

RETORIK OG KRISEKOMMUNIKATION

Ord som 'krise', 'krisestyring' og 'krisekommunikation' er i disse år kommet på alles læber, fra politikere og rådgivere til vælgere og borgere, og fra administrerende direktører og informationschefer til ansatte og forbrugere. Med udgangspunkt i en kritisk præsentation af William Benois teori om image-genoprettelsesstrategier forsøger Finn Frandsen og Winni Johansen at vise, hvordan retorikken kan bidrage til en analyse af krisekommunikation. Forfatterne inddrager eksempler fra to af de seneste års mest omtalte kriser i Danmark: PFA-sagen med Trads og Thorsen og V6-sagen med Dandy og Aarhus Universitet.

Af Winni Johansen & Finn Frandsen

“Det er i dag blevet oplyst for PFA Pension, at der foreligger falske garantier for et trecifret millionbeløb udstedt af PFA Byg til LGT Bank i Lichtenstein og til Kjell Inge Røkke, Norge, vedrørende de aktieopkøb, som entreprenør Kurt Thorsen har arrangeret. [...] PFA Byg og PFA Pension kan naturligvis ikke vedstå de falske garantier, som derfor heller ikke vil få betydning for PFA's kunder.”

“Dandy har aldrig søgt at knægte forskernes ret til frit at lægge deres resultater frem. Tværtimod har vi altid anerkendt, at forskerne har deres videnskabelige interesser at varetage. Vi har været involveret i få studier, hvor resultaterne

ikke entydigt var til gunst for Dandy eller vore produkter. Alligevel har vi bakket forskerne op og brugt resultaterne i vores dokumentation og kommunikation.”

De to pressemeddelelser, som ovenstående uddrag er hentet fra, og hvoraf den første er fra den 20. januar 1999 og den anden fra den 8. november 1999, tilhører to af de seneste års mest omtalte kriser i Danmark, nemlig den såkaldte PFA-sag, hvor Danmarks største pensionselskab, PFA, blev ramt af økonomisk svindel begået af en af selskabets egne direktører, og den såkaldte V6-sag, hvor tyggegummifabrikanten Dandy forsøgte at hindre offentliggørelsen af videnskabelige resultater, som viste, at Dandys V6-tyggegummi ikke giver “dobbelt beskyttelse mod huller i tænderne”. De to pressemeddelelser er typiske eksempler på *krisekommunikation*, det vil sige den kommunikation, hvormed en afsender forsøger at forsvare sit image over for nysgerrige massemedier eller foragede forbrugere i forbindelse med en krise af en eller anden art.

☛ Finn Frandsen er mag.art et cand.mag. i romansk filologi og idéhistorie og er lektor ved Handelshøjskolen i Århus, hvor han forsker i mediesprog, markedskommunikation og PR. Han er forfatter til blandt andet (red.) *Medierne og sproget* (1996) og *Umberto Eco og semiotikken* (2000).

Winni Johansen er cand.ling.merc. i fransk og ph.d. på en afhandling med titlen *Kultursignaler i tekst og billede – kultur og kommunikation i danske og franske præsentationsbrochurer* (1999). Hun er lektor ved Handelshøjskolen i Århus, hvor hun forsker i virksomhedskultur, markedskommunikation og PR.

Kriser, krisestyring og krisekommunikation er i løbet af de sidste 15 år blevet genstand for en stadig mere intens udforskning, i takt med at offentlig omtale af virksomheders, organisationers eller politikeres kriser er blevet hverdagskost i de store massemedier. Af store udenlandske kriser fra de seneste år kan nævnes: det franske mineralvand fra Perrier, der indeholdt rester af benzen (1990), tyske Mercedes Benz' A-klasse, som ikke klarede den svenske 'elgtest' (1998) eller amerikanske Coca-Cola, hvis brune læsedrik gav folk forgiftninger (1999). Dertil kommer selvfølgelig Bill Clintons berømte "I did not have a sexual relationship with that woman". Også i Danmark har virksomheder og politikere ofte været kastet ud i uønsket mediestorm: fra det tyske forsikringselskab Hamburg-Mannheimer til de danske PFA og Dandy og fra Hans Engel og Per Stig Møller til Jens Heimbürger. Det Konservative Folkepartis PR-rådgivere må efterhånden være ret gode til at håndtere kriser!

