assessed as relevant.

Indledning

Igennem historien har kriser hos virksomheder altid været en faktor. Uanset om kriserne er opstået på grund af eksterne eller interne faktorer, har de krævet, at virksomheder har forholdt sig til dem. Grundet krisers meget forskellig karakter har diverse tilgange også været nødvendige alt efter karakter og omfang.

Denne afhandling vil arbejde med den krisekommunikation, som Volkswagen (VW) har gjort brug af siden offentliggørelsen af snyderi med flere af deres dieselmodeller d. 18. september 2015 (Kollewe 2015). Afhandlingen vil med udgangspunkt i den opstillede teoretiske ramme arbejde med VW's håndtering af krisekommunikation, herunder hvilke primære værktøjer der har været gjort brug af.

Det overvejende fokus vil være på VW's globale krisekommunikation og hvordan ledende figurer har optrådt igennem forløbet. Elementer af krisekommunikationen på det danske marked vil også indgå som en del af analysen. VW's krisekommunikation vil fungere som afhandlingens primære case, og vil blive støttet af to sekundære cases. Det er krisekommunikation fra BP og Johnson and Johnson, som er inddraget i forsøget på at give afhandlingen perspektiv. Perspektivet er her tænkt i forhold til den teoretiske ramme, som herved forventes yderligere belyst. Som en del af forståelsen for de forskellige cases i afhandlingen, vil en gennemgang af hændelsesforløbet omkring kriserne blive gennemgået og præsenteret for læseren.

Ved at holde de udvalgte cases op mod den teoretiske ramme forventes det, at der i afhandlingens afsluttende afsnit vil være grundlag for både en oplyst diskussion og en konklusion af de forskellige forløb og tilgange til krisekommunikation. Afhandlingen søger ikke endegyldige svar på krisekommunikation, da alle tilfælde antages at have sine unikke forhold. Til gengæld forventes det, at afhandlingen vil kunne belyse centrale elementer af krisekommunikation anvendt af virksomheder, og at forskellige tilgange kan blive analyseret og diskuteret. I forlængelse heraf vurderes det også, at forskellige versioner og perioder indenfor feltet krisekommunikation vil blive skildret tydeligt igennem afhandlingen, herunder grundlæggende forskelle på moderne og tidlige tilgange til emnet.

Metode

I dette afsnit vil de metodiske overvejelser, som ligger til grund for besvarelsen af denne afhandling, blive præsenteret. Med metode menes der grundlæggende overvejelserne og valgene i forbindelse med teorier, kilder og en struktur på afhandlingen. Disse valg er truffet med udgangspunkt i emnets karakter, som Frandsen og Johansen (2007: 284-288) beskriver som et *"issue af latent og vedvarende karakter, som ikke bare opstår eller forsvinder ved enkelte handlinger"*. Formålet med afhandlingen er således at behandle centrale emner inden for krisekommunikationen med VW's dieselskandale som hovedeksempel. Det forventes, at denne case kan belyse centrale elementer fra den teoretiske ramme opstillet i afhandlingens teoriafsnit. Endvidere vurderes det grundet dieselskandalens størrelse som en global krise, at en omfattende undersøgelse er nødvendig for at kunne give relevante og fyldestgørende svar på de mange problemstillinger, som krisen indeholder.

Valg af teori

Teorierne spiller en central rolle for udarbejdelsen af afhandlingen, da de skaber den grundlæggende ramme for analysen. Med udgangspunkt i de forskellige teoretiske værker vil betydningen af begrebet krisekommunikation blive præsenteret og behandlet, og endvidere bliver forskellige virksomheders handlinger med hensyn til krisekommunikation vurderet ud fra de valgte teorier. Casen omkring VW er den primære i denne afhandling, mens de to cases omhandlende BP og Johnson and Johnson er sekundære. Teorierne spiller hermed en central rolle for forståelsen og udviklingen af krisekommunikation som begreb, og danner også grundlaget for den samlede vurdering af anvendelsen af krisekommunikation i praksis.

De indsamlede data består både af primære og sekundære kilder i forsøget på at anvende så bred en dokumentation som muligt. Definitionen af *primære* og *sekundære* kilder læner sig op af Andersens (2013: 136) kategorisering.

Med *primære* kilder forstås kilder som forfatteren til denne afhandling selv har indsamlet, mens der med *sekundære* kilder menes kilder fra eksempelvis andre personer eller institutioner.

I udvælgelsen af primære kilder, som blandt andet tæller internetkilder og tidskrifter, har der været brugt en kritisk tilgang i forsøget på at anvende den mest valide information til afhandlingen. Dette har været gjort med tanke på casens omfang som grundet sin størrelse rummer enormt mange forskellige kilder og dermed også vinkler på sagen.

Sekundære kilder spiller ligeledes en central rolle i udarbejdelsen af denne afhandling, da uddrag af publikationer, udvalgte artikler og relevante værker har haft indflydelse på afhandlingen. Idet afhandlingen har en akademisk karakter, har den kildekritiske tilgang igen været relevant ved udarbejdelsen. Ved udvælgelsen af kilder til eksempelvis at dokumentere begivenheder eller lignende, har det været centralt, at kilden fremstår neutral og objektiv for at bevare troværdigheden igennem afhandlingen. Dette har ikke mindst været relevant i de tilfælde, hvor konkrete tiltag inden for krisekommunikation har været behandlet, idet forfattere til disse artikler potentielt kunne have en underliggende og skjult dagsorden med publikationen.

Udvælgelsen af teorier er sket med henblik på både at skabe et grundlæggende indblik i krisekommunikation i et historisk perspektiv og i en moderne kontekst. Det har tilmed været en overvejelse, at teorierne skulle kunne forklare en virksomheds interesse i at forsvare eksternt såvel som internt i en krisesituation. Endvidere har det været et centralt punkt, at den samlede mængde teori skulle kunne danne en og stærk ramme for en så stor case som VW's dieselskandale samt de øvrige udvalgte tilfælde. Idet teorien omkring krisekommunikation har gennemlevet flere faser, er det nødvendigt at inddrage både tidligere og nuværende eksempler for at give et fyldestgørende indtryk, til trods for at den moderne og *brede* tilgang overvejende fylder mest i den samlede mængde.

Afhandlingens to centrale teoretikere er Timothy Coombs og William Benoit, som begge er repræsentanter for den moderne tilgang til krisekommunikation. Selvom de to på en række punkter har ligheder, adskiller de sig også fra hinanden, og er derfor begge yderst relevante for denne afhandling.

Centralt for begge teorier er en virksomheds relation til dens stakeholdere, hvorfor dette også vil være et referencepunkt afhandlingen gennem.

Som supplement til de to teoretikere bliver en række øvrige teorier også nævnt og anvendt, dette for at tilføje flere vinkler og input til analysen og dermed den samlede forståelse af krisekommunikation. Centrale her er Thierry Pauchant og Ian Mitroff, idet de med deres *Transforming the Crisis-Prone Organization* for første gang præsenterer, hvad der defineres som den *brede* og moderne tilgang til krisekommunikation (Pauchant og Mitroff 1992: 12). Endvidere regnes Frandsen og Johansen også som centrale figurer i afhandlingens teoretiske afsnit, da de med deres begreb *dobbeltkrise* præcist beskriver, hvad en fejlslagen krisekommunikation kan føre til (Frandsen og Johansen 2007: 79). Afslutningsvis skal nævnes Ulrich Beck og hans værk *Risikosamfundet* fra 1986, som i denne afhandling fungerer som et beskrivende element i den moderne samfundsudvikling, da der med grundlag i Becks værk kan trækkes mange tråde til den moderne tilgang til krisekommunikation (Johansen og Frandsen 2007: 56).

Afgrænsning

Omfanget af VW's dieselskandale er så stor, at den har et utal af muligheder for emner, der er relevante at belyse. I denne afhandling er følgende emner prioriteret: den anvendte krisekommunikation, imagegenoprettelse og medie håndteringen generelt af VW, ud fra spørgsmålet om, hvordan disse faktorer har influeret udviklingen af skandalen. Der er valgt et casestudie til afhandlingens besvarelse. Ib Andersen (2008: 118) giver en meget præcis definition på casestudiet med følgende sætning: "...[] "belyser et samtidigt fænomen inden for det virkelige livs rammer, hvor grænserne mellem fænomenet og den sammenhæng, hvori det indgår, ikke er indlysende, og hvor der er mulighed for at anvende flere informationskilder til belysning af fænomenet". Casestudiet passer dermed godt til udarbejdelsen af denne type afhandling. Med valget af casestudiet som metode er andre former for tilgange valgt fra. Det gælder blandt andet tilgange som Issues Management (IM) og Investor Relations (IR). Med en IR-tilgang til denne afhandling ville en analyse af både VW og de øvrige cases blive skabt på baggrund af,

hvorvidt de er og har været i stand til at kommunikere med stakeholdere i relation til henvendelser af finansiell karakter.

Selvom der med en IR-tilgang til denne afhandling ville være stor fokus på stakeholderne, både i eksemplet med VW men også i de øvrige cases, vil det kræve en for omfattende indsigt i VW som virksomhed, hvilket ligger udenfor rammerne af en kandidatafhandling. Der kan endvidere argumenteres for, at en IR tilgang grundlæggende ville ændre afhandlingens fokus og i højere grad tage udgangspunkt i en decideret analyse af virksomheden og dens værdi. IM-tilgangen blev ligeledes valgt fra til denne afhandling, da det vurderes, at skandalen omkring VW's dieselmotorer ikke skyldes en forandring i samfundet omkring VW, men nærmere menneskelige fejl internt i organisationen, hvorfor casestudiet i højere grad er i stand til at belyse de nødvendige elementer.

Empiri

Dataindsamlingen til denne afhandling har været genstand for en del overvejelser. Interviews af både grupper og enkeltpersoner for at undersøge de berørtes holdninger til VW's håndtering af dieselsagen, herunder opfattelsen af VW's krisekommunikation, har været overvejet. Interviews af grupper blev ultimativt valgt fra, da det var vurderingen, at det rent praktisk og logistisk ville være svært at identificere en stor gruppe af VW-ejere, blandt andet begrundet i, at det ikke er alle modeller, som er omfattet af skandalen. Endvidere blev det vurderet, at et lille udpluk af interessenter i form af eksempelvis et gruppeinterview ikke repræsenterer en stor nok andel af de berørte stakeholdere, hvilket er en af begrænsningerne ved brug af disse former for dataindsamling.

Interview i form af enkeltpersoner har undervejs i afhandlingens udformning været vurderet som relevant og mulig. Der har været kontakt med Søs Righolt, PR Manager i Volkswagen Danmark. Et interview skulle tilvejebringe et indblik i VW's strategi på det danske marked, herunder hvad tankerne med VW's egne tiltag har været, samt hvordan det har influeret på disse overvejelser, at der har været kommunikeret omkring krisen fra SKAT til de berørte danske kunder. Kontakten til Søs Righolt er under udarbejdelsen af afhandlingen gået tabt, hvorfor det ikke har været muligt at få gennemført et interview (Bilag 1,2,3 og 4).

Modsat eksempelvis ejere af berørte VW-modeller kunne Søs Righolt have givet indblik i de større overvejelser omkring den valgte strategi, og hvilke elementer af krisekommunikation VW ønskede at have fokus på. Alternativt kunne et interview også have givet det indtryk, at en strategi måske ikke var så tydelig hos VW, og at en eventuel krisekommunikationen derfor ikke har været overvejet.

Da den primære dataindsamling til denne afhandling består af avisartikler, indhold fra hjemmesider og udvalgt teori, kan denne form for dataindsamling kategoriseres som *kvalitativ* ifølge Ib Andersen (2013:136). Dette underbygges endvidere af den valgte forskningsmetode, som Andersen (2013: 118) har beskrevet som et casestudie, hvor den kvalitative data er et grundlæggende element for udarbejdelsen af netop et casestudie. Analyseres dataindsamlingen yderligere ud fra Andersens (2013: 144) teori, kan sekundærdata også kategoriseres i forskellige grupper i forsøget på at få et overblik over de forskellige former: *registerdata*, *procesdata* og *forskningsdata*. Startende med *registerdata* menes der registrering og styring af indsamlede data undervejs i processen med udarbejdelsen af afhandlingen. *Registerdata* dækker med andre ord over hele processen af indsamling af data, som har været brugt til udarbejdelse af afhandlingen. Med *procesdata* forstås eksempelvis avisartikler, breve og dokumenter, som alle er indsamlet og produceret løbende hos interessenter, som omgiver afhandlingens udvikling og udformning. Afslutningsvis beskriver Andersen *forskningsdata* som data, der er publiceret og bragt i forskningsartikler og bøger og som er indsamlet af forskere (Andersen 2013: 145).

Specielt *procesdata* har været central for udarbejdelsen af denne afhandling, idet analysen hviler på data indsamlet gennem udformningen af afhandlingen. Det er endvidere et vigtigt element, at data herfra kommer fra kilder, der løbende har beskrevet udviklingen i dieselsagen, idet en stadig igangværende sag som denne har behov for så aktuelle kilder som muligt. Det har med andre ord været en overvejelse, at fremskaffe så ny og relevant data som mulig. *Forskningsdata* spiller en rolle i udarbejdelsen af afhandlingens teoriafsnit, da dette hviler på publiceret viden og resultater fra en lang række forskere. Denne viden drages ind i afhandlingen som dens teoretiske ramme og opstiller dermed en reference for de eksempler, som senere frembringes i analyseafsnittet.

Validitet af afhandlingen

Ib Andersen (2013: 84) beskæftiger sig med validitet ved brug af begreberne *gyldighed* og *relevans*. Med *gyldighed* forstås afhandlingens forbindelse mellem teori og analyse, mens *relevans* opfattes som de valgte eksemplers relevans for besvarelsens overordnede problemformulering. Validitet kan af Ib Andersen med andre ord forstås som afhandlingens sammenhængskraft mellem de centrale emner som teori og analyse, og derudover også analysens evne til at besvare de mest centrale spørgsmål.

Ifølge Andersen (2013:84) bruges *gyldighed* og *relevans* i forbindelse med, at man ønsker at forstå nuancer og dybde i undersøgelserne. Der er med denne tilgang ikke fokus på målbare faktorer såsom tal og statistik, men i højere grad tendenser og udviklinger inden for en given case. Det passer godt i denne afhandling, da der med VW's krisekommunikation først og fremmest er tale om en case, hvor stakeholderne holdninger til VW har prioritet. I visse tilfælde ville man kunne indsamle data fra forskellige stakeholdere og deres holdninger til eksempelvis VW før og efter forskellige krisekommunikationstiltag, men det vurderes som en for stor og krævende manøvre med tanke på afhandlingens begrænsninger og de mange forskellige relevante stakeholdere for VW. Grundlæggende er afhandlingens formål dermed at tegne et billede af VW's krisekommunikation med udgangspunkt i valgt teori og herfra analysere tiltag mere end det er et forsøg på at opstille målbare data for sagens udvikling.

Valget af VW som case

Valget af VW's krisekommunikation som emne for afhandlingens primære case skyldes flere forhold. VW's størrelse som virksomhed gør, at den er interessant for flere forskellige aktører; politikere i forskellige lande, myndigheder, ejere af VW-biler og herudover personer med interesse for biler generelt for blot at nævne nogle. De mange forskellige interessenter bidrager til aktualiteten af emnet. Som produkt er VW for mange forbrugere vigtig, idet en bil ofte er en stor investering, hvilket øger offentlighedens interesse i håndteringen af krisen.

Tal og data på skandalens omfang vil i løbet af afhandlingen blive præsenteret, hvorved omfanget af skandalen vil komme til udtryk.

Det øger aktualiteten af afhandlingen, at VW kan betegnes som en global virksomhed med tilstedeværelse på langt de fleste af verdens markeder. Casen kan dermed fungere mere generelt end tilfældet ville have været i en mere lokalforankret virksomhed, hvor der ville være flere særpræget hensyn at tage end i en international og global virksomhed som VW. Eksempelvis kunne lokalforankret virksomheder i krise have specielle forhold til stakeholdere grundet historie eller geografi, som dermed ville komplicere den endelige sammenligning. Denne betragtning har været gjort med hensyn til afhandlingens teori, som dermed kommer til at fungere som referenceramme for de nævnte cases.

Beskrives disse overvejelser ud fra Bent Flyvbjergs teori *strategier for valg af cases* kan det betegnes som *informationsorienteret udvælgelse* (Brinkmann og Tanggaard 2010: 475). Grundlæggende forstås der ved denne strategi, at man ønsker at udbrede viden indsamlet fra stikprøver og primære cases så meget som muligt. Endvidere udvælges disse cases ud fra en forventning om, at deres informationsindhold er højt og dermed er der en del materiale tilgængeligt omkring casen (Brinkmann og Tanggaard 2010: 475). Som beskrevet tidligere, er casen omkring VW fulgt af mange forskellige stakeholdere, herunder medier fra mange forskellige lande i verden, hvorfor informationsmængden forventes at være høj. Det samme gør sig gældende med de BP og Johnson and Johnson, hvorfor grundlaget for informationsindsamling i alle tilfælde forventes at være tilstrækkeligt til at kunne afdække de centrale elementer.

Teori

De følgende sider vil via forskellige forskeres bidrag danne en teoretisk ramme omkring denne afhandling. Det vil ske ved både at inddrage de teoretiske værkers mest centrale dele, give et historisk tilbageblik på forståelsen af kriser og krisekommunikation samt kigge på, hvordan virksomheder og organisationer kan genskabe deres image efter en krise.

Det er hensigten at dette afsnit skal underbygge afhandlingen med teoretisk dybde. I løbet af afhandlingen vil forskellige teorier og elementer heraf blive holdt op mod konkrete handlinger og situationer for at sætte begge dele i perspektiv.

Bevægelsen fra industrisamfund til *risikosamfund*

For at få en forståelse for, hvilken rolle kriser og dermed krisekommunikation har i nutidens samfund, er det relevant at se på en historisk gennemgang af temaet. Ulrich Becks værk *Risikosamfundet* fra 1986 står som et centralt værk i udviklingen og forståelsen af kriser i moderne forstand, og indeholder meget klare og præcise definitioner på disse tendenser (Johansen og Frandsen 2007: 56). Beck antager, at den konstante udvikling i et samfund grundlæggende skaber større risici for kriser. Han bruger et eksempel omkring atomkraft, hvor argumentet er, at før man byggede atomkraftværker var der ingen risici for ulykker i forbindelse med disse installationer. Forskellige niveauer for samfundsudviklingen er med andre ord forbundet med nye og større risici ifølge Beck. Ulrich Beck antager, at vi for nuværende befinder os i et sent stadie af det *postmoderne samfund*, og er på vej ind i hvad han betegner som et *risikosamfund* (Johansen og Frandsen 2007: 57).

Bevægelsen fra et *postmoderne samfund* til et *risikosamfund* er ifølge Beck afhængig af to forhold. Det første er aftraditionaliseringen af industrisamfundets livsformer, herunder arbejdsmarked, køn og familieforhold. Det andet er opståen af samfundsmæssig risikoproduktion over rigdomsproduktion, som kendetegnede industrisamfundet. I forbindelse med at disse forhold udvikler sig, vil der i befolkningen opstå en naturlig interesse for kriser og problemer ud i fremtiden. Beck antager, at en højere levestandard grundlæggende fjerner fokus fra små til store kriser (Johansen og Frandsen 2007: 59). Hvis man samler og forenkler Ulrich Becks syn på *risikosamfundet* i fire forskellige punkter, vil de se ud som følger: 1) de nye risici er globale og går på tværs af både geografiske og sociale grænser, 2) de er potentielle og dermed ikke håndgribelige men også fremtidige, 3) de er usynlige, 4) de er videns afhængige og er derfor knyttet mere til den

vidensmæssige udvikling i et samfund end håndgribelige risici (Johansen og Frandsen 2007: 59-60).

Ligesom Ulrich Beck har beskæftiget sig med begrebet risiko og hvordan det påvirker et samfunds udvikling, har den franske politolog Patrick Lagadec igennem flere værker arbejdet med forskellige begreber, der alle har haft en relevans for deres samtid. I sit forfatterskab har Lagadec arbejdet med tre faser alle med relevans for *risikocivilisationen*: *risiko* fra 1970-80, *krise* fra 1980 til 2000 og *brud* som har været relevant fra 1990'erne og fremefter (Johansen og Frandsen 2007: 45-46). Ligesom Beck, argumenterer Lagadec for, at disse tre perioder har fundet sted, fordi den teknologiske udvikling har muliggjort det, og dermed at risikocivilisationen konstant udvikler sig. Kriserne er over tid blevet værre, fordi teknologien tillader eksempelvis større fabrikker og produktionsforhold, og dermed potentielt større katastrofer ved fejl. Med ordet 'teknologi' dækker Lagadec både over de tekniske aspekter i fremstillingen af f.eks. kemiske produkter og atomkraft, samt håndteringen og transporten af disse. Herudover omfatter begrebet også hele den proces, hvor disse produkter bliver implementeret i et samfund, eksempelvis brugen af disse kemiske produkter hos forbrugerne (Johansen og Frandsen 2007: 47).

Lagadec har i sit forfatterskab ikke kun beskæftiget sig med, hvilke faser og tendenser, der er i samfundet med relation til kriser, men har også både defineret en krise og opstillet tre faser, der alle optræder i en krisesituation.

Startende med Lagadecs definition på en krise, lyder den som følger: "*... situationen, hvor mange organisationer, der kæmper med kritiske problemer, og som er underkastet store interne spændinger og et stort eksternt pres, brutalt og over en længere periode kastes ind på forscenen; og som også kastes ud mod hinanden (...)* det hele i et massekommunikationssamfund, dvs. næsten "direkte", med visheden om at komme på "forsiden" af den skrevne presse og radio- og tv-aviserne over en længere periode" (Johansen og Frandsen 2007: 50). Med denne definition indtager Lagadec både interne og eksterne faktorer i virksomheder, medierne samt en lang tidshorisont, hvilket bidrager til den kompleksitet, der er forbundet til kriser.

Definitionen peger endvidere på, at organisationer er påvirket både eksternt og internt, når kriser opstår, hvorfor det må antages, at organisationen som helhed er under et stort pres.

Lagadecs tre faser, der opstår i løbet af en krise, kalder han for *déferlement*, *deregulering* og *divergens*. I nævnte rækkefølge dækker de over perioder i en krise, periodernes kendetegn og indbyrdes forskellighed. Med *déferlement* peger Lagadec på det taktiske brud, der sker for en organisation, når en krise opstår. I takt med at vanskelighederne bliver flere og flere, kommer der også flere og flere arbejdsopgaver for organisationen, som hidtil har været ukendte. En organisation bliver med *déferlement* kort sagt overbelastet. *Deregulering* er den anden fase og dækker over de strategiske brud og til dels fejl, der opstår for en organisation, når den befinder sig i en krise. Lagadec peger på handlingslammelse, at tiltag for at forbedre en krise i stedet forværrer den, og at der desperat søges efter en årsag til krisen. *Deregulering* kan ses som den proces, hvor organisationens normale regler bliver sat ud af spil, og at der som konsekvens heraf sker en masse handlinger i forsøget på at komme krisen til livs. *Divergens* kan ses som en videreudvikling af de taktiske og strategiske brud, beskrevet i de to foregående faser, og handler grundlæggende om, hvad en krise på sigt kan føre med sig. Et eksempel på *divergens* kunne være efter en atomulykke, hvor myndigheder og samfundet som helhed potentielt kunne blive kritiske over for atomkraftværker generelt og på sigt arbejde for en afskaffelse som konsekvens af ulykken.

Samles Lagadec og Becks tekster og pointer er det tydeligt, at de begge peger på teknologien og samfundets udvikling som to hovedårsager til, at nutidens virksomheder skal være mere opmærksomme på kriser end tidligere. De ser begge risici i, at teknologiske fremskridt tillader større produktionsforhold i kombination med, at øget velstand tillader større fokus på potentielle kriser frem for nære og mere håndgribelige tilfælde. Både omfanget af kriserne og deres hyppigheder er stigende i takt med at forskellige samfundsformer og perioder har eksisteret. Til forskel fra Lagadec har Beck i sin teori fokus på det globale, usynlige og videns afhængige. I følge Beck er det ikke håndgribelige, men nærmere potentielle fænomener.

Med dette element tydeliggør Beck både teknologien og videnskabens indflydelse på nutidens kriser, men også kompleksiteten af dem, som rækker langt ud over, hvad der tidligere blev betegnet som en krise.

Hvordan defineres en krise?

I forsøget på at opnå en samlet forståelse af, hvad der kendetegner en krise, vil de følgende sider omhandle forskellige forskeres versioner og udlægninger af dette spørgsmål. Den samlede forståelse af en krise, herunder hvilke forudsætninger og forhold der skal være opfyldt, for at en situation kan betegnes som en krise, vil i løbet af afhandlingen tjene det formål primært at sætte VW's dieselskandale i perspektiv, og sekundært perspektivere de øvrige cases.

Fælles for alle versioner af en krise er, at de antager en krise som en diskontinuitet i forhold til det normale eller ønskede, samt at en krise er noget negativt, der potentielt kan true virksomhedens overlevelse (Johansen og Frandsen 2007: 77). Der er på tværs af de forskellige versioner af en krise en bred enighed om, at der med ordet krise er tale om en seriøs udfordring for en hvilken som helst organisation, og at der i en tid med krise må forventes uventede udfordringer.

Den første definition kommer fra Thierry Pauchant og Ian Mitroff, som i *Transforming the Crisis-Prone Organization* fra 1992 beskriver en krise med følgende ord: "Vi definerer en krise som en afbrydelse, der fysisk påvirker et system som helhed og truer dets grundlæggende antagelser, dets subjektive selvfølelse, dets eksistentielle kerne" (Pauchant og Mitroff 1992: 12). Beskrivelsen har sit primære fokus på en krises omfang, og i hvor høj grad den påvirker organisationen og dens selvopfattelse, samt medarbejdernes evne til at opbygge en forsvarsmekanisme.

Den anden definition er forfattet af Timothy Coombs i *Ongoing Crisis Communication* fra 1999 og lyder som følger: "En krise kan defineres som en begivenhed, der udgør en uforudsigelig større trussel, som kan have en negativ indvirkning på en organisation, branchen eller interessenter, hvis den håndteres på en forkert måde" (Coombs 1999a: 2). Med Coombs' definition tilføjes der, sammenlignet med de andre beskrivelser, elementet omkring, hvordan en krise håndteres, og at en forkert håndtering kan medføre negative konsekvenser.

Med dette element omkring håndtering, ligger der i Coombs' definition også en indflydelse hos organisationen i forbindelse med, hvor omfattende en krise kan udvikle sig til at blive, idet virksomheden via sin krisekommunikation har indflydelse på udviklingen. Endvidere indeholder denne beskrivelse også dem, der omgiver organisationen – interessenterne – samt branchen som helhed. Timothy Coombs peger dermed på, at en krise både kan få større konsekvenser end først antaget, hvis den håndteres forkert, samt at rækkevidden af en krise potentielt kan nå fra én virksomhed ud i hele branchen.

Afslutningsvis og i forlængelse af Coombs' definition kommer den tredje krisedefinition fra Frandsen og Johansen (2007: 79) i deres værk kaldet *Krisekommunikation*: *"En dobbeltskyrise er en krise, hvor den oprindelige krise overlejres af en "kommunikationskrise", for så vidt virksomheden ikke magter at lede de kommunikationsprocesser, som skulle bidrage til håndteringen af den oprindelige krise"*.

Frandsen og Johansen uddyber med denne definition Coombs' beskrivelse med begrebet *doppeltskyrise* og siger dermed, at der oveni en allerede eksisterende krise kan opstå en kommunikationskrise for en virksomhed, hvis ikke de rette værktøjer og redskaber bliver brugt på de nødvendige tidspunkter.

Deres definition skal i højere grad end en krisedefinition måske ses som en definition på en kommunikationskrise, men tager stadigvæk udgangspunkt i en krise, hvilket gør den relevant for denne afhandling.

Som nævnt i indledningen til dette afsnit, har de tre definitioner på en krise nogle fælles karakteristika, men tilføjer også hver især nogle elementer, som er forskellige fra hinanden og som i løbet af denne afhandling vil få relevans ved gennemgangen af VW og andre virksomheders krisekommunikation.

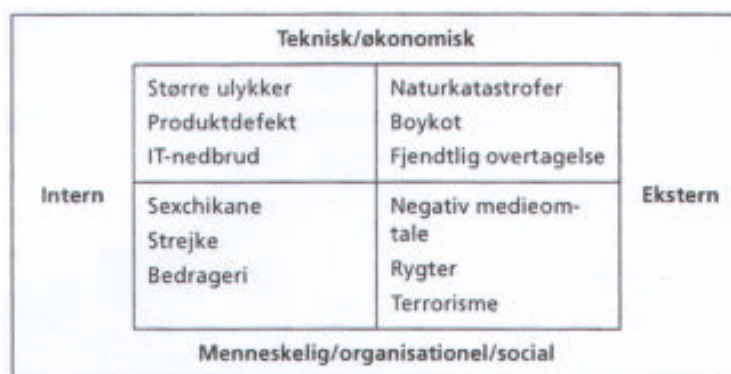
Forskellige krisetypologier

I forlængelse af de forskellige definitioner på en krise, er det relevant at kigge på forskellige krisetypologier. Som Johansen og Frandsen (2007: 82) argumenterer for, er forskelligheden af kriser i dag så stor, at mere grundlæggende værktøjer og modeller er nødvendige i arbejdet med at forberede og behandle en krise. En model, der danner en bred og for mange organisationer relevant ramme,

blev skabt af Paul Shrivastava og Ian Mitroff i deres artikel *Strategic Management of Corporate Crisis* fra 1987, der bygger på en krises indhold.

I denne artikel opstilles en typologi, som grundlæggende opdeler kriser efter "krisefamilier" om de opstår internt eller eksternt, om årsagen til krisen skyldes tekniske og økonomiske faktorer eller om det er menneskelige, organisatoriske eller sociale faktorer (Johansen og Frandsen 2007: 83). En sådan krisetypologi tjener det formål, at en organisation før og under en krise nemt kan lokalisere, hvor og hvad der skaber en krise, og herefter vurdere, hvilke værktøjer der vil være mest relevante at bruge. Shrivastavas og Mitroffs krisetypologi har tjent som referenceramme for mange andre forskere, der sidenhen har videreudviklet deres model. Elliott, Swartz og Herbane (2002:77), forfattere til værket *Business Continuity Management*, er nogle af dem, der har arbejdet videre med Shrivastavas og Mitroffs krisetypologi, og har benyttet en fiktiv servicevirksomhed til at illustrere, hvordan disse krisefamilier kan illustreres:

Figur 1. Elliott, Swartz og Herbanes fire krisefamilier



(Herbane et. al. 2001: 76)

Med dette eksempel bliver det tydeligt, hvordan disse fire krisefamilier på hver sin måde kan betegne en krise for denne fiktive servicevirksomhed. Selvom modellen er ganske overordnet, kan det alligevel hjælpe til at kortlægge en krises oprindelse, hvor i organisationen den er opstået og ikke mindst pege på, hvordan den fremadrettet håndteres.

Af andre krisetypologier, som ikke bygger på en krises indhold men nærmere krisens egenskaber og manifestationer,

er Wiener og Kahns bog *Crisis and Arms Control* fra 1962 repræsentativ og meget fyldestgørende. Med denne krisetypologi analyseres en krise ud fra sociologiske og psykologiske elementer og hvordan disse faktorer påvirker en krise. Herman Kahn (1972: 21) opstiller tolv punkter som i helhed repræsenterer denne krisetypologi, og hvor specielt tre af punkterne definerer denne tilgang: "*en krise er en situation, hvor handling fremstår som en presserende nødvendighed*", "*en krise er kendetegnet ved en forøgelse af tidspreset*" og "*en krise øger spændingen mellem aktørerne*". Med denne krisetypologi er der stor fokus på, hvordan en krise har indvirkning på det psykologiske aspekt hos aktørerne, og at handlinger ofte sker som konsekvens af et tidspres og ikke så meget af strategiske overvejelser. Afslutningsvis for dette afsnit, bidrager Lagadec til listen af krisetypologier med hans *overkriser*, der både har relationer til *risikosamfundet* og begrebet *dobbeltkriser* beskrevet af Johansen og Frandsen (Johansen og Frandsen 2007: 88). Med Lagadecs *overkriser* forstås en generel tendens i det moderne samfund til, at borgerne, organisationer og virksomheder i samspil frygter kriser så meget, at der tages unødvendige større forholdsregler ved krisesituationer. Lagadec argumenter for, at det vestlige samfund over en periode på tre-fire årtier er gået fra "underkriser", hvor krisesituationer i mange tilfælde ikke blev håndteret til den nuværende situation, hvor fokus på kriser er så stor fra flere aktører i samfundet, at *overkriser* er meget sandsynlige. Ifølge Lagadec er denne udvikling et klart bevis på, at det vestlige samfund er på vej ind i det stadie, han betegner som et *risikosamfund* (Johansen og Frandsen 2007: 89).

Hvad er krisekommunikation?

Begrebet krisekommunikation dækker over en lang række af initiativer udført af en aktør, som er ramt af en krise. Med aktør forstås i denne afhandling en virksomhed, da der i alle nævnte cases tages udgangspunkt i virksomheder. Initiativer dækker over alle de tiltag, som er med til at skabe kommunikationen i forbindelse med den givne krise. Beskrives krisekommunikation lidt mere specifikt, er der hos teoretikere bred enighed om, at det kan opdeles i to forskellige kategorier: en *snæver* tilgang, som først reelt begynder, når krisen er aktuel, mens den anden tilgang bygger på,

at forsvare virksomhedens image og omdømme og som i højere grad defineres som en *bred* tilgang. I den første version af krisekommunikation kan ordet snæver forstås som at der i krisekommunikation kun er fokus på den aktuelle krise, og at denne håndteres ganske isoleret, mens den *brede* tilgang i højere grad tager udgangspunkt i helheden omkring krisen og den ramte aktør, herunder hvilke strategier der er brugt før, under og efter krisen. De to tilgange er ganske forskellige fra hinanden og har mange modsætninger, da de opfatter kriser meget forskelligt. Dog findes der en del eksempler på, at de bevidst og ubevidst bliver brugt på samme tid i forbindelse med krisekommunikation, hvilket vil blive påvist senere i afhandlingen.

Startende med det *snævre* perspektiv er der her tale om en tilgang, der typisk blev anvendt i den tidlige litteratur omkring krisekommunikation. Charles Hermanns artikel fra 1963 med titlen *Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations* og R.A. Smiths bog *Corporations in Crisis* fra samme år er begge eksempler på den *snævre* tilgang, og bruger i begge tilfælde meget fokus på *crash management* og *damage control* (Johansen og Frandsen 2007: 119). Der bliver i disse værker hovedsageligt fokuseret på, hvordan krisen håndteres, når den er brudt ud, hvilket de to begreber vidner om. Denne tilgang behandler kriser som noget uventet og helt uforudsigeligt, hvorfor denne store fokus på "brandslukning" er forståelig, da det handler om at komme så hurtigt tilbage til det normale igen. Da tilgang til krisekommunikation blev udviklet i en tid med meget lidt forskning sammenlignet med, hvad der er udviklet de sidste par årtier, vil de følgende linjer have et større fokus på den *brede* tilgang til krisekommunikation.

Et afgørende vendepunkt i synet på krisekommunikation kom med Mitroff og Pauchants *Transforming the Crisis-Prone Organization* fra 1992, idet de her stiller det grundlæggende spørgsmål: hvorfor opstår kriser? (Johansen og Frandsen 2007: 121). Der er her tale om et endeligt opgør med den *snævre* tilgang og dens grundlæggende antagelse om, at kriser sker tilfældigt. I forlængelse af Mitroff og Pauchants tilgang bidrager Kathleen Fearn-Banks yderligere til denne skildring af krisekommunikation med følgende ord: "*Krisekommunikation er dialogen mellem organisationen og dens stakeholdere før, under og efter den negative hændelse. Der udarbejdes strategier og taktikker for at minimere skaden på organisationens*

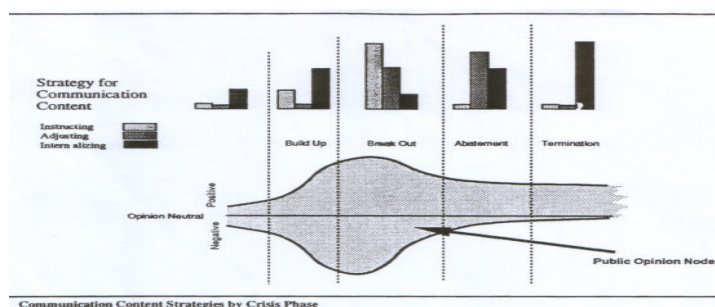
image. Effektiv kriseledelse inkluderer krisekommunikation, der ikke alene kan lette eller eliminere krisen, men undertiden også bibringe organisationen et mere positivt omdømme end før krisen" (Johansen og Frandsen 2007: 224)¹. Fearn-Banks er overvejende positivt indstillet over for den *brede* tilgang til krisekommunikation. Med sit fokus på tiden specielt før og efter krisen, forholdet til stakeholdere og perspektiverne for på sigt at forbedre organisationens image som konsekvens af krisekommunikationen, er der med denne skildring af krisekommunikation klart fokus på helheden omkring krisen. Et nyt element i denne beskrivelse er muligheden for, at krisekommunikation i sidste ende kan bidrage til, at en virksomhed kan komme ud af en krise med et bedre image end det, der var tilfældet før krisens udbrud.

David L. Sturges har bidraget til forståelsen af begrebet krisekommunikation med hans artikel *Communicating Through Crisis: A Strategy for Organizational Survival* fra 1994, hvori han bygger videre på den *brede* tilgang til krisekommunikation, som også blev præsenteret af Fearn-Banks. Sturges kritiserer i sit værk grundlæggende den tidligere forskning for ikke at tage hensyn til specielt to ting: 1) krisekommunikations indhold og 2) en krises forskellige faser (Johansen og Frandsen 2007: 224). Sturges siger endvidere, at den tidligere forskning i for stor udstrækning har været fokuseret på *damage control* snarere end *indholdsstrategi* og *kriseforløb*, som ifølge Sturges, vil hjælpe virksomheder og organisationer med, hvornår det i et kriseforløb er klogest at bruge forskellige strategier. Sturges opstiller følgende tre former for indhold i krisekommunikationen: *Instruerende information* (kaldet 'instructing' i Figur 2) er den information, der fortæller implicerede personer, hvordan de skal reagere fysisk. *Tilpassende information* (kaldet 'adjusting' i Figur 2) er information om, hvordan krisen skal håndteres psykisk, og afslutningsvis *Internaliserende information* (kaldet 'internalizing' i Figur 2) er de elementer, der får personer til at danne sig et bestemt image af en virksomhed eller en organisation (Johansen og Frandsen 2007: 225). Sturges har efterfølgende brugt de tre former for indhold i en model for at vise, hvornår der i et kriseforløb er fokus på hvilket indhold.

¹ Dette citat er bragt i dette værk, men stammer oprindeligt fra Kathleen Fearn-Banks' *Crisis Communications* (2002: 2-3).

Modellen arbejder grundlæggende med, at mange andre elementer end den konkrete krise har indvirkning på en kriseforløbet: "*Kriser opstår ikke isoleret. De opstår i en organisatorisk kontekst som en komponent i rækker af serier eller parallelle begivenheder*" (Sturges 1994: 300)². I sin model tilføjer Sturges desuden fire tidsperioder; *opbygning, udbrud, dæmpning* og *ophør*, hvori de tre former for indhold indsættes. Sturges model ser ud som følger:

Figur 2. Sturges fire perioder i et kriseforløb



(Johansen og Frandsen 2007: 225)

Lykkes den ramte virksomhed med at udføre kriseforløbet i Figur 2, blandt andet ved at agere eksternt efter, hvad forventningerne hos stakeholderne er, vil den offentlige holdning til virksomhed i kølvandet på en krise være mere positivt end tiden inden. I takt med at en virksomhed er på vej ud af en krise i Sturges model er det også tydeligt, hvordan vigtigheden af begrebet *internalizing* vokser. Det er et centralt punkt i hele Sturges fremgangsmåde, at virksomheden lykkes med at påvirke de elementer, der rammer forskellige stakeholdere.

William L. Benoit og image restoration

William L. Benoit har siden 1980'erne forsket og studeret kommunikation, hvorved han har haft fokus på både virksomheder, organisationer og personer. Benoit udgav i 1995 værket *Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*, hvori han præsenterer en overordnet teori for,

² Dette citat er bragt i dette værk, men stammer oprindeligt fra David L. Sturges' *Communicating Through Crisis: A Strategy for Organizational Survival* (1994).

hvordan virksomheder, personer eller andre, ramt af en krise, kan agere. Teorien hedder *Image Restoration* og har fem underoverskrifter med dertil tilhørende underpunkter, hvilket samlet set kan defineres som *responsstrategier* (Johansen og Frandsen 2007: 207).

Første underoverskrift hedder *Benægtelse* og har to underpunkter: *Simpel benægtelse* og *Flytning af skyld*. Sammenfatter man første del af Benoits teori, handler den om total benægtelse. Den ramte nægter sig enten skyldig, eller også sender man skylden videre til en anden part, eksempelvis en anden virksomhed.

Unddragelse af ansvar er anden del af teorien, og har følgende underpunkter: *Provokation*, *Omstødelse*, *Uheld* og *Gode hensigter*. Her er der tale om ret forskellige underpunkter, der dog alle har som element, at man ønsker at mindske sin andel i den pågældende sag. *Provokation* indeholder flere ansvarlige, da den ramte er blevet provokeret til at agere på en bestemt måde. *Omstødelse* indeholder elementer såsom at man ikke var godt nok forberedt på en given situation, eller at en proces udviklede sig på en uforudset måde. *Uheld* og *Gode hensigter* kan beskrives lidt ind under den samme sætning; at krisen er sket via et uheld. Det var dog enten udefrakommende eller gode hensigter, der ledte til krisen (Johansen og Frandsen 2007: 208).