Vi er i gang med et forskningsprojekt, der har til opgave at beskrive og forklare krisekommunikationens strukturer og funktioner fra en sprogbrugs-analytisk vinkel. Den teoretiske og metodologiske inspiration henter vi fra den vifte af discipliner, som studerer sprogbrug (i bred forstand): fra retorik til pragmatik, tekstlingvistik og diskursanalyse (med dertilhørende underdiscipliner som for eksempel genreanalyse). Projektet omfatter fire forskellige dimensioner af dette ret komplekse fænomen:

1) En sociologisk dimension

Vi har valgt at anvende den tyske sociolog Ulrich Becks empirisk-orienterede og projektive teori om *risikosamfundet* som sociologisk forklaringsramme for forskningsprojektet.¹ Det er Becks tese, at der i dag foregår en 'forandring af forandringens grundlag' i form af en reflektiv modernisering af industrisamfundet, og at den

samfundsmæssige produktion af rigdom systematisk forbindes med en samfundsmæssig produktion af risici. Ved risici forstår Beck først og fremmest teknisk-videnskabelige risici (for eksempel forurening). Det, som karakteriserer disse risici, er blandt andet, at de er globale, at de er potentielle, at de er usynlige, og at de er videns-afhængige. At risiciene er usynlige og videns-afhængige betyder blandt andet, at de principielt formidles via eksperter *argumenter*. Vi opfatter i forlængelse af Beck krisekommunikation som en særlig form for 'risikoforvaltning'.²

2) En definatorisk dimension

Hvordan definerer man en krise? Det er svært at give et hurtigt og enkelt svar på dette spørgsmål, men som Edgar Morin engang har udtrykt det: "krisebegrebets krise er begyndelsen til kriseteorien"³. Krise er oprindeligt et medicinsk begreb, men anvendes i dag som overbegreb for en lang række typer af kriser: produktkriser, industrikriser, firma- eller image-kriser, kriser i forbindelse med offentliggørelse af økonomiske resultater, virksomhedsinterne kriser og så videre.⁴ Vi har i vores projekt valgt at fokusere på *kriser, der omtales i massemediene (eller skabes af dem), og som vedrører private virksomheders produkt-image og/eller corporate image*. Det interessante ved disse kriser er, at de ofte tilføjede overlejres af en 'kommunikationskrise', for så vidt virksomhederne ikke forstår at styre deres egen krisekommunikation.

3) En ledelsesmæssig dimension

Hvordan styrer man en krise? Det er et spørgsmål, som en lang række forskere inden for mange forskellige discipliner har forsøgt at give deres bud på, især med udgangspunkt i en antagelse

² Se også Hribal (1999).

³ Morin (1976), s. 163.

⁴ Se blandt andet Ogrizek & Guillery (1997).

¹ Se Beck (1986).

om at kriser har en identificerbar livscyklus i form af en række faser. Antallet af faser kan variere, men de fleste tager udgangspunkt i en ret simpel grundmodel bestående af 3 faser, nemlig før, under og efter krisen, som så af nogle er blevet udvidet til en 4-trins model⁵ eller en 5-trins model⁶. I forhold til den standende diskussion om en *processuel* versus en *begivenhedsorienteret* tilgang⁷ vil vi plædere for, at man kombinerer begge tilgange. Kriseledelse i det moderne samfund med dets mange potentielle risici og den store mediebevågenhed må nødvendigvis være en fortløbende proces, men samtidig må man se i øjnene, at selv det bedste kriseberedskab ikke altid slår til i forhold til den individuelle og meget kontekst-bundne 'krisebegivenhed'.

4) En kommunikativ dimension

Faglitteraturen om krisekommunikation er efterhånden ret omfattende, men består i langt de fleste tilfælde af 'praktiske råd' (man anbefales at være troværdig, at svare hurtigt, at have en handlingsplan for hvem, der må sige hvad, hvornår og hvor og så videre).⁸ Der er stadig kun blevet lavet meget få videnskabelige analyser af krisekommunikation, og der er her ofte tale om overordnede betragtninger vedrørende krisers kommunikative aspekter. Detaljerede analyser af retoriske virkemidler er der ikke mange af, ligesom der ofte ikke forekommer dybtgående analyser af de forskellige krise-genrer.

På længere sigt, efter opstillingen af relevante analysemodeller, vil vi også inddrage en *interkulturel dimension* med henblik på at undersøge, i hvilket omfang forskelle i kultur, fra nationalkultur til virksomhedskultur, har en indflydelse på krisekommunikationen.