Reduktion af angrebets omfang er underoverskrift nummer tre. Den tager udgangspunkt i, at en krise er opstået og den vil man nu have dæmpet. Til denne kategori hører seks underpunkter: *Afstivning* hvor man forsøger at henlede opmærksomheden på positive sider af den ramte, f.eks. velgørenheds-arbejde, miljøvenlige tiltag, etc.

Minimalisering bygger på en strategi om, at en given krise ikke er så slem, som den er blevet gjort til. Afsenderen forsøger at minimere problemet. *Differentiering* tager udgangspunkt i, at andre aktører tidligere har været i samme situation, men hvor resultatet blev langt værre (Johansen og Frandsen 2007: 208).

Transcendens forsøger at sætte den givne handling i relation til noget andet. En ulykke kan f.eks. være opstået, fordi man ønskede at gøre noget i andres interesse. *Angreb på den anklagede* er en offensiv ageren, hvor man svarer på anklager rettet mod en selv. Derved forsøger man at flytte opmærksomhed væk fra en selv og over på modparten i stedet.

Kompensation er den sidste i tredje kategori, og har sit udgangspunkt i tilgivelse. Man forsøger at opnå dette ved at love kompensation til de implicerede parter, for eksempel berørte af en ulykke.

Benoit har herefter en overskrift med titlen *Korrigerer*. Anvendes denne teori, gør man sig klar til at korrigere et givent problem. Dette kan både ske ved, at man retter en aktuel fejl, eller ved at man fremtidigt vil sikre sig at lignende situationer ikke opstår. *Bøn om tilgivelse* er Benoit's sidste kategori i sin teori om imagegenoprettelse. Her forsøger man at behandle en krise ved at indrømme alle begåede fejl og dermed tage skylden for krisen. Dette skal føre til, at krisen hurtigt får sin ende, da omgivelserne vil acceptere situationen, og i bedste fald vil tilgive de implicerede (Johansen og Frandsen 2007: 209).

I slutningen af *Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies* diskuterer Benoit hvorvidt hans strategier kan fungere effektivt. Et vigtigt element for, at strategierne kan fungere tilfredsstillende er ærlighed. Ifølge Benoit vil det på sigt være risikabelt at benægte en skyld, hvis sandheden kommer frem og virksomheden i sidste ende både står som ansvarlig og samtidig har forsøgt at benægte skylden og dermed påtage sig ansvaret.

I en sådan situation vil genoprettelsen af en virksomheds image tage markant længere tid end hvis virksomheden har været ærlig fra start til slut i processen (Johansen og Frandsen 2007: 210).

Benoit tilføjer endvidere, at virksomheder og organisationer, der har været involveret i en krise, ansvarlig eller ej, gør sig selv en tjeneste ved hurtigt at fremlægge end plan for, hvordan lignende situationer kan undgås i fremtiden. Ved hurtigt at melde dette ud, viser virksomheden både hurtigt engagement og ansvar i den pågældende sag, og kan med lidt held og de rette omstændigheder også flytte fokus fra en eksisterende krise til, hvordan fremtiden potentielt kan se ud (Johansen og Frandsen 2007: 210).

Timothy Coombs og krisekommunikation som relationship management

Selvom Timothy Coombs i udarbejdelsen af hans teori omkring krisekommunikation på flere områder er inspireret af William Benoit, adskiller disse to vigtige karakterer inden for krisekommunikation sig ved,

at Benoit ser sig selv som retoriker mens Coombs opfatter sig selv som decideret forsker inden for feltet. Coombs har i sit forfatterskab skrevet flere bøger om krise-kommunikation, hvoraf bogen *Ongoing Crisis Communication* fra 1999 står som hans hidtil vigtigste værk. I bogen gør Coombs op med, hvad han kritiserer mange af hans kollegaer for – at krisekommunikation hidtil var for fragmenteret og ikke formåede at inddrage hele processen.

Johansen og Frandsen (2007: 228) beskriver Coombs' syn på den hidtidige forskning med følgende ord: "*Mange forskere ignorerer ifølge Coombs alt for ofte anden beslægtet forskning, som de kunne have draget nytte af, men som de overser fordi den er placeret inden for andre videnskabelige discipliner*". Coombs forsøger at samle en masse forskellige tråde og bidrager med et samlet værk, der kan belyse hele processen omkring krisekommunikation. Denne tilgang danner samtidig grundlaget for begrebet *relationship management*, som grundlæggende skal ses som en betegnelse for hele processen i krisekommunikation, og at en stor del af målet med krisekommunikation, er at opbygge og eller genskabe et forhold til sine stakeholdere. Grundlæggende er Coombs enig i Benoits model omkring *responsstrategier*, og at disse kan bruges som referenceramme i krisesituationer, og han sætter i øvrigt også en virksomhed eller organisation i midten for al hans forskning omkring krisekommunikation.

I *Ongoing Crisis Communication* præsenterer Coombs fire *kontekstualiseringer*, hvoraf *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)* er den vigtigste og som samtidig markerer den store forskel hos de to teoretikere - nemlig at Coombs baserer sin teori på public relations mens Benoit baserer sin på retorik og sociologi. Grundtanken bag *SCCT* er, at en organisation eller virksomhed skal vurdere, hvilken type krise der er tale om, og herefter vælge krise-responsstrategi i tråd med, hvad stakeholderne forventer. Med andre ord er det situationen omkring en krise der afgør, hvilken strategi der er mest hensigtsmæssig. Stakeholdere bliver af Coombs defineret med følgende ord: "*...common stakeholders for an organization include customers, investors, community members, employees, government agencies and actors, news media, suppliers, activists and competitors*" (Coombs 2007: 56). Stakeholdere dækker i Coombs' terminologi over langt de fleste aktører, der omgiver en virksomhed eller organisation og derfor er de af stor vigtighed.

SCCT er bygget op i flere forskellige niveauer og starter med, at den pågældende krisetype skal identificeres. Igen er det stakeholderne vurdering af ansvaret, der definerer, hvilken krisetype der er tale om. Coombs arbejder med tre niveauer afhængig af kriseansvar og trussel mod virksomhedens omdømme:

lav, moderat og høj trussel mod virksomhedens omdømme (Johansen og Frandsen 2007: 236). Niveauet af krise bestemmes ifølge Coombs af, om krisen skyldes *Offerkriser* som f.eks. naturkatastrofer (lav risiko), *Uheld* som kan være eksempelvis svigt eller maskinelle fejl (moderat risiko) eller *Ugerninger* som bl.a. kan være dårlig ledelse eller menneskelige fejl (høj risiko) (Frandsen og Johansen 2010: 318). Efter at have identificeret krisetypen, skal eventuelle tidligere kriser gennemgås, da Coombs mener, at tidligere kriser kan virke forstærkende på en allerede eksisterende krise.

Efter at have lavet disse vurderinger og endeligt afgjort krisetypen for virksomheden eller organisationen, vælges den relevante af fire kriseresponsstrategier: *benægtelsesstrategier* som grundlæggende er et angreb tilbage på anklageren, *formindskelsesstrategier*, som er et forsøg på at gøre krisen til noget, der kunne ske for enhver, *genopbygningsstrategier* hvor man påtager sig det fulde ansvar og tilbyder kompensation i et forsøg på forsoning eller *forstærkelsesstrategier* som skal ses som et forsøg på at gøre opmærksom på forbedringer igangsat som konsekvens af krisen (Johansen og Frandsen 2007: 236).

Bearbejdelse af øvrige kontekstualiseringer

I forsøget på at beskrive *relationship management* bruger Coombs følgende beskrivelse: "... under inddragelse af omdømmeledelse og stakeholderi, en anvendelse af neoinstitutionel organisationsteori til at redegøre for organisationel legitimitet, en anvendelse af attributionsteori til at redegøre for stakeholderne tillæggelse af kriseansvar, og endelig en sammenkobling af kriserespons og krisetyper med udgangspunkt i stakeholderne opfattelse af kriseansvar" (Johansen og Frandsen 2007: 229). Med *relationship management* arbejder Coombs videre med stakeholderne betydning for en virksomhed og siger, at en strategi for krisekommunikation grundlæggende skal være i tråd med, hvad stakeholderne forventer. Grundlæggende kan man se Coombs' teori som et forsøg på at inddrage stake-

holdere på alle tænkelige niveauer, da de først og fremmest definerer, hvor godt en krise håndteres.

Coombs og crisis framing

I sit værk *Ongoing Crisis Communication* bidrager Coombs med et forsøg på at definere, hvornår der er tale om en reel krise og tilføjer i samme forbindelse, at: *"Whether or not a problem is defined as a crisis is significant; framing a problem as a crisis changes how the organization responds to it. When a problem becomes defined as a crisis, the organization expends more resources on it and works harder to discover an explanation for it"* (Coombs 1999: 105). Coombs mener, at en organisation eller virksomhed godt kan befinde sig i en krise uden selv at være bevidst om det, fordi så mange faktorer omkring den pågældende virksomhed eller organisation er med til at definere, om der er tale om en krise.

Begrebet *crisis framing* dækker over processen hvori en virksomhed bliver klar over, hvorvidt den befinder sig i en krise eller ej. Igen behandler Coombs stakeholdernes relation og siger følgende om deres indflydelse på, om der er tale om en krise situation eller ej: *"If your costumers efine a situation as a crisis, it is a crisis, even if the dominant coalition (those managers in the organization who make decisions) choose to initially define it as a noncrisis"* (Coombs 1999: 105). Med denne tilgang lægger Coombs op til, at det mere end organisationen selv er omgivelserne, f.eks. medier, borgere og aktionærer der definerer, hvorvidt en given virksomhed eller organisation er i krise. Det kan derfor også være meget svært præcist at definere, hvornår der er tale om en krise og hvornår der ikke er. Et redskab til at kortlægge dette har Coombs udviklet og kaldet *crisis framing*.

Grundlæggende mener Coombs med *crisis framing* den måde, hvorpå et problem præsenteres på og i forlængelse heraf også den vigtighed, som krisen tillægges. *Crisis framing* er en vigtig faktor i forhold til, hvilke sider og elementer af en krise, der fremhæves og dermed hvilken udvikling som sagen tager (Coombs 1999: 105). I forbindelse med *crisis framing* tilføjer Coombs endvidere, at en grundregel for, hvornår en virksomhed skal opfatte en situation som en krise er, når nøgleinteresser er enige om, at der er tale om en krise, herunder nævnes specielt nyhedsmedier som en vigtig aktør (Johansen og Frandsen 2007: 103).

Hvordan evalueres en virksomheds krisekommunikation?

I *Ongoing Crisis Communication* beskæftiger Timothy Coombs sig med, hvordan virksomheder kan lære af processer med virksomhedskommunikation. Grundlæggende argumenterer Coombs (2007: 156) for, at en gennemført krisekommunikation skal være i stand til følgende: *"...should help the organization by protecting it from damage in some way. Crisis management is designed to protect important organizational assets such as people, reputation, and financial concerns"*. Coombs fortsætter dermed sin fokus på stakeholdere og argumenterer for, at de også efter en overstået krise er målestokken for, om strategien for krisekommunikation har været vellykket.

I arbejdet med at evaluere en given indsats indenfor krisekommunikation siger Coombs, at dataindsamling på flere parametre er nødvendig for at danne sig et helhedsindtryk. Feedback fra forskellige stakeholdere, herunder kommentarer fra interessenter på internettet, den generelle nyhedsdækning fra medierne og afslutningsvis også en analyse af, hvordan virksomheden har klaret sig i perioden med krisekommunikation rent indtjeningsmæssigt, hvilket b.l.a. vil kunne ses på en eventuel aktiekurs. Coombs nævner endvidere spørgeskemaer, interviews og fokusgrupper som måder, hvorpå flere af disse indsamlinger kan foregå (Coombs 2007: 153). Til udarbejdelsen af en endelig analyse af hændelsesforløbet peger Coombs på, at specifikke tiltag skal analyseres og vurderes. Det er ikke nok med overordnede vurderinger, men konkrete ting skal analyseres i udarbejdelsen af en fyldestgørende analyse (Coombs 2007: 153).

Afslutningsvis arbejder Coombs med, hvordan en sådan analyse kan tjene en virksomhed på længere sigt i forsøget på at forberede sig på en potentielt fremtidig krise. Coombs siger grundlæggende, at virksomheder ikke må blive offer for sin egen hukommelse: *"Crisis management must be willing to disregard past actions and knowledge if they do not fit well with a current crisis"* (Coombs 2007: 161). Coombs bekræfter, at ingen kriser er ens, og at selvom en virksomhed skulle lykkes med en krisekommunikation i ét tilfælde, kan virkeligheden være en helt anden ved et senere tilfælde, hvorfor den først anvendte krisekommunikation ikke nødvendigvis er den rigtige igen.

Analyse

Analyseafsnittet i denne afhandling vil starte med at beskrive, hvilken type krise VW befinder sig i for herefter at kunne vurdere forholdet til stakeholdere og den øvrige omverden. Et centralt punkt i denne undersøgelse vil være Coombs' *SCCT*-model. Ved brug af *SCCT* forventes det, at VW's krise tydeligt kan blive defineret og herefter også vurderet, hvordan den bedst håndteres i forhold til omverdenen så den valgte strategi vil stemme overens med den trussel, som krisen udgør mod VW (Coombs & Heath 2006: 203).

VW's krise vil ifølge *SCCT* blive defineret som en *ugerning*, da krisens substans er bevidste handlinger udøvet af ansatte i en af virksomhedens afdelinger, hvorfor risikoniveauet i denne krise også er høj. Da disse bevidste handlinger åbenlyst har givet VW en konkurrencemæssig fordel idet de involverede biler har kunnet fremvise for lavt brændstof forbrug pr. kørt kilometer, forstærker det hele opfattelsen af, at der er blevet snydt og medvirker formentlig i sidste ende også til den negative holdning hos stakeholderne rettet mod VW. Samtidig skal det heller ikke undervurderes, at denne krise er til at forstå for langt de fleste forbrugere. Til trods for at disse dieselmotorer og deres ydeevne er meget komplekst stof for, når man skal ned og forstå de tekniske forskelle på motorerne, er essensen af krisen nem at få øje på; at VW har løjet om den reelle ydeevne på deres dieselmotorer, hvilket samlet set er medvirkende til at forstærke krisen. I *SCCT* optræder desuden et element omkring den ramte virksomheds historie og eventuelle tidligere kriser. Da VW er en stor global virksomhed med et utal af afdelinger og divisioner, kan der argumenteres for, at koncernen har oplevet en masse kriser igennem tiden, da forskellige afdelinger af Volkswagen reelt kan ses som små, forskellige virksomheder. Med andre ord er VW så stor en virksomhed, at man i mange lande kan tale om, at VW's nationale afdeling er en selvstændig virksomhed. Et eksempel herpå findes i Tyskland, hvor VW ved udgangen af 2014 samlet beskæftigede 272.586 mennesker (Annualreport2014 2014).

Gennemgang af VW's historie fra grundlæggelse til nutid

I forsøget på at tegne et samlet billede af Volkswagen og historien bag, vil de efterfølgende afsnit handle om VW's udvikling siden grundlæggelsen i 1937 af den nazistiske handelsunion (Bowler 2015).

VW blev med sin grundlæggelse i Tyskland før anden verdenskrig stærkt præget af den økonomiske i landet, hvilket blandt andet var med til at forme flere af de centrale ideer bag VW. Tanken var grundlæggende, at bilmodellerne skulle passe til familier på op til fem personer, at prisen på VW's modeller ikke skulle overstige prisen på en motorcykel og at bilerne skulle kunne køre op til 100 kilometer i timen, hvilket dengang var stærkt (Bowler 2015). Det var derfor, at VW hurtigt blev kendt som "folkevogn", hvilket stadig i moderne tid hænger sammen med VW som brand. Som anden verdenskrig skred frem, blev VW valgt til at producere tyske militærkøretøjer til hæren. Som med mange andre produktioner i Tyskland dengang, blev arbejdskraften hentet fra koncentrationslejre rundt om i Tyskland, hvilket dengang var almindeligt, men som sidenhen fik konsekvenser. I 1998 valgte VW at oprette en fond med det formål, at kompensere de involverede økonomisk. Selvom compensationen først blev betalt flere årtier efter Anden Verdenskrigs afslutning, og skete på opfordring af de berørte, var VW's held måske, at denne praksis med at hente arbejdskraft fra koncentrationslejre var udbredt blandt mange andre tyske bilfabrikanter under krigen. Der var dermed snarere tale om en tendens i branchen mere end noget specifikt omkring VW (Bowler 2015).

I efterkrigstiden spillede VW en rolle for de allierede, da de store produktionsanlæg ejet af virksomheden kunne bruges til opbevaring og service af mange af de militære faciliteter, som de allierede besad i Tyskland. Specielt briterne gjorde brug af VW's faciliteter, og afgav i september 1945 en ordre på 20.000 køretøjer i forbindelse med deres aktiviteter i det besatte Tyskland (Bowler 2015). I takt med at de allierede trak sig ud af Tyskland og den tyske økonomi blev mere selvstændig, og efterhånden også udviste meget høje vækstrater, blev VW efterhånden et symbol på denne succes.

I 1955 nåede det samlede antal producerede Beetle-modeller samlet en million, hvilket markerede en milepæl for virksomheden. I 1964 blev Audi opkøbt for både at tilføje et eksklusivt element til VW samt for at gøre brug af deres mere avancerede teknologi. Opkøbet blev startskuddet til flere investeringer i de kommende årtier, og efter købet af Porsche i 2012 tæller hele VW nu herudover også Seat, Skoda, Ducati, Lamborghini og Bentley (Bowler 2015).

Forløbet omkring VW's krise i efteråret 2015

Følgende afsnit vil give et indblik i, hvordan VW's nuværende krise startede, tidsforløbet i sammenhæng og noget af den kommunikation, som virksomheden har gjort brug af efterfølgende. Et indblik i disse elementer vil gøre det muligt at holde handlingsforløbet op imod den teoretiske ramme og endeligt give nogle svar på, hvilke værktøjer samt fejl og forbedringer disse har medført for VW.

Fredag d. 18 september 2015 kommer det frem i diverse medier, at Environment Protection Agency (Det amerikanske miljøagentur, efterfølgende kaldet EPA) har konstateret, at VW har snydt ved tests af mange af deres dieselmotorer, og at udledningen i visse tilfælde har været op til 40 gange det tilladte. I første omgang tilbagekaldes 482.000 biler i USA alene som konsekvens af denne nyhed.

Denne nyhed følges op to dage senere, hvor VW for første gang melder noget ud om denne nyhed, da Martin Winterkorn, daværende administrerende direktør for VW, siger, at han er dybt ked af situationen (Kollewe 2015).

Efter Winterkorns indrømmelse den 20. september, bliver de følgende dage turbulente for VW. Virksomheden oplever et tab på ca. 100 milliarder danske kroner mandag den 21. september på børsen i Frankfurt som konsekvens af Winterkorns udtalelser. Tysklands økonomiminister, Sigmar Gabriel, siger samme dag, at denne sag kan ramme hele Tysklands bilindustri, som er af stor vigtighed for landets økonomi (Kollewe 2015). Det er også den 21. september, at antallet af berørte biler stiger eksplosivt til 11 millioner på verdensplan. Det sætter dermed en helt anden og mere omfattende ramme for skandalen. Den følgende dag kommenterer Winterkorn endnu en gang på udviklingen via en video,

og siger blandt andet følgende: *"...jeg er uendelig ked af at vi har forrådt vores forbrugeres tillid"* og *"Vi vil helt til bunds i denne sag, og startende fra dette øjeblik vil alt blive lagt frem på bordet så hurtigt som muligt og med ingen undtagelser"* (Ruddick et. Al. 2015). Winterkorn bekræftes samme dag af VW's øverste chef i USA, Michael Horn, som siger, at VW har fejlet fuldstændigt (Kollewe 2015). Dette videointerview viser sig at være en af de sidste handlinger, som Martin Winterkorn kommer til at udføre som adm. direktør for VW, da han den 23. september træder tilbage fra sin stilling som konsekvens af den opståede krise. Efterfølgende holder han fast i, at han intet har vidst om sagen. Dagen efter bekræfter den tyske regering, at biler med den samme "snyde-software", som EPA har afsløret i USA, har været solgt i hele Europa, hvilket får den britiske regering til at nedsætte en kommission for at få klarhed over problemets omfang i England (Kollewe 2015). Fredag den 25. september bliver Matthias Müller, tidligere administrerende direktør i Porsche, udpeget som ny administrerende direktør i VW. Skiftet sker en uge efter, at den første nyhed omkring krisen kom frem, og han starter sin karriere som øverste chef for VW med at lægge en ny kurs for kommunikationen: han giver skylden for hele situationen til en lille gruppe af ansatte, som på dette tidspunkt var blevet suspenderet. Efterfølgende lægger Müller sig i samme spor som Winterkorn i forbindelse med opklaringen af hele skandalen med følgende ord: *"Min vigtigste opgave er at tilbagevinde tilliden til Volkswagen Gruppen ved ikke at efterlade noget uafklaret og med maksimal gennemsigtighed, ligesom vi skal drage de rette konklusioner fra den nuværende situation"* (Kollewe 2015). I de følgende uger falder mængden af nyheder og afsløringer fra VW selv, og bliver i stedet erstattet af nyheder fra forskellige landes regeringer om, at de iværksætter undersøgelser af skandalens indvirkninger på deres nationale bilparker. Den 13. oktober 2015 annoncerer VW, at en milliard Euro vil blive taget fra kerneforretningen til at hjælpe med at udvikle el- og hybridbiler, hvilket kan ses som et forsøg på at rette fokus væk fra dieselmotorerne. To dage senere meddeler VW, at i alt 8.5 millioner biler vil blive tilbagekaldt alene i Europa. Oktober måned 2015 afsluttes for VW med deres første minus i et kvartal i 15 år, da det den 28. oktober offentliggøres, at virksomheden i 2015's tredje kvartal har tabt cirka 20 milliarder kroner (Kollewe 2015).

December måned bliver heller ikke opløftende, da VW den 2. december annoncerer, at et lån på 150 milliarder kr. vil blive optaget hos 13 forskellige banker for at hjælpe med at dække udgifterne til krisen, herunder et forsøg på ikke at lade krisen få konsekvenser for VW's ansatte (Davies 2015). Den 4. december kommer det endvidere frem, at salget på to hovedmarkeder er faldet drastisk, da salget i november 2015 er faldet 20 procent i England sammenlignet med 2014, og i tilsvarende periode er faldet 25 procent på det endnu vigtigere amerikanske marked (Kollewe 2015).

Analyse af centrale tidspunkter for kommunikation og ageren fra VW

Selvom ovenstående blot er et uddrag af de vigtigste hændelser i forløbet omkring offentliggørelsen af VW's nuværende krise, giver det overordnet et godt indblik i, hvordan centrale skikkelser i organisationen har forsøgt at agere i de perioder, hvor krisen har været allerværst. Ved at holde disse handlinger op imod teorien præsenteret tidligere i afhandlingen, er det målet, at de følgende sider skal give et indblik i, hvorvidt VW har haft en kommunikationsstrategi og i givet fald hvilke overvejelser denne har været bygget på.

Michael Horn: We have totally screwed up

Den 21. september, dagen efter Martin Winterkorns erkendelse af, at VW har brugt software til at fejlinformere om visse dieselmotors ydeevne, holder Michael Horn, en konference hvor han erkender, at VW har været uærlige over for myndighederne i USA (Business 2015). Dette er det første tiltag fra toppen af VW på at give gennemarbejdet kommunikation til omverdenen.

Mest rammende og opsummerende for hele konferencen, og i øvrigt hele VW's situation på daværende tidspunkt, siger han: "We have totally screwed up" (Business 2015). Samme dag som Horn udtaler disse ord, sætter EPA tal på, hvad krisen kan komme til at koste VW alene i USA, hvilket blot forstærker den allerede dårlige situation. Potentielt kan hver bil solgt i USA siden 2008 koste VW en bøde på 37.500 dollars, hvilket ganget med de 482.000 solgte biler i denne periode, løber op i 18 milliarder dollars,

svarende til ca. 120 milliarder danske kroner (Business 2015). På dette tidlige stadie af krisen, hvor den ene dårlige nyhed afløser den anden og hvor perspektiverne på krisen fortsat er ukendte, anvender Horn hvad man kan betegne som den *snævre* form for krisekommunikation. De dårlige nyheder er for mange til, at han på dette tidspunkt forsøger at forsikre omverdenen om forbedringer, men har i stedet sit primære fokus på at sige undskyld. Med denne anvendelse af den *snævre* tilgang følger han henholdsvis Hermann og Smiths værker tilbage fra 1960'erne, hvor det primære fokus lå på brandslukning og damage control (Johansen og Frandsen 2007: 119). Idet den *snævre* tilgang hovedsageligt fokuserer på, at nedtone en kritisk situation, undgår Horn at bevæge sig ud i udtalelser, hvor han enten siger noget faktuel forkert eller siger noget, som sidenhen kan vise sig at være ukorrekt, hvilket må ses som en risiko på dette tidspunkt. Både Hermann og Smith har fokus på, at man hurtigst muligt vil tilbage til "det normale" igen. Dette har formentlig ikke været Horns første prioritet på denne konference, da omfanget af krisen var ukendt på dette tidspunkt, og han derfor ikke var i nærheden af at kunne skabe normalitet med sin konference. Hans ord skal formentlig i stedet ses som første led i en overordnet plan, hvor han som højtstående i VW-hierarkiet giver en uforbeholden undskyldning, og endnu vigtigere giver den til VW's stakeholdere i USA, som øverste chef på netop dette marked. Til Michael Horns konference kan tilføjes, at han her på et meget tidligt stadie tager fat i en af William Benoit's punkter i hans *Image Restoration*, idet han tydeligt og uden forbehold undskylder på vegne af VW.

Video med Martin Winterkorn publiceret den 22. september 2015

Selvom Martin Winterkorn allerede den 20. september havde beskrevet sine følelser i forbindelse med den eskalerende krise med ordene "jeg er dybt berørt", blev denne video angiveligt lavet for at fremstå med en mere gennearbejdet kommunikation. Endvidere kan den ses som en videreudvikling af Michael Horns konference dagen inden. Gennemgående fremstår Winterkorn ydmyg og ærlig i denne video, og med et udtryk, der forsøger at behandle situationen med den fornødne seriøsitet. Videoen publiceres dagen efter, at antallet af potentielt berørte biler går fra 482.000 til 11 millioner,

et tab af VW's markedsværdi på 100 milliarder og en erklæring fra Tysklands økonomiminister om, at denne sag truer hele integriteten omkring Tysklands bilindustri. Det kan antages, at Winterkorn grundet disse omstændigheder ikke havde andre valg, da presset fra omverdenen og stakeholdere må vurderes at have været stort, og måske større end måske nogensinde i VW's historie. Analyseres Winterkorns video og stakeholdernes formodede fokus på VW på dette tidspunkt, kan det konstateres, at alle forhold var til stede, som Johansen og Frandsen (2007:77) beskriver i deres definition af en krise, herunder en diskontinuitet af det normale og en situation som potentielt kan true VW's eksistens som virksomhed.

Analyseres Winterkorns video ud fra en mere specifik krsedefinition, er Timothy Coombs' version rammende. Som allerede nævnt, er omfanget af dieselskandalen på dette tidspunkt ikke klarlagt, og det kan derfor heller ikke afvises, at den potentielt kan være en trussel imod VW's eksistens. Endvidere nævner Coombs, at en forkert håndtering af en krise kan føre til en forværring, og decideret ramme hele branchen og stakeholdere til den pågældende virksomhed eller organisation (Coombs 1999a: 2). Selvom Winterkorn og resten af VW på dette tidspunkt ikke ved, hvad konsekvenserne af denne skandale vil have for virksomheden og dens ansatte, forsøger han at fremstå ærlig og saglig. På den måde undgår han også at komme ud i situationer, hvor forandringer eller nye afsløringer kan blive holdt op mod ham eller VW. Ved at anvende denne retorik og fremgangsmåde, undgår Winterkorn endvidere at begå en af de værste fejl ifølge Coombs – nemlig at sammenblande modstridende *responsstrategier* og på den måde forværre krisen.

Winterkorn starter videoen med at sige, at hele skandalen omkring dieselmotorerne går imod alt, hvad VW står for, og forsøger dermed fra start at distancere VW fra skandalen. Han siger, at der her er tale om en enkeltstående sag, som ikke kan trækkes ned over resten af koncernen og dens værdier (Volkswagen Group 2015). Indledningen følges op af et afsnit i videoen, hvor Winterkorn gør det klart, at VW's største fokus er, at opklare og inddæmme krisen og samtidig blive klogere på, hvad der er sket. Han lover, at virksomheden vil samarbejde med alle interessenter, herunder agenturer, regeringer og institutioner,

der måtte være berørt at sagen. Denne åbne tilgang kan ses som et forsøg på både at række ud til aktører, der sidenhen kommer til at spille en rolle i sagen og dermed gøre et samarbejde lettere, men samtidig også at inddrage stakeholdere med følgende udtalelse: *"This full and quick clarification has the highest priority – we owe that to our costumers, employees and the public"* (Volkswagen Group 2015).

Winterkorn bevæger sig med disse ord ind på en central del af Coombs' *relationship management*, da han siger, at en opklaring af hele skandalen er noget, VW først og fremmest skylder alle sine stakeholdere. Ved at give dem en så central plads i denne erklæring, erkender han også vigtigheden af, at stakeholderne føler, at VW tager det nødvendige ansvar, da det i sidste ende er dem og deres holdning til VW's krisehåndtering, der bliver afgørende for den fremadrettede udvikling. Senere i videoen erklærer han videre, at millioner af mennesker stoler på VW og deres teknologi, hvorfor han også undskylder over for kunder, institutioner og den brede befolkning – igen stakeholdere på alle niveauer (Volkswagen Group 2015). Generelt er der i videoen en tendens til, at Winterkorn enten lover forbedringer eller undskylder for situationen, hvorefter stakeholdere inddrages som en målestok for, at det hele skal gøres bedre og opklares.

Den sidste del af videoen rettes interessant nok mod VW's egne medarbejdere. Selvom disse kan regnes som stakeholdere, og endda en speciel gruppe, da de er ansat af VW, dedikeres afslutningen af videoen alligevel til en tak til dem for deres store indsats. Winterkorn siger blandt andet følgende: *"... it would be wrong to cast suspicion on the hard work and honesty of so many because of the terrible mistakes made by only a few"*, og forsøger dermed at række ud til de over 600.000 ansatte, som formentlig føler sig ramte af situationen. Han afslutter videoen med følgende budskab: *"I give you my word: we will do this [drage de ansvarlige til regnskab og arbejde hårdt for at komme problemerne til livs] with the greatest possible openness and transparency"* (Volkswagen Group 2015).

Med dette to minutter og 33 sekunder lange videoklip forsøger Winterkorn både at undskylde på vegne af VW, men samtidig at række ud til de centrale stakeholdere for virksomheden. Med fremhævelsen af de centrale punkter i videoen er det endvidere blevet klart,

at Timothy Coombs' *crisis framing* ikke er relevant for VW på dette tidspunkt i forløbet, da videoen bekræfter, at virksomheden er bevidst om, at den befinder sig i en krise (Coombs 1999: 105).

Idet Winterkorn fra start erkender krisen, og endvidere ganske åbent undskylder for situationen, forsøger han samtidig at tage styring på situationen. Denne styring starter med erklæringen om, at den nuværende situation er en diskontinuitet af det normale, specielt at VW skulle være forbundet med snyd. Dette opfølges i videoen med gentagende løfter om, at VW gør sit ypperste for at stille de ansvarlige til regnskab, og endvidere være helt åbne i processen overfor stakeholdere såsom regeringer og institutioner, som alle har en rolle at spille i løsningen på de mange problemer. Videoen kan ses som en fortsættelse af Michael Horns konference den foregående dag, hvor det primære fokus var at undskylde overfor samtlige stakeholdere, og ikke i samme grad som Winterkorn fokusere på fremtiden. Trods bevarelsen af den røde tråd mellem Horn og Winterkorns krisekommunikation, er afskedigelsen af Winterkorn få dage efter et element, som skal inddrages.

Uanset årsagerne til fyringen må det regnes som en svækkelse af troværdigheden, og potentielt også videoens effekt hos stakeholderne. Idet Winterkorn taler om fremtid og løsninger virker det ikke styrkende for troværdigheden i hans ord, at fyre ham kort tid efter.

Annonceringen af Matthias Müller som administrerende direktør for VW

Fredag den 25. september 2015 bliver Matthias Müller præsenteret som administrerende direktør for VW. Han bliver hentet internt i organisationen, idet han tidligere besad samme position hos Porsche (Ruddick et. al). Til præsentationen af Müller er der fokus på det spor, som Winterkorn lagde ud med i sin video tidligere: at rette fokus fremad, men samtidig finde frem til de ansvarlige for denne krise. Med nu den anden administrerende direktør på under en uge, der henviser til, at hele denne skandale er skabt af få personer, er det tydeligt, at VW ønsker at have fokus på denne del.

Kathleen Fearn-Banks beskriver, hvad krisekommunikation kan gøre for en virksomhed. Med hendes beskrivelse af krisekommunikation argumenterer hun for, at en virksomhed med den rette strategi kan gå styrket ud af en krise. Med både Müller og Winterkorns kommunikation de første dage efter afsløringen fra EPA er der tale om tre gentagende tendenser: at VW vil finde frem til de ansvarlige, at man er ked af den situation man har skabt over for sine stakeholdere, og at hele processen vil foregå så transparent som muligt. Dermed forsøges også at give krisekommunikationen elementer af Fearn-Banks' ord: at man ved en åben og ukritisk tilgang til denne situation kan få rensset de ansvarlige ud, og at Volkswagen kan gå styrket og mere troværdig ud af situationen, fordi man vil gøre det i fuld offentlighed.

David L. Sturges bidrager yderligere med analysen af VW's situation og skiftet fra Winterkorn til Müller som adm. direktør med *Communicating Through Crisis: A Strategy for Organizational Survival*, hvori der både bakkes op om Fearn-Banks' holdning til, at den rette kommunikation samlet kan forstærke en virksomhed selv efter en alvorlig krise, men der beskrives endvidere forskellige faser i en krise (Johansen og Frandsen 2007: 224). På tidspunktet for Müllers indsættelse som adm. direktør hos VW, befinder virksomheden sig ifølge Sturges sig i stadiet *udbrud*, hvorfor der er behov for *instruerende og tilpassende information*. Selvom *instruerende information* typisk vil være passende til kriser såsom atomkraftulykken ved Tjernobyl og orkanen Kathrina, hvor der er direkte fare for borgere og øvrige stakeholdere grundet f.eks. en atomkatastrofe eller en orkan, skal *instruerende information* ikke helt negligeres i denne sammenhæng.

Selvom både Winterkorn og Müller primært fokuserer på de store linjer; at finde de skyldige og genskabe tilliden til stakeholdere, nævner de begge at ejere af de berørte modeller fortsat kan gøre brug af deres biler, og at de sidenhen vil blive informeret om fremtidige tiltag (Cremer 2015). Dermed gør de begge brug af denne instruerende form for information, og inddrager dermed alle af Sturges elementer fra hans teori. I *udbrud-stadiet* er også *internaliserende information* vigtig, idet det omhandler det psykiske element i håndteringen af krisen. Selvom det hos Sturges ikke fylder helt så meget som *instruerende information*, er det vigtigt at de to frontfigurer for VW på hver deres måde så vidt muligt påvirker

stakeholdernes psyke og syn på VW ved at holde fokus på den ukritiske interne efterforskning, og at VW vil tage fuldt ansvar for situationen. *Internaliserende Information* fylder mindst i "udbrud"-stadiet, og skal også ses som et instrument med meget mere vidtrækkende perspektiver end de to andre. Alligevel er de to respektive administrerende direktører vigtige for denne del, da de som nogle af de få taler på vegne af VW i denne periode, og dermed har ansvaret for at rette fokus på den indsats, der bliver ydet for at forbedre tingene.

Formår de ikke at informere om, at de skyldige er blevet suspenderet eller at man er i dialog med alle de nødvendige stakeholdere, kan der på sigt skabes hvad Finsen og Frandsen (2007:88) beskriver som en *dobbeltkrise*. Som beskrevet i denne afhandlings teorigang, skabes en *dobbeltkrise* ved, at en virksomhed ikke får orienteret stakeholdere omkring centrale ting i en proces omkring en krise, hvorfor der udover selve krisen også opstår en kommunikationskrise. Ved gentagende gange at vende tilbage til de tre allerede præsenterede hovedpunkter hos både Winterkorn og Müller, undgås en *dobbeltkrise* for VW på dette tidspunkt.

Matthias Müller udtaler sig til Detroit Autoshow i januar, 2016

Matthias Müllers deltagelse på den årlige bilmesse i Detroit, markerer på mange måder et kursskift fra VW's ledelse med hensyn til den anvendte krisekommunikation. Hvor der hos Müller selv, Winterkorn og Horn tidligere primært var fokus på at undskylde og i forlængelse heraf tale om forbedringer som f.eks.

en tilbundsgående undersøgelse af forløbet, bliver det primære fokus herfra at kigge fremad og rense VW for så meget skyld som muligt, b.l.a. ved at stille spørgsmålstejn ved forskellige eksterne faktorer. Herudover oplyser Müller desuden, at VW's planer om at udvide sin eneste fabrik i USA med op til 2000 nye arbejdspladser ikke bliver påvirket til trods for de ventede meget omfattende bøder, virksomheden står overfor i landet (Bomey et. al. 2016).

De fortsatte planer om udvidelsen af fabrikken i Tennessee skal formentlig ses som et led i en større plan, der handler om at imødekomme amerikanske myndigheder i videst muligt omfang ligeså meget som det er en strategisk beslutning.

Med Müllers optræden i Detroit bliver der for første gang fra VW's svaret direkte på anklagerne imod virksomheden som helhed med følgende ord: "*We are not a criminal brand or group. We haven't been that. We have made a huge default, technical default, but there was no intention against customers or authorities*" (Bomey et. al. 2016). Müller forsvarer med disse ord langt størstedelen af sine ansatte, og siger endvidere, at disse ansatte aldrig har haft intentioner om at snyde, og forsøger dermed indirekte at henvise til, at disse ugerninger blev begået af de nu suspenderede ansatte.

Hvorvidt der fra VW faktisk blev løjet eller ej, stiller han også spørgsmålstejn ved: "*Whether we did lie or not – that is the issue of the investigation*" (Bomey et. al. 2016), hvilket isoleret set må kategoriseres som et vendepunkt i VW's samlede krisekommunikation, da der for første gang fra VW's øverste top bliver stillet spørgsmålstejn ved, om årsagen til krisen ligger hos VW selv. Med disse udtalelser følger Müller flere af William Benoits punkter i hans teori om *Image Restoration*. Startende med Benoits første underoverskrift, *Benægtelse*, så er de to underpunkter: *Simpel benægtelse* og *Flytning af skyld* begge relevante i forbindelse med Müllers udtalelser. De er begge aktuelle, fordi han lader det endelige spørgsmål om skyld være op til den igangsatte undersøgelse.

I øvrigt en undersøgelse, hvor VW hele vejen igennem har lovet gennemsigtighed og adgang for offentligheden, hvilket han med disse ord åbner endnu mere op for. I forlængelse heraf ligger Müllers forsøg på at sende skylden videre til de suspenderede ingeniører, som ifølge Müller står med det endelige ansvar, idet de har handlet egenrådigt og dermed ikke har involveret større dele af VW-organisationen. Grundlæggende kan man sige, at Müller ved at følge Benoits to underpunkter tegner et nyt element af VW's krisekommunikation: at man går fra hovedsageligt at undskylde til nu at sætte fokus på processen og herigennem forsøge at minimere skaderne på VW's brand.

Müller gør også brug af Benoits tredje underoverskrift, *Reduktion af angrebets omfang*, og specielt underpunktet "*Afstivning*" er centralt for Müllers optræden. "*Afstivning*" bliver med stor tydelighed brugt, da ordene falder på de fortsatte planer til 900 millioner dollars om at udvide de nuværende faciliteter i Tennessee (Bomey et. al. 2016). Ved fortsat at stå bag disse planer, forsøger Müller at rette et positivt fokus på VW i USA,

og samtidig virke imødekommende overfor myndighederne, idet EPA på dette tidspunkt, modsat europæiske myndigheder, stadigvæk ikke havde godkendt VW's forslag til forbedringer af den daværende software (Bomey et. al. 2016). "Kompensation" er et andet centralt punkt under "Reduktion af angrebets omfang", og selvom Müller ikke på bilmessen i Detroit gør direkte brug af det, lægger hans udtalelser i forlængelse af den øvrige krisekommunikation fra VW's ledelse, som har indeholdt mange løfter om kompensation til samtlige berørte stakeholdere.

Matthias Müller giver interview til NPR på Detroit Autoshow

I forbindelse med bilmessen i Detroit, giver Müller et interview til National Public Radio (NPR), et amerikansk medie, som på mange måder markerer et klart brud med den ellers hidtidige nogenlunde gennemførte krisekommunikation. Müller modtager flere spørgsmål i løbet af interviewet, hvor han bevæger sig ud i nogle udtalelser, som strider mod VW's tidligere kommunikation, og som sidenhen også måtte korrigeres igennem endnu et interview med NPR på Volkswagens opfordring (Glinton 2016).

I starten af interviewet bliver Müller spurgt til hans præsentation tidligere på dagen, og at han der peger på, at der mere end et etisk problem er tale om et teknisk problem for VW, hvilket ifølge reporteren strider imod amerikanernes opfattelse af hele skandalen. Müller svarer afvisende, idet VW ifølge ham misforstod amerikansk lovgivning: "*We didn't lie. We didn't understand the question first*" (Glinton 2016). Da Müller efterfølgende bliver spurgt, hvordan han har tænkt sig at ændre amerikanernes syn på, at skandalen mere skyldes etiske brist fremfor tekniske, svarer han: "*We don't want to change the American thinking. We have to make up our mind and we have to change our thinking. We just do that*" (Glinton 2016). Med disse svar til NPR har Müller på mange måder forladt den formentlig planlagte strategi for krisekommunikation, og svarer i højere grad i vrede på NPR-reporterens kritiske spørgsmål. Dette bevises yderligere, da reporteren spørger til, hvornår amerikanerne kan se, at VW har ændret sin tankegang, og Müller svarer, at "*han som CEO har arbejdet dag og nat i tre måneder for at ændre processerne internt i VW*" (Glinton 2016).

Som nævnt tidligere, beder VW den kommende dag om et nyt interview med Müller, hvor han her gentagende gange undskylder for gårsdagens udsagn. Herudover erkender han, at der er tale om en teknisk årsag til krisen og ikke en etisk.

Selvom Müller i sit andet interview undskylder for sine udsagn, er skaderne fra det første interview omfattende, og sætter på mange måder flere måneders krisekommunikation tilbage. Hans egne ord den forgangne dag på bilmessen i Detroit om skyldsspørgsmålet står pludseligt ikke særlig stærkt, og selvom VW i de forudgående måneder har brugt en masse tid på at undskylde til forskellige stakeholdere, er de med det første interview hos NPR tilbage til udgangspunktet: at sige undskyld. Følger man den moderne tilgang til krisekommunikation, som bygger på et langsigtet perspektiv, skal VW nu starte forfra med sin kampagne. Situationen efter Müllers to interviews har elementer af en *dobbeltkrise*, idet VW nu ud over den åbenlyse krise omkring dieslbilerne nu også står med en kommunikationskrise, fordi virksomhedens øverste ledelse dagen forinden har benægtet en skyld, som den tager på sig dagen efter. Efter de to interviews spiller VW's stakeholdere en nøglerolle, idet de i høj grad er med til at vurdere, om en decideret *dobbeltkrise* vil opstå.

I værste fald kommer Müllers benægtelse af skyldsspørgsmålet til at optage stakeholderne, og dermed underminere flere måneders krisekommunikation, og i bedste fald kan hans andet interview dagen efter rette op på noget af skaden og dermed minimere følgevirkningerne.

Sammenfattende analyse af Winterkorn, Müller og Horns krisekommunikation

Ens for både Winterkorn, Müller og Horns tilgang til krisekommunikation har været, at de har anvendt, hvad man betegner som den *brede* tilgang. Med den *brede* tilgang forstås den moderne måde at tænke krisekommunikation på, hvor hele situationen anskues før, under og efter. Winterkorn og Müllers kommunikation har gentagende gange refereret til, at VW ikke er et kriminelt brand, hvorfor der her gøres opmærksom på fortiden. Alle tre har gentagende gange sagt undskyld og endvidere også lovet en åben og transparent undersøgelse af hele sagen.

Afslutningsvis har der grundet den lovede åbne og ærlige undersøgelse også været fokus på tiden efter krisen, idet VW som brand på mange måder starter og slutter ved resultatet af denne undersøgelse. For at kunne sige VW's øverste folk fri for ansvar i denne sag, er virksomheden afhængig af, at undersøgelsen af forløbet bekræfter VW's påstande om, at skylden ligger hos en lille gruppe af ingeniører. I specielt to eksempler kan der argumenteres for, at den *snævre* tilgang har været brugt af VW's top: ved krisens udbrud og ved Matthias Müllers andet interview ved bilmessen i Detroit, januar 2016.

Startende ved det første tilfælde, var situationen yderst kompliceret for VW og virksomheden stod i en meget sårbar position. Begik man fejl i disse dage med hensyn til kommunikation, kunne det skabe uoverskuelige konsekvenser, og en af de største *dobbeltkriser* nogensinde set ville formentlig have været virkelighed. I dette tilfælde havde daværende adm. direktør Winterkorn ikke mange andre udveje end at undskylde, idet det var forventningen fra samtlige stakeholdere. Den *snævre* tilgang anvendes derved her, fordi Winterkorns eneste opgave her var brandslukning og *damage control*. Matthias Müllers andet interview vidner også om et eksempel på den *snævre* tilgang, da han her undskylder sine ord fra dagen tidligere.

Han undskylder for den ansvarsfralæggelse han kom med, og forsøger dermed hurtigst muligt at komme ud af den selvskabte *dobbeltkrise*. Den *snævre* tilgang er problematisk på dette tidspunkt i forløbet, fordi det sætter alt tidligere arbejde tilbage, og i værste fald ødelægger det, men også fordi det kom fra VW's øverste chef. Selvom Müller er trådt til efter krisens udbrud, og med stor sandsynlighed ikke har kendt til snyderiet, er han på mange måder første repræsentant for VW i denne tid, hvor det primært er de allerøverste chefer, der udtaler sig i forbindelse med krisen.

Volkswagens brev til danske ejere af implicerede biler

Som nævnt i indledningen af denne afhandling, har koncernen VW en størrelse der gør, at den opererer globalt og på mange markeder i hele verden. Derfor kan krisekommunikation iagttages og analyseres både på globalt og nationalt plan. Den følgende tekst vil redegøre for noget af den kommunikation,

som de cirka 91.000 berørte kunder i Danmark har modtaget fra VW. VW estimerer, at 8,5 mio. biler skal tilbagekaldes i Europa, hvorfor antallet af implicerede VW-biler i Danmark må regnes som lille (Simonsen 2015).

Torsdag d. 15. oktober meddelte Volkswagen Danmark, at samtlige berørte biler i Danmark ville blive kaldt ind til et tjek på et autoriseret værksted for at få udbedret softwarefejlen. VW's danske direktør, Ulrik Schönemann, forsøgte ved annonceringen at skabe forståelse for tilbagekaldelsen: *"Det er den bedste løsning for os og for de berørte kunder i Danmark. Når sagen ophøjes til en tilbagekaldelse, får bilejerne, myndigheder og vi vished for, at alle biler kommer forbi et autoriseret værksted for den nødvendige opgradering"* (Simonsen 2015). Endvidere sagde Schönemann, at VW på dette tidspunkt ikke vidste, hvad der konkret ville ske med de forskellige modeller, fordi softwaren havde forskellige effekter på bilerne og dermed krævede forskellige tiltag. Ifølge Schönemann er ændringen af softwaren i bilerne kompliceret, fordi den har indvirket forskelligt på bilerne afhængig af model og andre forskelle.

I forlængelse heraf blev det lovet, at indkaldelsen ville starte så snart, VW havde overblik over omfanget og hvad der præcist skulle ske hos de respektive værksteder (Simonsen 2015). Det er tydeligt, at VW's direktør i Danmark forsøger at nå ud til de respektive stakeholdere med sine udtalelser – ligesom det var tilfældet med Winterkorn, Horn og Müller en måned tidligere.

Selvom de berørte ejere i Danmark på dette tidspunkt skal forholde sig til nyheden om det omfattende snyderi, og samtidig formentlig er irriterede over at skulle have sin bil på værksted, forsøger Schönemann alligevel at påpege positive ting ved det, at bilerne skal have ændret softwaren. Han nævner, at der i en tilbagekaldelse ligger en så grundig undersøgelse og prioritet af indgrebet fra Volkswagen, at man vil komme problemet til livs, med andre ord at VW tager det meget seriøst. Tilføjelsen om, at indkaldelserne vil ske hurtigst muligt efter man er klar over, hvad der præcist skal ske, understreger samtidigt, at VW ønsker at få det klaret effektivt, hvilket også kan ses som et forsøg på at imødekomme ejerne.

Jævnført bilag 5, begynder VW i marts 2016 at udsende breve med oplysning til ejere om, at de i løbet af 2016 vil modtage endnu et brev med indkaldelse af den pågældende bil. Ud over information om, hvordan indkaldelsen vil foregå,

understreger VW også i brevet fra Skandinavisk Motor Co. A/S, at man selv må vælge, hvilket værksted man vil gøre brug af, at indkaldelsen ikke vil koste den pågældende ejer noget, og at bilerne teknisk set er sikre at køre i (bilag 5). Dette brev med information bliver endnu en mulighed for VW til at forsøge at berolige sine kunder om, at de ingen omkostninger vil få i forbindelse med indkaldelsen. Brevet er sendt via SKAT af Skandinavisk Motor Co. A/S, da der i udsendelsen til ejerne har været et behov for et register med navne og adresser, hvilket Skandinavisk Motor Co. ikke har adgang til (bilag 5). Forklaringen omkring personfølsomme oplysninger er et forhold i denne kommunikation, da VW dermed på ingen måde må reklamere for mersalg eller anden form for marketing. Skandinavisk Motor Co. A/S fungerer som en virksomhed bag alt import af VW-biler i Danmark, og kan af ejerne dermed nemt kædes sammen med VW som virksomhed, hvorfor det er et forhold i dette brev, at kommunikationen ikke kommer fra VW selv men fra SKAT (Audi 2016).

En vigtig faktor ved brevet er den direkte kommunikation, som ejerne oplever ved det. På tidspunktet for indkaldelsen har ejerne af de berørte VW-modeller set højtstående folk hos virksomheden sige undskyld, blive fyret, nægtet skyld for derefter at trække det tilbage, og ikke mindst hørt en masse høje og vidtrækkende tal for omfanget af krisen. De har med andre ord oplevet en masse kommunikation fra VW og fra medierne, men har ikke selv fået en direkte henvendelse. Da det sker afstedkommer det måske en positiv oplevelse i forbindelse med VW. Denne mulige positive oplevelse forsøges forstærket af de allerede beskrevne midler, som både brevets indhold og Schönemann gør brug af i annonceringen af indkaldelsen af bilerne, der skal ses som et forstadie til selve udsendelsen af brevene.

VW's kampagne bragt i Jyllands Posten

I forlængelse af beskrivelsen af VW's brev til de berørte danske kunder, skal ses en omfattende kampagne bragt i Jyllands-Posten søndag den 11. oktober 2015 (Bang 2015). Kampagnen blev bragt få dage før, at Ulrik Schönemann, ved annoncering af indkaldelsen af samtlige implicerede biler i Danmark,

brugte alle midler for at få VW-ejerne til at se det positive ved, at deres biler nu ville få fjernet den omtalte software. Kampagnen blev bragt på bagsiden af Jyllands-Posten, og havde ud over en hvid baggrund, en sort tekst og et lille VW-logo, ikke noget indhold (Bang 2015). Hele vejen igennem teksten bevares fokus på det svigt i tilliden, som VW har forårsaget med nyheden om deres snyd med dieselmotorer, hvilket understreges meget præcist med følgende sætninger fra kampagnen: *"For nylig har vi begået en stor fejl, vi har brudt jeres tillid. I 60 år har i haft tillid til vores pålidelighed. Hver gang i har købt en bil af os, har I troet os. Alligevel har vi svigtet jer"* (bilag 6). Denne meget ærlige og åbne kommunikation kan mest af alt ses som en undskyldning overfor en af de vigtigste grupper af VW's stakeholdere: bilejerne. Der refereres både til et historisk perspektiv i kampagnen, og endvidere at VW trods gentagende tillidserklæringer fra forbrugerne [hver gang de har købt en bil] har formået at svigte denne tillid. Afslutningsvis i kampagnen slår VW fast, at deres vigtigste opgave er, at genopbygge denne tillid, og at de ikke vil stoppe før de er i mål med dette (bilag 6). Selvom der ligger en vigtig besked i afslutningen af kampagnen, må hovedbudskabet alligevel siges at være den eftertrykkelige undskyldning.

Midt i denne kaotiske tid for VW, hvor kampagnen blev bragt i Jyllands-Posten, oplevede virksomheden opbakning for dette reklamefremstød af Kresten Schultz Jørgensen, adm. direktør i konsulenthuset Lead Agency (Bang 2015). Jørgensen roser blandt andet VW for flere ting: *"Det er en fremragende strategi. Man er fuldstændig ærlig omkring de fejl, man laver. Ikke ved hjælp af billeder og forførelse, men man melder ud med det mest nøgne af alt, nemlig ord. Det er enormt godt set og meget virkningsfuldt"* (Bang 2015). Desuden peger han på, at VW med sådan en kampagne indtager en position, som meget få aktører i verden kan, herunder verdens allerstørste virksomheder samt specielle personligheder som eksempelvis Paven (Bang 2015). VW bruger deres kampagne til at understrege, at de som en af verdens dominerende producenter af biler har et særligt ansvar overfor stakeholdere. Jørgensen understreger sin pointe ved at nævne, at mange virksomheder hver dag begår fejl uden at folk er interesserede i det, fordi virksomhederne ikke har en størrelse der fordrer et særligt ansvar (Bang 2015).

VW's krisekommunikation i Danmark medio oktober, 2015 ud fra Benoit og Coombs

Sammenfattes VW's kommunikation på det danske marked udført medio oktober 2015 er det tydeligt, at VW på flere parametre gør brug af centrale elementer fra både William Benoit og Timothy Coombs' teorier. Startende med Benoit kan kampagnen bragt i Jyllands Posten d. 11. oktober 2015 ses som en åben og ærlig undskyldning overfor samtlige danske forbrugere, hvorfor VW her opfylder den del af Benoits teori, der siger, at aktører, der har begået fejl, gør bedst i at indrømme og sige undskyld (Johansen og Frandsen 2007: 210).

Benoit ser dette som et centralt element i forsøget på at genoprette en virksomheds image, og tilføjer endvidere at dette kan skabe grundlaget for en gennemført krisekommunikation fremadrettet i processen. Flere uger i forvejen havde først Winterkorn, Horn og til sidst Müller undskyldt på vegne af VW, men med dette brev giver VW også en direkte undskyldning til sine danske kunder. VW's krisekommunikation kommer på dette tidspunkt i flere etaper.

I forlængelse heraf anvender VW yderligere et af Benoits elementer fra hans *Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies* idet kampagnen på bagsiden af Jyllands-Posten kan ses som et tydeligt eksempel på *bøn om tilgivelse* (Johansen og Frandsen 2007: 210). Som punktet i Benoits teori implicit siger, forsøger VW med denne kampagne at søge om tilgivelse hos forbrugerne, og dette i endnu højere kraft ved anvendelse af den hvide baggrund samt det meget lille VW-logo anvendt. Der forsøges ikke på andet end at sige undskyld. Elementet fra Coombs' *SCCT*-teori kaldet *genophygningsstrategier* er et andet eksempel fra denne afhandlings teoretiske ramme på det, som VW forsøgte med sine tiltag i oktober måned 2015. I tråd med Benoits *bøn om tilgivelse* er denne del af Coombs' teori kendetegnet ved, at en virksomhed udelukkende søger om tilgivelse hos forbrugerne og ikke sigter efter andet. Modsat forsøger Coombs' *forstærkelsesteorier* at sige noget om de tiltag og handlinger, som den ramte virksomhed har igangsat for at mindske krisen, men dette anvendes ikke på dette tidspunkt af VW (Johansen og Frandsen 2007: 236).

Et andet centralt begreb, som Coombs arbejder med er *crisis framing*, hvilket VW med sine tiltag i oktober 2015 ser ud til at være bevidst om.

Med så klare undskyldninger, som både kampagnen i Jyllands-Posten og Ulrik Schönemann tilsammen giver, viser VW ikke nogen tegn på, at de på dette tidspunkt ikke er klar over, at de befinder sig i en dyb krise (Coombs 1999: 105). Endvidere følger VW Coombs' anbefalinger om, at man som aktør i VW's situation gør klogt i, at rette sin krisekommunikation til den gruppe af sine stakeholdere, der tæller nyhedsmedier. Både med kampagnen i Jyllands-Posten og med Ulrik Schönemanns udtalelser, forsøger VW at nå ud til denne gruppe udover den oplagte gruppe: de danske forbrugere.

Afslutningsvis kan der ud fra VW's kommunikation i oktober måned 2015 konkluderes, at der også i disse tiltag er stor fokus på virksomhedens stakeholdere. Det er tydeligt, at samtlige tiltag forsøger at række ud til stakeholdere på alle niveauer, ikke mindst bevist ved Ulrik Schönemanns forsøg på at holde fokus på det positive ved, at samtlige 91.000 implicerede VW-modeller i Danmark skal til service. Både Benoit og Coombs har forholdet til stakeholdere som det mest centrale emne i deres værker, hvorfor de begge kan nævnes ved en sammenfattende analyse.

Fjernelsen af "Das Auto" som en del af VW's brand

I takt med at omfanget af hele dieselkrisen kun er vokset siden nyheden første gang kom ud i september, 2015, har flere dele af VW følt konsekvenserne heraf. Mest bemærkelsesværdigt er fyringer af højtstående ansatte, fald i salget af biler, og tilbage i december 2015 kom turen også til det slogan, som Martin Winterkorn introducerede i 2007 (Edelstein 2015). "Das Auto" [Bilen] var i næsten ti år VW's slogan, men som et led i forsøget på at genskabe tilliden hos VW's stakeholdere, er dette ikke længere end del af VW's brand, og bilproducenten vil fremover kun gøre brug af "Volkswagen" som deres slogan (Rodriguez 2015). Skiftet af dette skal formentlig ses som et forsøg på at komme væk fra tidligere associationer, som stakeholdere må antages at have haft med VW, idet det inden udbruddet af krisen blev opfattet som et stærkt og meget passende slogan til VW, og ikke mindst forstærkede forbrugernes syn på VW som 'folkets bil. Rodriguez (2015) beskriver skiftet af slogan med følgende ord: *"Ditching "Das Auto", which was introduced during former CEO Martin Winterkorn's era, also signals a new direction for the company under chief executive Matthias Müller"*.

Ifølge Rodriguez er selve skiftet fra Winterkorn til Müller ikke nok i sig selv, men skal akkompagneres af et skift af slogan for at tegne et nyt og mere ydmygt billede af virksomheden. En højtstående, men anonym, ansat hos VW tilføjede til skiftet af slogan, at "Das Auto" fremstod 'prætentivt' og bedrevidende i en tid, hvor hele virksomheden stod overfor en så radikal forandringsproces (Cremer 2015). Cremer (2015) peger på, at skiftet af slogan skal ses som led i en større manøvre udført af VW, hvor succeskriteriet har været at skulle være initiativtager på dieselkrisens udvikling efter en tid, hvor virksomheden både kommunikerede langsomt og forkert, som ultimativt førte til en stigende mistillid til virksomheden. Cremer (2015) fremhæver på udnævnelsen af Müller som adm. direktør som første fejl, fordi VW dagen inden nægtede, at Winterkorn skulle erstattes. Dette blev fulgt op af en anmodning fra VW's kommunikationsafdeling om, at henvendelser var ønsket pr. mail, fordi de ansatte behøvede betænkningstid, til trods for at mange i denne afdeling bestod af advokater og øvrige grupper af ansatte, som var vant til at håndtere kritiske spørgsmål. Afslutningsvis nævner Cremer (2015), at VW i november 2015 nægter, at Audis 3.0 liters modeller skulle være omfattet af dieselkrisen, hvorefter at dette tre uger efter blev ændret til, at de alligevel var omfattet.

På den positive side peger Cremer (2015) til gengæld på, at VW nu flere måneder inde i krisen står i en situation, hvor man kan komme op med gennemarbejdede og konkrete handlingstiltag i forsøget på at komme bedst muligt ud af krisen. Dette bakkes op af Katja Nagel, som er adm. direktør for kommunikations virksomheden Cetacea i München: *"To be able to look forward and talk about prevention of such cases [en ny sag om snyd med software i dieselbiler] in the future – this is a strong position to be in. To do so, you need time to substantiate your plans before publicly talking about them"* (Cremer 2015). Selvom eksemplerne med direkte forkert kommunikation omkring skiftet af adm. direktør og Audis 3.0-modeller ikke forsvares af Nagel, så argumenterer hun for, at Matthias Müller i sin tid som adm. direktør og nu indførelsen af det nye slogan kan få en positiv effekt for VW. Virksomheden vil uanset fremstå anderledes med skiftet fra Winterkorn til Müller, ikke mindst hjulpet på vej af fjernelsen af det tidligere slogan, som må anses som et markant forsøg på at ændre stakeholderne syn på VW.

VW's ændring af slogan i relation til Coombs' SCCT-model

Som beskrevet tidligere i denne afhandling, må VW's situation i Coombs' SCCT-model defineres som kritisk og med et højt risikoniveau. Ifølge Coombs lægger denne inddeling af krisetyper op til, at en kriseresponsstrategi skal vælges for at kunne udarbejde en gennemført krisestrategi. Analyseres skiftet af slogan isoleret, er der ifølge Coombs tale om en blanding af både en *genopbygningsstrategi* og *forstærkelsesstrategi* (Johansen og Frandsen 2007: 236). Startende med elementerne fra *genopbygningsstrategierne* er skiftet af slogan et tydeligt forsøg på at fremstå anderledes, og samtidig komme væk fra tidligere associationer, som mange stakeholdere formentlig vil forbinde VW med. Med genopbygningsstrategien ønsker VW at genopbygge og redefinere sit brand, hvilket ligger godt i tråd med den del af SCCT der siger, at jo værre en krise opfattes af stakeholderne, jo mere åben og initiativrig forventes en virksomhed at være (Frandsen og Johansen 2007: 236).

VW gør med sit skifte af slogan også brug af, hvad Coombs definerer som en *forstærkelsesstrategi*, fordi de forsøger at fremstå mere ydmyge og dermed erkende, at et håndfast og cementerende slogan ikke er passende i virksomhedens nuværende situation. SCCT-modellen siger endvidere, at virksomheder gør klogt i at være fleksible med hensyn til at justere og ligefrem ændre responsstrategi, fordi ydre omstændigheder kan fremtvinge sådanne ændringer. Dog virker det til, at VW har handlet i tråd med situationens alvor og gjort brug af de to responsstrategier, som er mest oplagte, når risikovurderingen kategoriseres som høj.

Samlet analyse af VW's krisekommunikation

Følgende vil opsummere de vigtigste elementer af VW's krisekommunikation siden dieselsagen blev kendt for offentligheden d. 18 september 2015 (Kollewe 2015). Situationerne gennemgået her vil være udvalgt af to årsager; enten fordi de er tiltag bevidst udført af VW som et forsøg på at kommunikere til sine stakeholdere, eller fordi de vurderes at repræsentere en stor kommunikativ værdi.

Startende med Martin Winterkorn og Matthias Müller har de begge som adm. direktører for VW i tiden med dieselskandalen indtaget hovedroller. Hos begge personer har der i deres kommunikation til stakeholderne primært været fokus på en troværdig og åben gennemgang af forløbet, og ultimativt en besked om, at VW i sidste ende vil stille de ansvarlige til rådighed. Desuden kan det siges om de to, at de i processen er trådt ved siden af, hvad der må formodes at være den ønskede kommunikation fra VW. Mest i øjenfaldende er Müllers optræden på bil-messen i Detroit, januar 2016, hvor udtalelser i et interview givet d. 10. januar måtte trækkes tilbage ved et nyt interview dagen efter (Bomey et. al. 2016). Grundlæggende fik Müller med ét interview vendt VW's krisekommunikation fra at tage skylden for dieselsagen til, at VW grundlæggende ikke var skyldig, men at det i højere grad drejede sig om teknikaliteter.

Også Winterkorn formår kort efter sin afskedigelse at gå imod VW's ellers meget åbne linje med en kommentar om, at han på intet tidspunkt som adm. direktør kendte til snyderiet med dieselmotorerne. Selvom Winterkorns ord ikke kan kategoriseres på samme niveau som Müllers, kommer de blot en uge efter offentliggørelsen af dieselskandalen, og er dermed ikke et tidspunkt hvor VW formentlig ønskede den form for kommunikation i medierne. Overordnet for både Müller og Winterkorn gælder, at de i deres krisekommunikation hovedsageligt har gjort brug af den *brede* tilgang, da de overvejende har fremstået med det budskab, at VW ønsker at tage ansvar i denne sag. Dette bevises bedst med Winterkorns video i dagene efter offentliggørelsen og ved indsættelsen af Müller umiddelbart efter Winterkorns firing, hvor begge gør meget ud af tale om ansvar, at opklaringen af sagen skal foregå transparent og at VW er ked af situationen. Tendenserne hos Müller og Winterkorn bakkes i øvrigt op af VW's øverste chef i USA, Michael Horn, den 21. september 2015, da han med ordene "*We totally screwed up*" lægger sig på samme linje. (Business 2015).

I sammenhæng med de tre højtstående kommunikation hører fjernelsen af "*Das Auto*" som VW's slogan (Rodriguez 2015). Fjernelsen af "*Das Auto*" skal ses som et led i at brande VW som en mere ydmyg bilproducent end tidligere, og dermed også at forsøge at opnå større sympati hos de forskellige grupper af stakeholdere.

Analysen i denne afhandling har indeholdt elementer af krisekommunikation fra det danske marked, hvor VW's annonce i Jyllands-Posten den 11. oktober 2015 står som det stærkeste eksempel (Bang 2015). Annoncen fremstår som en ren tilståelsessag, hvor en undskyldning til de ramte danske forbrugere er annoncens centrale budskab. Til trods for, at kampagnen blev publiceret på bagsiden af en af Danmarks største aviser, indeholdte den kun få sætninger og et kun meget lille VW-logo, hvilket kan ses som et forsøg på at have fokus på undskyldningen og ikke markedsføringen af VW som brand.

Herudover har analysen påvist flere eksempler, hvor VW ifølge Cremer (2015) har handlet uklogt i forhold til at gennemføre en samlet krisekommunikation. Cremer (2015) peger på flere tilfælde, hvor kommunikationen har fejlet, herunder løftet om, at Winterkorn skulle forblive adm. direktør for herefter at fyre ham dagen efter, anmodningen om at kommunikationsafdelingen fik henvendelser per mail for at kunne give ordentlige svar, og afslutningsvis påstanden om at Audis 3.0 liters dieselmotor ikke var omfattet af sagen, hvorefter det også blev trukket tilbage. Sammenfattes punkterne må de antages at have haft en forvirrende eller negativ effekt for stakeholderne, da de enten har vist sig at være direkte forkerte eller modsatvirkende i forhold til at skabe troværdighed.

Sammenfattende for VW's krisekommunikation er, at den moderne og åbne tilgang har været forsøgt anvendt, og at det i mange tilfælde også er lykkedes at gennemføre. VW har dermed gjort brug af flere elementer fra denne afhandlings teoretiske ramme, herunder specielt Coombs, Benoit og Kathleen Fearn-Banks. Disse tre teoretikere har deres primære fokus på en virksomheds forhold til sine stakeholdere, hvilket også har vist sig at være VW's tilgang.

Analysen i denne afhandling har desuden påvist, at VW har gennemgået flere af de perioder Sturges arbejder med, og at de efterfølgende har ageret som Sturges' teori foreskriver. Alligevel er det svært at sige, om VW på sigt kan komme styrket ud af krisen, som Sturges påviser er muligt, hvis krisekommunikationen gennemføres korrekt. Krisen kan endnu ikke betegnes som overstået, hvorfor mange elementer fortsat kan besværliggøre processen mod at få et positivt fokus på VW.

VW's krisekommunikation beviser yderligere, at Lagadec og Becks ord om krisesamfundet er yderst relevant. Det er meget tydeligt, at VW's krisekommunikation beviser et stærkt behov for at kommunikere effektivt og hurtigt i situationer, hvor stakeholdere bliver nervøse for deres sikkerhed, blandt andet bevist ved gentagende påmindelser fra VW om, at bilerne trods snydesoftwarens er sikre at køre i.

Selvom VW primært har gjort brug af den *brede* tilgang til krisekommunikation, har forløbet også vist få eksempler på den *snævre* tilgang. Det bedste eksempel herpå kom til bilmessen i Detroit den 10. januar, hvor Matthias Müller bevægede sig ud i et forsvar af VW som virksomhed, og som på mange måder førte til *damage control* og brandslukning den følgende dag. Som adm. direktør for VW må alle Müllers ord vurderes og indregnes i krisekommunikationen, hvorfor dette interview er vigtigt. Endvidere gik det også grundlæggende imod alt, hvad VW på dette tidspunkt havde arbejdet på: at sige undskyld, finde de skyldige og udbedre fejlene på bilerne. Der kan argumenteres for, at Cremer (2015) påviser eksempler på den *snævre* tilgang i hans kritik af VW, da anmodningen om at få henvendelser pr. mail tyder på, at svarene ikke kommer hurtigt og der måske derfor ikke er den samme åbne tilgang til kritikken fra VW's side, som hvis de blev håndteret i eksempelvis interviews.

Øvrige cases på krisekommunikation til analyse

De følgende sider vil præsentere et par cases, hvor virksomheder har været i krise, og hvor krisekommunikation har været et nødvendigt middel i forsøget på at nå ud til berørte stakeholdere. De forskellige eksempler er valgt af forskellige årsager, herunder at belyse dele af teoriafsnittet, som VW-sagen ikke har gjort i et tilstrækkeligt stort omfang, deres volumen målt på omsætning og global tilstedeværelse, og afslutningsvis også for at kunne drage sammenligninger på tværs af de forskellige eksempler til sidst i afhandlingen. Selvom et udpluk af sammenlignelige eksempler på krisekommunikation i sig selv ikke er nok til at drage konklusioner over krisekommunikation som begreb, kan de være med til at belyse de mange facetter som krisekommunikation indeholder.

BP's olieudslip i Den Mexicanske Golf, april 2010

Da sagen om BP har mange dimensioner, herunder flere ikke-afsluttede retssager, vil denne gennemgang præsentere de første ugers hændelsesforløb i en detaljeret version, hvorefter det primære fokus vil være på centrale kommunikationsmæssige elementer i sagen. Denne prioritering gøres for at holde fokus på kommunikationen primært omkring olieudslippet i Den Mexicanske Golf.

Den 20. april 2010 eksploderede boreplatformen *Deepwater Horizon* i Den Mexicanske Golf med 11 savnede og 17 sårede ansatte til følge.

Ekspllosionen var forårsaget af en fejl i sikkerhedssystemet. To dage senere synker boreplatformen til havets bund og giver hermed de amerikanske myndigheder mulighed for, at kunne begynde at lede efter savnede, hvilket dog dagen efter stoppes igen, da det ikke vurderes, at de kan have overlevet eksplosionen (The Guardian 2010). Efter disse hændelser starter en periode for BP, hvor alle midler bliver forsøgt taget i brug for at mindske konsekvenserne af det, der sidenhen skulle vise sig at blive det mest omfattende olieudslip i verdenshistorien (The Guardian 2010).

I dagene umiddelbart efter eksplosionen er mediernes primære fokus på de tilskadekomne og savnede, idet omfanget af udslippet ikke var kendt på dette tidspunkt. Den 24. april bliver det konstateret, at cirka 1000 tønder olie fortsat slipper ud af boringen om dagen, og samme dag godkender den amerikanske kystvagt en plan for at stoppe udslippet (The Guardian 2010). Tre dage senere kommer en del flere nyheder fra de amerikanske myndigheder, herunder en plan for at inddæmme den allerede udsluppet olie, men samtidig også en meddelelse fra det amerikanske indenrigsministerium, som opfatter udslippet som "*...a high risk of environmental contamination in the Gulf of Mexico*" (The Guardian 2010).

BP kommer samme dag med en børsmeddelelse om, at selskabet i de første tre måneder af 2010 har øget sin samlede omsætning med 135 procent sammenlignet med året tidligere og samlet tjent 5.6 milliarder dollars i perioden (The Guardian 2010). Den 28. april konstaterer den amerikanske kystvagt, at udslippet fra boringen er fem gange større end først antaget, og at der derfor cirka slipper 5000 tønder råolie ud i Den Mexicanske Golf om dagen.

Dagen efter udtaler præsident Barack Obama sig for første gang om udslippet og siger, at BP har ansvaret for oprydningen. Samme dag erklærer staten Louisiana sig selv i undtagelsestilstand idet olien nærmer sig land (The Guardian 2010). Som opfølgning på Obamas ord siger Tony Hayward, daværende adm. direktør for BP, at selskabet tager det fulde ansvar for udslippet, og at selskabet vil godtgøre alle efterfølgende udgifter til oprydning og genopbygning (The Guardian 2010).

I de følgende dage spiller de amerikanske myndigheder en større rolle i sagens udvikling, blandt andet grundet Obamas besøg i Louisiana den 2. maj, kystvagtens fortsatte dystre prognoser for, hvad udslippet vil betyde for det skrøbelige økosystem i Den Mexicanske Golf, samt et forslag fra Senatet om, at bøden for olieudslip i USA skal stige fra maksimalt 75 millioner dollars til potentielt 10 milliarder dollars (The Guardian 2010). Samtidig er BP's primære fokus at få stoppet udslippet ved boringen, men det viser sig efter gentagende forsøg, at processen er sværere end først antaget. Først den 19. september lykkedes det for BP at stoppe udslippet med en cementkonstruktion, som kunne stå for trykket på bunden af Den Mexicanske Golf. Dette skete efter et utal af forsøg på at lukke udslippet, samt gentagende ændringer af det estimerede daglige udslip, som fra udslippets start gik fra cirka 1000 tønder om dagen til mellem 20.000 og 100.000 baseret på beregninger fra eksperter (The Guardian).

Eksempler på kommunikation fra BP

Som nævnt i indledningen til dette afsnit, vurderes sagen at være så omfangsrig, at kun centrale elementer i sagen kan tages ud for at holde fokus på krisekommunikationen. Efter ovenstående gennemgang af de første ugers hændelsesforløb, vil de følgende sider primært fokusere sig på BP's egen kommunikation i processen, og ikke mindst Tony Haywards ageren.

Den 6. maj udtaler Tony Hayward sig for første gang kritisk i forhold til skyldsspørgsmålet, da han udtaler sig om, hvorfor mekanismen, der skulle stoppe eksplosionen, fejlede:

"[BP] will be judged not on the basis of an accident that, you know, frankly was not our accident" (The Guardian 2010). Disse ord kommer på et tidspunkt, hvor stort set kun dårlige nyheder rammer BP, men er samtidig også en fuldstændig ko-vending i forhold til den totale indrømmelse blot en uge tidligere. Den 10. maj afholder Tony Hayward en pressekonference med det overordnede budskab, at BP med en ny konstellation vil forsøge at lukke udslippet. Herudover forsøger Hayward flere gange under pressekonferencen at gentage de fokuspunkter BP havde på daværende tidspunkt: selve udslippet, havets overflade og på kysten (Gabbatt 2010). Han vender desuden gentagende gange tilbage til, at BP var den første olieproducent nogensinde til at skulle lukke et udslip på den dybde, hvorfor de var mere udfordret end nogen tidligere har været.

Den 30. maj kommer Hayward for alvor igen i medierne med følgende udtalelser omkring hele situationen: *"There is no one who wants this over more than I do. I would like my life back"* (The Guardian 2010). Udtalelserne kommer blot få dage efter, at eksperter i Kongressen har sagt, at der dagligt formentlig slipper mellem 20.000 og 100.000 tønder råolie ud i Den Mexicanske Golf, hvilket er en kæmpe stigning sammenlignet med de tidligere estimater for det samlede udslip (The Guardian 2010). Desuden er Barack Obamas indblanding i sagen voksende på dette tidspunkt, og han planlægger blandt andet at nedsætte en kommission, der skal undersøge skyldsspørgsmålet for hele udslippet, hvilket blot øger det samlede fokus på Haywards udtalelser.

I et forsøg på at vende den stigende negativitet omkring virksomheden og Hayward, publicerede BP den 3. juni en video på et minut. Med Hayward som den centrale skikkelse og stemme i videoen undskyldes udslippet gentagende gange, hvor der også er stor fokus på det daværende oprydningsarbejde. Videoen afsluttes med en stor tak til alle de frivillige, samt den amerikanske regering for sin samarbejdsvillighed (Climatebrad 2010). Videoen bliver det sidste planlagte kommunikationstiltag fra BP inkluderende Tony Hayward, idet han den 26. juli bliver fyret som adm. direktør (The Guardian 2010). I tiden mellem offentliggørelsen af videoen og fyringen, havde Obama udtrykt, at han ville have afskediget Hayward, hvis han sad i BP's bestyrelse, og endvidere blev Hayward kritiseret for,

ikke at svare fyldestgørende på spørgsmål fra den amerikanske kongres ved en høring (The Guardian 2010). Afslutningsvis blev der den 20. juni vist et billede af Tony Hayward på en Yacht ud for Isle of Wight, hvor han deltog i en sejllads med en gruppe af venner. Billedet medførte stor kritik af Hayward, fordi det blev vurderet, at han ikke kunne have tid til sådanne ting samtidig med, at han ikke kunne svare den amerikanske kongres ordentligt på spørgsmål om, hvad der havde forårsaget ulykken (Kennedy 2010). Hayward blev afløst af Bob Dudley, som før denne post havde siddet på flere store stillinger i virksomheden (The Guardian 2010).

Analyse af BP's krisekommunikation

Som de forudgående sider har beskrevet, gennemgik BP en yderst turbulent periode i månederne efter katastrofen ved Deep Water Horizon. Selvom de fleste ikke betvivler, at der i lang tid var tale om en krise, vil denne analyse af BP's kommunikation alligevel starte med Haywards udtalelser den 6. maj, som grundlæggende frasiger ansvaret for ulykken (The Guardian 2010).

Med disse ord bliver Coombs' *crisis framing* meget interessant, fordi det kan diskuteres, om BP's allerøverste ledelse i udgangspunktet erkendte, at der var tale om en krise og ikke blot et problem (Coombs 1999: 105). Hvorvidt at Hayward og den resterende del af BP's ledelse var klar over situationens alvor, vil ifølge Coombs være centralt for, hvordan håndteringen af udslippet efterfølgende er blevet håndteret. Coombs (1999: 105) argumenterer for, at virksomheder kan være i en krise uden selv at vide det, fordi stakeholdere opfatter en given situation som en krise, mens virksomheden ikke selv gør. Idet Hayward fralægger sig ansvaret for krisen, og endda gør det otte dage efter at have taget ansvaret for hele situationen, efterlades et stort spørgsmålstejn ved, om BP i udgangspunktet opfattede situationen som en krise.

Coombs (1999: 105) argumenterer for, at aktører ved hjælp af *crisis framing* kan blive klogere på, om en situation går fra et problem til en reel krise. Medierne spiller her en central rolle, og ikke mindst i tilfældet BP, hvor et olieudslip mere end mange andre former for kriser kan dokumenteres med billeder og rapporter.

Medierne spillede endvidere en central rolle i processen med at frembringe de konstante ændringer af udslippets omfang. På blot få uger gik det daglige antal udledte tønder råolie fra 1000 til mellem 20.000 og 100.000, hvilket også må antages at have påvirket øvrige stakeholderes holdning til situationens alvor. Med tanke på de senere tiltag, som Hayward og BP gennemførte efter denne benægtelse af skyld, tyder det på, at Coombs' begreb *crisis framing* har været stærkt medvirkende til, at BP erkendte krisen og sidenhen forsøgte at handle derefter.

Ved afholdelse af pressemødet den 10. maj viser Hayward de første tegn på, at han er ved at opfatte situationen som en reel krise. Alligevel er der ikke her tale om et klart valg af strategi, men nærmere en blanding af mange forskellige former for krisekommunikation. Mest rammende for Haywards ord er William Bennoits *Image Restoration*, som indeholder mange forskellige former for krisekommunikation. Hayward gjorde brug af *Unddragelse af ansvar* idet han pegede på, at BP som den første olieproducent var udsat for et uheld på havbunden, hvilket besværliggjorde arbejdet med at stoppe selve udslippet. Hayward forsøgte hermed at henlede opmærksomheden på, at situationen var ekstraordinær og at BP's forsinkelse med at stoppe udslippet var undskyldt (Johansen og Frandsen 2007: 207). Også *Reduktion af angrebets omfang* er et anvendt element fra Bennoits teori, fordi Hayward gentagende gange pegede på tre fokuspunkter, BP arbejdede med: at stoppe udslippet, kontrollere den flydende olie oven på vand og at forberede de forventede ramte kyster og dyrelivet her. Selvom Hayward på dette tidspunkt i BP's krisekommunikation både har erkendt og nægtet skylden, kan indholdet af dette pressemøde ifølge *Image Restoration* ses et forsøg på at fremlægge en plan for, hvordan BP vil håndtere situationen. Selvom det kommer flere uger efter eksplosionen, kan pressemødet opfattes som en ramme for BP's kommende tiltag, og dermed tage de første skridt væk fra krisen (Johansen og Frandsen 2007: 210).

Forsøget på at rette fokus på BP's oprrydningsarbejde ved pressemødet den 10. maj blev på mange måder udslettet med Haywards berømte ord den 30. maj: *"There is no one who wants this over more than I do. I would like my life back"*

(The Guardian 2010). Selvom BP i mellemtiden har lavet flere tiltag i forbindelse med deres krisekommunikation, sættes alle disse initiativer alvorligt tilbage med disse sætninger. Tony Haywards udtalelser afviger samtidig fra samtlige råd som forskere og teoretikere er kommet med i forbindelse med krisekommunikation. Med disse ord lægger han sig ud med en masse af BP's stakeholdere, og ikke mindst alle de berørte mennesker, som på dette tidspunkt b.l.a. ikke kunne drive fiskeri i Den Mexicanske Golf eller frygtede for, hvordan turistindustrien ville blive ramt i de kommende sommermåneder. Haywards ord mere end sidestiller ham med disse berørte grupper af stakeholdere, hvorfor en forventet negativ reaktion må komme efter sådanne udtalelser. Desuden er konsekvenserne overfor en anden gruppe af stakeholdere, de amerikanske myndigheder, heller ikke irrelevant på dette tidspunkt, da BP på mange områder er afhængig af, hvordan de ser på sagen.

Som nævnt i gennemgangen af hændelsesforløbet arbejdede amerikanske politikere b.l.a. med en kraftig forhøjelse af den potentielle bøde til olieproducenter fra 75 millioner dollars til 10 milliarder dollars, hvilket kan ses som et eksempel på, at BP på dette tidspunkt havde alle interesser i at holde sig gode venner med de amerikanske myndigheder.

Modsat Haywards meget uheldige ord den 30. maj, kan der ledes tråde fra de fleste værker omkring krisekommunikation til videoen offentliggjort den 30. Maj, indeholdende en ærlig og meget seriøs Tony Hayward (Climatebrad 2010).

På dette tidspunkt er det svært at vurdere, hvordan forskellige grupper af stakeholdere vil tage imod videoen, fordi forskellige udtalelser og hændelser med Hayward har kompliceret processen, hvilket forstærkes af de på dette tidspunkt fortsatte dårlige nyheder vedrørende udslippet, herunder BP's problemer med at få det stoppet. Denne meget komplicerede kommunikationssituation kan bedst beskrives som en *dobbeltkrise*. Som Frandsen og Johansen (2007: 79) beskriver, opstår en *dobbeltkrise*, når en virksomhed midt i en allerede eksisterende krise grundet dårlig kommunikation får skabt en kommunikationskrise. På dette tidspunkt er dette begreb meget rammende for BP's situation. Med *dobbeltkriser* hører elementet, at det er svært at spå om effekterne af planlagt krisekommunikation, da stakeholderne skal forholde sig til to kriser.

Analyseres videoen ud fra Coombs' *SCCT*-model er det tydeligt, at BP vil sende det signal, at man ser på situationen som en høj risiko mod virksomheden. Dette ligger godt i tråd med, at der på dette tidspunkt var den generelle opfattelse, at katastrofen var forårsaget af en *Ugerning* (Frandsen og Johansen 2010: 318).

Dette forstærkes blot af de uheldige indslag tidligere beskrevet.

I forlængelse heraf gør BP i videoen brug af både *formindskelses-* og *forstærkelsesstrategier*, idet Hayward gentagende gange nævner de mange ressourcer afsat til at håndtere udslippet, og efterfølgende også at ingen af de berørte skal lide økonomiske tab som konsekvens af situationen (Climatebrad 2010). Med disse valg af *kriseresponsstrategier* er det tydeligt, at BP bevæger sig ind på, hvad Coombs definerer som *relationship management* – at indsatsen for at dæmme op for udslippet og katastrofen generelt skal være på det niveau stakeholderne forventer for at være en succes (Johansen og Frandsen 2007: 229).

Opsummering af BP's udslip ved Deepwater Horizon

I tilfældet omkring BP og olieudslippet ved Deep Water Horizon i april 2010, tydeliggøres det, at selv et af verdens største selskaber kan komme i meget store problemer, når centrale skikkelser i virksomheden ved flere lejligheder optræder uhensigtsmæssigt. Selvom gennemgangen af hændelsesforløbet beviser flere tilfælde af krisekommunikation udarbejdet i tråd med, hvad flere centrale forskere argumenterer for, kan det være svært at få gennemført sin strategi. Med til den samlede analyse hører også forløbet omkring mængden af råolie, der dagligt slap ud i Den Mexicanske Golf. BP som virksomhed får tidligt et troværdighedsproblem, fordi deres bud på et totalt udslip i størrelsesordenen 5000 tønder råolie i processen bliver opgraderet til et dagligt udslip mellem 20.000 og 100.000 tønder.

Johnson and Johnsons håndtering af Tylenol-krisen i 1982

Fra den 29. september 1982 og få dage frem døde syv personer i og omkring Chicago i USA som følge af at have spist smertestillende håndkøbsmedicin fremstillet af medicinvirksomheden Johnson and Johnson (Time 2012).

Det blev hurtigt konstateret af myndighederne, at alle dødsfald skyldtes indtagelse af de smertestillende piller, hvilket naturligt skabte stor fokus på virksomheden. Ved krisens begyndelse stod produktet Tylenol for 35 procent af markedet i USA for smertestillende piller, som på daværende tidspunkt havde en værdi af cirka 1.2 milliarder dollars samlet set.

Disse tal ændrede sig markant blot få dage efter dødsfaldene, da markedssandene blev opgjort til blot syv procent (Time 2012). Johnson and Johnson valgte trods den meget pressede situation at tilbagekalde samtlige 31 millioner glas af Tylenol-piller med en regning på samlet set 100 millioner dollars til følge. Daværende adm. direktør for Johnson and Johnson, James Burke, var ansvarlig for håndteringen af krisen, og beskrev i 2004 sine overvejelser tilbage i 1982: *"When those seven deaths occurred, the credo made it very clear at that point exactly what we were all about. It gave me the ammunition I needed to persuade shareholders and others to spend the 100 million dollars on the recall. The credo helped sell it"* (Time 2012). Burke peger med sine udtalelser på, at hans tilbagekaldelse af pillerne blev nemmere af at huske på Johnson and Johnsons filosofi siden grundlæggelsen i 1887: at virksomheden er ansvarlig primært over for sine kunder, ansatte, omgivelserne omkring virksomheden og til sidst aktionærerne i nævnt rækkefølge (Time 2012).

Selvom Johnson and Johnson var uden skyld i de syv dødsfald, handlede virksomheden hurtigt og konsekvent i tiden efter, hvilket på mange måder er kommet virksomheden til gode efterfølgende. Da det i efterforskningen af dødsfaldene blev klart, at en person bevidst havde tilføjet det meget giftige stof cyanid til pillerne, stod Johnson and Johnson ikke længere med ansvaret for ulykken. Selvom gerningsmanden aldrig blev pågrebet, blev virksomheden tidligt holdt fri fra egentlig skyld i dødsfaldene, men kunne i stedet nyde godt af den resolute ageren ved krisens udbrud (Time 2012). Om processen efter ulykken beskriver Burke videre, hvordan han stillede sig til rådighed for medierne i de seks uger, hvor historien fyldte mest: *"... the fact is, I had confidence in J&J and its reputation, and also confidence in the public to respond to what was right. It helped turn Tylenol into a billion-dollar business"* (Time 2012). En åben tilgang til krisen blev brugt af Burke i forsøget på at fremstå ærlig over for virksomhedens stakeholdere: kernen i Johnson and Johnsons filosofi,

også selvom skylden lå udenfor virksomheden. Indsatsen fra Johnson & Johnson blev belønnet af de amerikanske forbrugere, idet 30 procent af markedet for smertestillende piller var vundet tilbage i juli 1983, og ved udgangen af året lå andelen på 35 procent, hvilket var niveauet ved krisens udbrud. Håndteringen af krisen samt relanceringen af produktet i en anden indpakning to måneder efter dødsfaldene vurderes som centrale elementer i den vellykkede håndtering og hurtige returnering som markedsleder (Time 2012).

Analyse af Johnson and Johnsons håndtering af Tylenol-krisen i ugerne efter udbruddet

Selvom det kort tid efter de syv dødsfald blev konstateret, at Johnson and Johnson stod uden reel skyld i sagen, kunne situationen ikke undgå at have effekt på virksomheden. Baseret på tal udarbejdet af Johnson and Johnson, vidste under en procent af Tylenol-forbrugerne at pillerne var produceret af Johnson and Johnson, mens dette tal var steget til 47 procent efter krisens udbrud (Moore 2012). Burke beskrev denne udvikling med følgende ord: *"One of the things that was bothering me is the extent to which Johnson and Johnson was becoming deeply involved in the affair. The public was learning that Tylenol was a Johnson and Johnson product and the dilemma was how to protect the name and not incite whomever did this to attack other Johnson and Johnson products"* (Moore 2012). Burkes ord tyder på, at der øverst i virksomheden var en frygt for, at krisen skulle udvides til at omfatte andre af virksomhedens produkter til trods for, at skylden som nævnt aldrig lå hos Johnson and Johnson.

Burkes svar var på mange måder identisk med den tilgang, han brugte i starten af krisen: at stille sig selv til rådighed for relevante myndigheder og medier, og sideløbende hermed køre kampagner med det budskab, at Tylenol ikke hang sammen med dødsfald. Burke var optaget af, at Johnson and Johnson skulle have et tæt samarbejde med politi- og sundhedsmyndigheder tidligt i processen. Der blev desuden også indgået et tæt samarbejde med FBI, det amerikanske forbundspoliti, for at yde eventuel assistance til opklaringen af sagen (Moore 2012). Der var overordnet en åben tilgang til processen også efter opklaringen af sagen i forsøget på at komme så godt ud af krisen som muligt.

To uger efter krisens start havde Burke ført Johnson and Johnson igennem to faser: den første ved krisens start der var kendetegnet af at opklare sagen, den anden fase, der var kendetegnet ved kommunikation og samarbejde på alle fronter, og nu skulle den tredje fase gennemføres: genopbygge Johnson and Johnsons brand (Moore 2012). Burke beskrev situationen i Johnson and Johnson på dette tidspunkt med følgende ord: *"We were still in a state of shock. It's like going through a death in the family. But the urgency of bringing about Tylenol's recovery makes it important we move out of the mourning stage faster than usual"* (Moore 2012).

I forsøget på at komme ud af denne tilstand blev der nedsat en gruppe bestående af Johnson and Johnsons nøglefigurer i den øverste ledelse, som overordnet skulle styre de kommende tiltag. Desuden blev der rettet henvendelse til marketingsbureauet, Young and Rubicam, i forsøget på at få indsigt i forbrugernes syn på Johnson and Johnson, og dermed koordinere fremtidige marketingstiltag baseret på disse data. En af beslutningerne fra den nedsatte gruppe blev, at mobilisere over 2000 sælgere fra forskellige afdelinger af Johnson and Johnson i forsøget på at få læger og apoteker i hele USA til at anbefale Tylenol som et smertestillende produkt (Moore 2012). Dette tiltag blev blandt andet vedtaget som konsekvens af forbrugernes syn på Tylenol og Johnson and Johnson som produkter og brands, der blev forbundet med blandt andet gift og dødsfald. Adgangen til forbrugerne blev dermed også skabt gennem andre kanaler end klassisk marketing.

Samlet analyse af Johnson and Johnsons håndtering af Tylenol-krisen

Vurderes Johnson and Johnsons håndtering af Tylenol-krisen ud fra den teoretiske ramme opstillet i denne afhandling, er det bemærkelsesværdigt, hvordan der igennem hele processen bliver gjort brug af elementer fra hvad der karakteriseres som det *brede* perspektiv inden for krisekommunikation. Til trods for, at denne tilgang først for alvor blev introduceret i 1992 af Mitroff og Pauchant med deres *Transforming the Crisis-Prone Organization*, viser hele kriseforløbet en klar tendens til, at Johnson and Johnson hele vejen har en gennemtænkt plan indeholdende elementer fra før, under og efter krisen, hvilket adskiller den *brede* tilgang fra den *snævre*.

Det bedste eksempel på denne anvendelse af den *brede* tilgang til krisekommunikation er, at Johnson and Johnsons grundlæggende filosofi med fokus på sine stakeholdere også spiller en central rolle i krisekommunikationen.

Det er hensynet til den vigtigste gruppe af stakeholdere, kunderne, der hjælper til tilbagekaldelsen af Tylenol-pillerne, mens de øvrige grupper af stakeholdere også må antages at ses positivt på en så resolut handlingsplan. I forlængelse heraf er det interessant at se på David Sturges videreudvikling af det *brede* perspektiv, fordi mange af Johnson and Johnson og Burkes handlinger er foreslået i Sturges "Communicating Through Crisis: A Strategy for Organizational Survival".

Specielt bevidstheden omkring faser i den krise, som Johnson and Johnson oplevede, er et centralt emne hos Sturges, og ifølge ham med til at definere, hvornår en aktør ramt af en krise, skal handle og hvordan. Burkes massive tilstedeværelse umiddelbart efter krisens udbrud i medierne og hos vigtige stakeholdere, såsom centrale myndigheder, er ifølge Sturges essentielt, idet det er her, det største pres udefra er på virksomheden. I den samme periode var både *instruerende* og *tilpassende information* begge vigtige værktøjer for Johnson and Johnson idet der med udbruddet skulle kommunikeres klart ud for at undgå flere dødsfald. Den *internaliserende information* har været vigtig i tredje fase for Johnson and Johnson, hvor Burke blandt andet nedsatte sin gruppe af centrale ansatte i virksomheden, som i samarbejde skulle få genoprettet det ramte image. Som Sturges foreskriver i sin teori, kan en virksomhed ved at anvende hans tilgang til krisekommunikation komme godt ud af en krise, hvilket Johnson and Johnson beviste allerede i 1983, hvor stort set alle tabte markedsandele var vundet tilbage på det amerikanske marked.

Afslutningsvis er det interessant at kigge på Timothy Coombs' ord om, hvordan virksomheder kan lære af deres anvendte krisekommunikation. Her vender Coombs endnu en gang tilbage til stakeholderne, og gør dem nærmest til en målestok for, om krisekommunikationen har været vellykket (Coombs 2007: 156). Som Coombs endvidere argumenterer for, skal en evaluering af krisekommunikation ske på baggrund af dataindsamling, hvilket Johnson and Johnson i høj grad gjorde brug af. Via de data, der blev leveret af Young and Rubicam blev det klart,

at stemningen omkring Johnson and Johnson ikke var befordrende for at køre deciderede marketingskampagner for at genoprette sit image, men at anbefalinger fra læger og apoteker ville virke bedre på daværende tidspunkt.

Johnson and Johnsons imponerende evne til at tilbagevinde markedsandele allerede året efter krisen beviser yderligere, at de ifølge Coombs (2007: 156) har håndteret situationen rigtigt.

Opsummering af Johnson and Johnsons Tylenol-krisen

Samlet set beviser eksemplet på Johnson and Johnsons håndtering af Tylenol-krisen, at en gennemført krisekommunikation kan være medvirkende til, at få håndteret selv alvorlige kriser efter hensigten. James Burkes indsats spiller her en central rolle, idet han tog initiativ på vegne af Johnson and Johnson, og dermed udadtil forsøgte at give indtrykket af, at virksomheden intet havde at skjule, men i stedet ønskede en åben opklaring. Endvidere kan inddrages evnen til at bruge Johnson and Johnsons kerneværdier i krisekommunikationen, da stakeholderne herved må formodes at opfatte krisekommunikationen endnu mere troværdigt og i tråd med, hvad virksomheden var kendt for inden krisens udbrud.

Diskussion

I en diskussion af VW's krisekommunikation og virkningerne heraf på lang sigt, vil en række af elementer være vigtige for resultatet. Idet sagen i skrivende stund er langt fra afsluttet, vil denne diskussion tage sit udgangspunkt i, hvordan VW har udøvet sin krisekommunikation inden for den tidsramme, som afhandlingen dækker. Endvidere vil der blive inddraget tanker og forestillinger om, hvordan alternative tilgange kunne have formet krisens forløb.

Desuden vil afhandlingens øvrige eksempler blive diskuteret, og hvorvidt det i det moderne samfund er muligt overhovedet at undgå brug af krisekommunikation.

Som det har været påvist i analysen, hviler VW's krisekommunikation grundlæggende på en stakeholder-orienteret tilgang til denne krise.

Den røde tråd i kommunikation fra både ledere, VW's samlede krisekommunikation og på det danske marked har været at sige undskyld, at man vil finde frem til de skyldige samt at hele processen skal være transparent. Det kan diskuteres, hvorvidt VW overhovedet havde alternativer til denne tilgang, da krisens omfang blot er vokset siden sin offentliggørelse. I forsøget på at få VW så smertefrit som muligt igennem krisen har denne åbne og ærlige tilgang formentlig været nødvendig.

Med VW's størrelse og antallet af biler involveret er det svært at forestille sig, at krisen kunne have været håndteret meget anderledes end det, der har været påvist i denne afhandling. Matthias Müllers store fejltrin og efterfølgende korrektion på Detroit's bilmesse i januar 2016 beviser, hvor sårbare VW har været, hvis de berørte stakeholdere fik indtrykket af, at VW ikke var ansvarsbevidst. Skrækscenariet for VW ville have været, hvis Müllers ord for alvor havde fået lov at sætte dagsordenen for VW's håndtering af sagen, da man herved formentlig ville opleve en markant større modstand fra de vigtigste stakeholdere end tilfældet har været. Trods en omfattende kritik fra vigtige grupper af stakeholdere, som eksempelvis kunder og regeringer, beviser sagens udvikling, at VW har været i stand til at holde en dialog med disse grupper og derved udvikle sagen fra udgangspunktet. Det seneste eksempel på VW's evne til at skubbe udviklingen fremad, kom den 22. april 2016, hvor en omfattende aftale blev lavet med den amerikanske regering vedrørende de implicerede biler i USA (BBC 2016).

Grundlæggende bygger aftalen på, at VW tilbagekøber de 482.000 implicerede biler i USA, hvor enten leasingaftaler eller deciderede køb ophæves, hvorefter de berørte kunder samtidig kompenseres via en økonomisk godtgørelse. Afslutningsvis har VW forpligtet sig til at yde økonomisk støtte til en fond med det formål at fremme grøn teknologi indenfor bilindustrien (BBC 2016). Det er svært at forestille sig, at VW ville have indgået en så omfattende aftale, hvis Müllers ord havde stået ved magt. Et forløb lignende det, BP oplevede henover sommeren 2010 kunne formentlig have været blevet til virkelighed for VW, hvorved centrale stakeholdere som de amerikanske myndigheder kunne tænkes at udvise større tilbageholdenhed ved indgåelsen af disse forlig. En sådan udvikling ville for VW formentlig have betydet længere perioder med krisekommunikation fokuseret på undskyldninger overfor berørte stakeholdere,

hvorfor en udvikling væk fra undskyldninger og *damage control* ville have været langsommere end det har været tilfældet for VW.

Trods flere sammenfald mellem Coombs og Benoits syn på håndteringen af krisekommunikation, adskiller de to sig ved, hvorvidt man kan bruge modstridende responsstrategier på samme tid.

Idet Müller på Detroit's bilmesse gør brug af det, Benoit betegner som *Unddragelse af ansvar* samtidig med, at VW i flere måneder før og efter har gjort brug af primært *Kompensation* opstår der her splid mellem Coombs og Benoits tilgange. Havde Benoits tilgang været anvendt, hvor eksempelvis både *Unddragelse af ansvar* og *Kompensation* kan fungere på samme tid, ville en gennemtænkt løsning formentlig have været nødvendig. Her kunne VW i sin krisekommunikation eksempelvis have haft større fokus på deres påstand om, at brugen af snyd kun var kendt af en lille gruppe af ingeniører og udviklere, hvorfor VW som virksomhed ikke kan kædes sammen med dette. Dette var i udgangspunktet også Müllers pointe til bilmessen i Detroit, men dette blev sagt ved en fejl i et interview, hvorved han går imod både Coombs og Benoits udsagn om, at krisekommunikation skal være koordineret og aftalt inden den udtrykkes.

Diskuterer VW's krisekommunikation ud fra Beck og Lagadecs begreber og tanker om *risikosamfundet*, er der flere relevante ting at kigge på. Startende med Beck er der flere elementer fra VW's krisekommunikation, der beviser, at den moderne verden bevæger sig fra et postmoderne samfund til et *risikosamfund*. På mange måder lever VW's krise op til Becks fire punkter omhandlende *risikosamfundet*: den er global, den er potentiel og fremtidig, ikke mulig at få øje på og samtidig meget videns afhængig, idet den er et resultat af forskning og forsøg med software (Johansen og Frandsen 2007: 59-60). Som VW's krisekommunikation også er blevet diskuteret overfor Coombs og Benoits teorier, kan det også være relevant at gøre det over for Becks *risikosamfund*. Helt grundlæggende er det svært at forestille sig, at VW kunne have håndteret krisen meget anderledes i relation til Beck. Ud over fejltrinene beskrevet omkring fyringen af Winterkorn, anmodningen om henvendelser pr. mail, de forkerte påstande omkring Audis 3.0 liters motorer samt Müllers ord til Detroit's bilmesse,

findes der ikke eksempler på, at VW ikke har håndteret situationen som en seriøs krise i et *risikosamfund*. Alle eksempler på fejl er skadende for krisekommunikationen men er i undertal sammenlignet med, hvor mange tiltag VW har gennemført for at understrege, at de er bevidste om, at de har ageret i et samfund, hvor samtlige stakeholdere er opmærksomme på kriser. Forudsat at Beck har ret i, at det moderne samfund er i en overgang fra det *postmoderne* samfund til et *risikosamfund*, er det svært at forestille sig, at store, globale virksomheder i fremtiden kan gøre andet end at inddrage et kriseberedskab i sin forretning i forsøget på at komme kriserne i forkøbet.

I forlængelse af Beck, bidrager Lagadec til diskussionen om, hvorvidt VW kunne have grebet sin krisekommunikation anderledes an, idet han med sin videreudvikling af Becks teori og fokus på eksterne faktorer, tilføjer flere af de elementer, som VW har haft fokus på. Ved en opdeling af stakeholderne kunne visse grupper blive prioriteret over andre i forsøget på eventuelt at imødekomme de eksterne stakeholdere for at mindske dette pres. Hvorvidt dette har været en strategi for VW, er svært at spå om i denne afhandling, da indsigt heri ikke har været tilgængelig, men vurderet ud fra den allerede beskrevet krisekommunikation har VW haft et ganske stort fokus på eksterne faktorer siden krisens start.

Sammenfattes denne afhandlings teoretiske værk med de nævnte cases, er der ét samlet spørgsmål, der i stigende grad bliver relevant: kan store, globale virksomheder tillade sig andet end at imødekomme sine stakeholdere på alle fronter ved en krises udbrud, og bør evnen til at kunne udføre krisekommunikation være et centralt punkt i disse virksomheder?

Bevist ved Beck og Lagadecs teorier, tyder meget på, at den moderne verden i stigende grad har fokus på kriser, hvilket naturligt influerer virksomheders behov for ekspertise i at håndtere dem. Med BP's olieudslip i 2010 i Den Mexicanske Golf som et moderne skrækeksempel på, hvordan krisekommunikation kan håndteres, tyder mere og mere på, at store virksomheder med mange stakeholdere konstant er nødt til at være forberedte på omfattende kriser. I svaret på dette afsnits to spørgsmål må også nævnes Johnson and Johnson, som grundlæggende evnede at tilbagevinde sine tabte markedsdele på det amerikanske marked et år efter krisen udbrud.

Her skal den anvendte krisekommunikation ikke undervurderes, idet den tidligt satte rammerne for, hvordan omverdenen efter dødsfaldene kom til at opfatte Johnson and Johnson.

I stigende grad, og som forstærkende faktor for Beck og Lagadecs teorier, må hertil også nævnes mediers stigende indflydelse og tilstedeværelse i dækningen af kriser hos virksomheder. Både sociale og traditionelle mediers tilstedeværelse omkring kriser og deres udvikling, tvinger virksomheder til at gennemtænke deres krisestrategier for at være på niveau med *risikosamfundets* forventninger til den ramte virksomhed. Denne udvikling af samfundet omkring virksomhederne kan måske forklare, hvorfor Burke eksempelvis sammenlignet med Hayward lykkedes så godt med at imødekomme medierne.

Er disse antagelser korrekte kan det diskuteres, om VW har råd til ikke at fortsætte sin valgte krisekommunikationsstrategi, og at gøre dette indtil alle grupper af stakeholdere er tilfredse. I stigende grad øges indsigten i virksomhedernes aktiviteter, og stakeholderne på alle niveauer får dermed også et større indblik i forskellige processer. Ud over de indlysende risici forbundet med denne indsigt kan der også argumenteres for, at denne udvikling skaber muligheder for virksomhederne. Porter og Kramer (Hooley m.fl. 2012:491) argumenterer for, at Corporate Social Responsibility (virksomhedens sociale ansvar, herfra kaldet CSR) i stigende grad giver virksomhederne muligheder for at adskille sig fra hinanden på en positiv måde. CSR ses som et middel til at imødekomme en virksomheds stakeholdere, da initiativer her antageligt kan være med til at optimere effekterne af den anvendte krisekommunikation.

Konklusion

Denne afhandling havde som sit primære fokus at undersøge VW's anvendte krisekommunikation i forbindelse med skandalen omkring deres dieselmotorer. Med udgangspunkt i relevante teoretiske værker var målet, at centrale elementer fra VW's krisekommunikation kunne udvælges og herefter analyseres for at give et indtryk af, hvilke overvejelser der formentlig har ligget til grund for tilgangen. Et andet mål for afhandlingen var, at give både VW's tilgang samt dele af den teoretiske ramme perspektiv ved inddragelse af to sekundære cases.

Ultimativt skulle dette danne grundlag for en konklusion, hvori det blev tydeliggjort, hvilke primære redskaber inden for krisekommunikationen VW har gjort brug af.

VW's krise blev i analysen defineret som en *ugerning*, idet årsagen til krisen skal findes internt hos virksomheden. I forlængelse heraf vurderes truslen mod VW til at være høj, da stakeholderne vil se negativt på det faktum, at snyderiet med dieselmotorenes ydeevne har været med til at give VW en konkurrencemæssig fordel over for sine konkurrenter. Som reaktion på denne situation, gjorde VW gentagne gange brug af elementer fra den *brede* tilgang indenfor krisekommunikation. Disse tiltag inkluderede blandt andet beskeder med undskyldninger og løfter om en opklaring og gennemgang af sagens forløb over for sine stakeholdere. Disse beskeder blev både bragt globalt og nationalt, da analysen ved flere lejligheder påviser eksempler på undskyldninger og løfter om forbedringer fra VW's øverste ledelse samt kampagner i danske nyhedsmedier.

Samlende for disse tiltag præsenteret i løbet af analysen kan det konkluderes, at VW har anerkendt sin situation som en virksomhed i krise, og har prøvet at agere herefter. Det kan i forlængelse heraf også konkluderes, at VW's stakeholdere har spillet en helt central rolle i tilgangen til krise-kommunikationen. Ved gentagne lejligheder har tre budskaber rettet mod stakeholderne spillet en central rolle i krisekommunikationen: at de ansvarlige skal stå til ansvar, en beklagelse over situationen og at VW vil sørge for, at holde hele processen så åben som mulig.

Til trods for, at VW's krisekommunikation overordnet opfattes som inspireret af den *brede* tilgang, kan det konkluderes, at VW ved flere lejligheder er mislykkedes med at gennemføre denne tilgang til fulde. Mest i øjenfaldende står her Matthias Müllers interview ved bilmessen i Detroit, januar 2016.

I forlængelse af Müllers interview, kan nævnes Cremer (2015), som påviser tilfælde, hvor VW træder ved siden af den overordnede strategi for krisekommunikation. Til trods for disse nævnte fejltrin i VW's krise-kommunikation konkluderes det ikke, at virksomheden hidtil har gennemlevet hvad Frandsen og Johansen (2007: 79) definerer som en *dobbeltkrise*.

Müllers interview udgjorde formentlig den største risiko for en *dobbeltkrise* i den hidtidige proces, men det vurderes, at den hurtige korrektion dagen efter har været med til at undgå en sådan situation.

Inddragelsen af BP og Johnson and Johnsons krisekommunikation bidrager til den antagelse, at stakeholdere spiller en stadig større rolle i krisekommunikationen som begreb. I tråd med, hvad Beck og Lagadec har beskrevet i deres værker, er der en stigende tendens til fokus på kriser fra forskellige grupper af stakeholdere, hvilket fortsat stiller større og større krav til virksomhedernes evne til at håndtere kriser. Modsat Johnson and Johnson, udviste BP ikke nær det samme fokus på stakeholdere i sin krisekommunikation, og efter gennemgangen af forløbet kan der stilles spørgsmålstejn ved, om en decideret strategi for krisekommunikation blev fulgt. I forlængelse heraf, kan det konkluderes, at BP lang tid efter eksplosionen på Deepwater Horizon ikke agerede som en virksomhed i krise, hvilket også afspejles i deres respons til deres stakeholdere. Det konkluderes endvidere, at perioder med krisekommunikation stiller store krav til de øverste folk i den ramte virksomhed. Som de forskellige cases har bevist, er det ofte den administrerende direktør, som udfører mange af initiativerne i starten af et krisekommunikationsforløb, hvilket stiller høje krav til disse præstationer. Er disse i stand til at løfte opgaven, kan det have en gavnende effekt på forløbet, men kan tilsvarende skade, hvis tiltag og udsagn ikke ligger i tråd med, hvad forskellige grupper af stakeholdere forventer.

Det er troligt, at krisekommunikation vil stå som et centralt emne i ledelsen af VW i lang tid fremover. VW har som en del af sin krisekommunikation brugt begrebet tillid. Det kan tage tid at genvinde stakeholdernes tillid, navnlig i dette tilfælde, hvor den blev brudt på grund af en bevidst handling fra virksomhedens side. Krisens karakter – og dermed behovet for krisekommunikation – er uden tvivl tydelig for VWs ledelse. En faldgrube kan være virksomhedens selvopfattelse, altså at den fejlbedømmer sine produkters kvalitet som nok til at genvinde stakeholdernes tillid. Solid kvalitet kan ikke erstatte krisekommunikation i dette tilfælde. Ovenstående afhandling har påvist, at krisekommunikation er afgørende for en virksomheds evne til at arbejde sig op og ud af en krise og måske endda

skabe vækst på baggrund af den. VW er så professionel og markant en virksomhed, at man kan forvente, at den på længere sigt vil evne at arbejde sig så stærkt ud af den aktuelle krise, at den vil kunne bruge krisekommunikationen som afsæt til ny vækst.

Litteraturliste

Andersen, I. (2009): Den skinbarlige virkelighed (4. udgave). Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Audi (2016). [online], tilgængelig på: http://www.audi.dk/dk/brand/da/om-os/skandinavisk_motor.html (tilgået d. 10. april, 2016)

Bang, N. Brandingekspert kalder nyt VW-knæfald "brillant". *Finans*, [online] 11 oktober 2015. Tilgængelig på: <http://finans.dk/live/erhverv/ECE8104193/Brandingekspert-kalder-nyt-VW-knæfald-»brillant«/?ctxref=ext>

BBC (2015). [online], tilgængelig på: <http://www.bbc.com/news/business-34322016> (tilgået d. 10. april, 2016)

BBC News (2016). [online], tilgængelig på: <http://www.bbc.com/news/business-36103903> [tilgået d. 01. maj 2016]

Bomey, N. Snavely, B. Volkswagen CEO: "We are not a criminal brand". *USA Today*, [online] 11 januar 2016. Tilgængelig på: <http://www.usatoday.com/story/money/cars/2016/01/10/volkswagen-detroit-auto-show-naia-matthias-mueller-emissions-scandal/78603744/>

Bowler, T. (2015) Volkswagen: From the Third Reich to emissions scandal. *BBC News*, [online] 02 oktober. 2015. Tilgængelig på: <http://www.bbc.com/news/business-34358783>

Brinkmann, S og Tanggard, L (2010): *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag.

Climatebrad (2010) *BP Tony Hayward 'Sorry' Ad Original Version Exclusive*. [video online] Tilgængelig på: https://www.youtube.com/watch?v=AwD_7yNzKo

Coombs, T. (1999). *Ongoing Crisis Communication*. New York. SAGE Publications

Coombs, T. og Heath, R. (2006). *Today's Public Relations: An Introduction*. New York. SAGE Publications

Cremer, A. 'Das Auto' no more: Volkswagen plans image offensive. *Reuters*, [online] 22 december 2015. Tilgængelig på: <http://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-communications-i-idUSKBN0U514L20151222>

Cremer, A. Volkswagen turns to Porsche boss to steer it out of crisis – source. *Reuters*, [online] 25 september 2015. Tilgængelig på: <http://uk.reuters.com/article/uk-usa-volkswagen-idUKKCN0RM08920150924>

Edelstein, S. VOLKSWAGEN KILLS 'DAS AUTO' SLOGAN IN RESPONSE TO DIESEL SCANDAL. *Digital trends*, [online] 23 december 2015. Tilgængelig på: <http://www.digitaltrends.com/cars/volkswagen-drops-das-auto-slogan-because-of-diesel-scandal/>

Farrell, S. Ruddick, G. VW scandal: staff suspended as car giant appoints new CEO. *The Guardian*, [online] 25 september 2015. Tilgængelig på: <https://www.theguardian.com/business/2015/sep/25/volkswagen-appoints-matthias-muller-chief-executive-porsche-vw>

Frandsen, F. og Johansen, W. (2007): Krisekommunikation. Frederiksberg. Samfundslitteratur

Gabbatt, A. Gulf oil spill: BP press conference live. *The Guardian*, [online] 10 maj 2010. Tilgængelig på: <http://www.theguardian.com/environment/blog/2010/may/10/bp-oil-spill-press-conference>

Glinton, S. 'We Didn't Lie', Volkswagen CEO Says Of Emissions Scandal. *NPR*, [online] 11 januar 2016. Tilgængelig på: <http://www.npr.org/sections/thetwo-way/2016/01/11/462682378/we-didnt-lie-volkswagen-ceo-says-of-emissions-scandal>

Herbane, B., Elliott, D. og Swartz, E. (2001). Business Continuity Management. New York: Routledge

Kahn, H. og Wiener, A. (1962). Crisis and arms control. New York: National government publication

Kennedy, M. BP chief's weekend sailing trip stokes anger at oil company. *The Guardian*, [online] 20 juni 2010. Tilgængelig på: <https://www.theguardian.com/business/2010/jun/20/tony-hayward-bp>

Kollewe, J. (2015) Volkswagen emissions scandal timeline. *The Guardian*, [online] 10 december 2015. Tilgængelig på: <https://www.theguardian.com/business/2015/dec/10/volkswagen-emissions-scandal-timeline-events>

Löhr, J. (2015). Two-thirds of Germans still trust Volkswagen after emissions scandal, *The Guardian*, [online] 20 oktober 2015. Tilgængelig på: <https://www.theguardian.com/business/2015/oct/20/two-thirds-of-germans-still-trust-volkswagen-after-emissions-scandal>

Mathiesen, K., Neslen, A., Ruddick, G. (2015). VW chief Martin Winterkorn defiant over emissions cheating scandal. *The Guardian*, [online] 22 september 2015. Tilgængelig på: <https://www.theguardian.com/business/2015/sep/22/vw-chief-martin-winterkorn-defiant-over-emissions-cheating-scandal>

Mitroff, I. og Pauchant, T. (1992): Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual Organizational, and Environmental Tragedies. San Francisco. Jossey-Bass Publishers

Moore, T. The fight to save Tylenol (Fortune, 1982). *Fortune*, [online] 7 oktober 2012. Tilgængelig på: <http://fortune.com/2012/10/07/the-fight-to-save-tylenol-fortune-1982/>

Rodriguez, A. Volkswagen's new slogan is a lesson in humility. *Quartz*, [online] 23 december 2015. Tilgængelig på: <http://qz.com/580701/volkswagens-new-slogan-is-a-lesson-in-humility/>

Simonsen, P. 91.000 danske VW-ejere skal vente på brev fra Skat. *Finans*, [online] 16 oktober 2015. Tilgængelig på: <http://finans.dk/live/privatokonomi/ECE8119384/91.000-danske-VW-ejere-skal-vente-pa-brev-fra-Skat/?ctxref=ext>

Time (2012). [online], tilgængelig på: <http://business.time.com/2012/10/05/tylenol-and-the-legacy-of-jjs-james-burke/> (tilgået d. 03. maj, 2016)

The Guardian (2010). [online], tilgængelig på: <http://www.theguardian.com/environment/2010/jun/29/bp-oil-spill-timeline-deepwater-horizon> (tilgået d. 28. april, 2016)

Appendiks

Bilag 1:

Hej Anders,
din henvendelse er endt her hos mig. Ved et eventuelt interview forventer jeg:

1. at modtage spørgsmål inden interviewet
2. At du fremsender en fortrolighedserklæring
3. at du har sat dig grundigt ind i diesel-sagen
4. at du respekterer, at jeg kun kan besvare spørgsmål vedr. situationen i Danmark og vores lokale håndtering af sagen

Ok?

Vh Søs

Med venlig hilsen / Best Regards / Mit freundlichen Grüßen


Volkswagen

Søs Righolt
Pressechef Volkswagen/PR Manager

Volkswagen Personbiler Danmark
Park Alle 355 Direkte tlf. +45 43 28 81 75
DK-2605 Brøndby Mobil tlf. +45 21 38 71 17
volkswagen.dk


Tænk på miljøet før du printer denne mail og/eller de vedhæftede dokumenter.

Bilag 2:

Anders Schelde-Jensen <scheldejensen@gmail.com>

Apr 14 ☆



to Søs ▾

Kære Søs

Tak for snakken i tirsdags.

Jeg har vendt mulighederne for et interview med min vejleder, og vi tænker begge, det kan give en ny og god dimension til mit speciale.

Jeg tænker, at udarbejde et interview henover weekenden, og vil i forlængelse heraf høre, om du har tid til at snakke sammen i næste uge? Umiddelbart vil et telefoninterview godt kunne passe for mig, og jeg tænker måske også, at det er nemmest for dig? Lad mig vide, hvis det forholder sig anderledes.

Jeg accepterer naturligvis dine krav til et interview.

Jeg ser frem til at høre fra dig.

Bilag 3:

Anders Schelde-Jensen <scheldejensen@gmail.com>

Apr 18 ☆  

to Søs ▾

Kære Søs

Hvis du stadig har tid til et interview, forestiller jeg mig følgende spørgsmål:

- I har via jeres Volkswagen Danmark profil på Facebook haft fem opslag angående krisen, hvoraf den ene er identisk med bagsiden i Jyllands Posten fra midten af oktober. Hvilke overvejelser har I gjort jer ved brugen af Facebook i og med opslagene umiddelbart kun er bragt omkring krisen udbrud?

- Hvad var tankerne med bagsideannoncen i JP d. 10.10.2015? Så I det som led i en større kampagne/ strategi eller var det ren brandslukning/ damage control?

- Har udsendelsen af brevet fra SKAT til de. ca. 91.000 berørte VW-ejere haft nogen indvirkning på jeres marketing?

Jeg ser frem til at høre fra dig, hvor jeg tænker, vi også kan aftale et tidspunkt for interview.

Mvh.

Bilag 4:

Anders Schelde-Jensen <scheldejensen@gmail.com>

Apr 21 ☆  

to Søs ▾

Kære Søs

Idet jeg ikke har fået et svar fra dig på mine seneste mails, vil jeg høre, om du stadig har tid til et telefoninterview?

Hvis du ikke har, er det helt fint, det ville bare være godt at få afklaret for mig, da jeg skal tage hensyn til det i færdiggørelsen af min afhandling.

Mvh

...

Bilag 5:

Skandinavisk Motor Co.

JENS-HENRIK EBBESEN
Sverigesvej 5
5500 Middelfart

Marts 2016 Dato
Deres ref.
Vor ref.
Group Service Vor aft.

Information om Dieselsagen

Din bil med registreringsnummer : GF55180
Stelnummer : WVVZZZ1KZCW066726

Kære JENS-HENRIK EBBESEN

Vi er af Volkswagen AG blevet gjort opmærksom på, at din bil er omfattet af den såkaldte Dieselsag.

Det betyder, at din bil indkaldes til en opdatering i løbet af 2016. Du kan forvente, at opdateringen varer mellem 30 minutter og en time.

Da der i alt er 90.000 biler i Danmark, som skal have denne opdatering, vil vi indkalde bilerne individuelt, og det vil ske løbende gennem 2016.

Det betyder konkret for dig, som bilejer, at vi kontakter dig igen direkte via brev, når det er blevet tid til, at netop din bil skal opdateres. Du vælger selv på hvilket autoriseret værksted i vores organisation, du ønsker at få foretaget opdateringen. Selve opdateringen er omkostningsfri for dig.

Indtil du har modtaget ovennævnte brev, behøver du ikke foretage dig yderligere i denne sag, og vi vil gerne understrege, at din bil teknisk set er sikker at køre i.

Skulle du have yderligere spørgsmål, er du velkommen til at kontakte os alle hverdage mellem 9 og 16 på telefon 43288360 eller på mail kundeservice@smc.dk. Du kan ligeledes holde dig orienteret om sagen på www.dieselinfo.dk.

Med venlig hilsen
Skandinavisk Motor Co. A/S

På grund af bestemmelserne i Lov om Behandling af Personoplysninger er dette brev udsendt via SKAT, da Skandinavisk Motor Co. ikke har kendskab til alle bilejernes navne og adresser.

En del af Semler Gruppen

IK 1002-n

Kgl. Hofleverandør
Skandinavisk Motor Co. A/S
Hovedkontor:
Park Alle 355
Postboks 298
DK-2605 Brøndby
Telefon +45 43 28 82 00
Fax +45 43 63 27 22
CVR-nr. 70 51 51 13
www.semmler.dk

24081505_Bilbrev_Brev_2016-04_1m.dk-1002-1002-1002-1/1 B1 B2 B3 B4

Bilag 6:

**Vi har ødelagt den
vigtigste del i vores biler:
jeres tillid.**

For nylig har vi begået en stor fejl, vi har brudt jeres tillid.
I 60 år har I haft tillid til vores pålidelighed.
Hver gang I har købt en bil af os, har I troet på os.

Alligevel har vi svigtet jer.

Vi ved nu bedre end nogensinde, at handling er vigtigere
end ord. Vi vil løse situationen for alle berørte kunder.

Det siger sig selv, at sagen rejser en lang række spørgsmål.
Ikke mindst fra alle jer, som er Volkswagen-ejere. Og vi ville
ønske, at vi kunne svare nu.

De rigtige svar i denne sag kræver tid. Alt skal frem i lyset
og det er grundighed og ikke hurtighed, der kommer i første række.

Vi er startet her: vwdieselinfo.dk

Og vi stopper ikke, før vi har genvundet jeres tillid.