Formålet med denne artikel er dog ikke at

præsentere alle facetterne af dette forskningsprojekt, men langt mere snævert. Vi vil forsøge at vise, hvordan retorikken kan bidrage til studiet af krisekommunikation. Det vil vi gøre i form af en kritisk præsentation og diskussion af William Benoit's teori om image-genoprettelsesstrategier, der placerer sig inden for den ny-retoriske tilgang til public relations, og som er en af de få empirisk afprøvede modeller til analyse af krisekommunikation.⁹ I den første del af artiklen redegør vi kort for de herskende grundopfattelser af public relations-kommunikation, som krisekommunikation efter vores opfattelse hører ind under. I den anden del af artiklen gennemgår vi dernæst Benoit's teori og afprøver den på nogle konkrete eksempler fra PFA- og V6-sagen. I den tredje og sidste del af artiklen koncentrerer vi os endelig om de punkter, hvor det er oplagt at kritisere og videreudvikle Benoit's model.

Symmetri og asymmetri

Vi betragter krisekommunikation som en særlig form for public relations-kommunikation, hvor det traditionelle forhold mellem afsenderens 'styrker og svagheder' (= virksomheden eller organisationen) og omverdenens 'muligheder og trusler' (= medierne, forbrugerne eller borgerne) manifesterer sig på en særlig problematisk måde. Men hvad kendetegner så public relations-kommunikation som sådan? Hvilke grundopfattelser gør sig gældende inden for dette forskningsområde?

Siden begyndelsen af 80'erne har der været to grundopfattelser af public relations-kommunikation, som har været i strid med hinanden, nem-

9 Ved retorik vil vi i denne artikel forstå to nært beslægtede ting: når vi omtaler Benoit's teori om image-genoprettelsesstrategier som repræsentant for en ny-retorisk tilgang til public relations, definerer vi retorik bredt som en *pragmatisk-orienteret kommunikationsvidenskab*; når vi derimod senere i artiklen taler om 'retoriske virkemidler', sigter vi udelukkende til *elocutio*-aspektet (*ornatus*). Det skal dog understreges, at dette på ingen måde er udtryk for en reduktionistisk opfattelse af retorikken som 'veltalenhedens æstetik'.

lig den *symmetriske* grundopfattelse og den *asymmetriske* grundopfattelse.¹⁰

Den asymmetriske grundopfattelse er den ældste af de to opfattelser og føres undertiden tilbage til 'Bernays-paradigmet', opkaldt efter Edward L. Bernays, der i 1922, med udgangspunkt i en introspektiv psykologisk teori, udgav *Crystallizing Public Opinion*, et af de allerførste værker om PR-professionen. Den asymmetriske grundopfattelse betragter public relations-kommunikation som "manipulationen af den offentlige adfærd til fordel for såvel det manipulerede publikum som de sponsorerende organisationer"¹¹ eller som "en måde, hvorpå en organisation kan få, hvad den vil have, uden at ændre sin adfærd eller uden at gå på kompromis"¹². Set i dette perspektiv er public relations-kommunikation altså énvejs-kommunikation og har først og fremmest til funktion at *overtale*.

Den symmetriske grundopfattelse opstår i begyndelsen af 80'erne som en kritisk reaktion på de teoretiske præmisser, der ligger til grund for den asymmetriske opfattelse. Sidstnævnte er således blevet kritiseret for at bygge på en elitær opfattelse af virksomheder og organisationer som lukkede, konservative, traditionsbundne og autoritære enheder, der først og fremmest er interesserede i effektivitet og økonomisk kontrol. Den symmetriske grundopfattelse opfatter public relations-kommunikation som *en samtale eller dialog mellem to ligeværdige parter*, altså som en form for tovejs-kommunikation, der har til funktion at skabe *gensidig forståelse* (eller ligefrem *konsensus*). Den hævdes at bygge på en holistisk opfattelse af virksomheder og organisa-

tioner som åbne, ansvarlige, liberale og konfliktløsende enheder, der stræber efter innovation og forandring og efter at etablere et symmetrisk forhold til eksterne interessenter. Den vigtigste repræsentant for den symmetriske opfattelse er James Grunig, der forsvarer en systemteoretisk position.¹³

Den symmetriske grundopfattelse synes i øvrigt at ligge meget tæt op af PR-praktikernes egen selvforståelse, når de skal definere, hvad de forstår ved PR. Det fremgår blandt andet af Dansk Public Relations Forenings (DPRF) definition:

Public relations er en vedvarende og systematisk ledelsesfunktion, gennem hvilken virksomheder, private og offentlige organisationer og institutioner søger at opnå forståelse, sympati og støtte i de kredse af offentligheden, de har eller vil få kontakt med. Dette sker ved: at tilpasse virksomhedens politik og funktioner efter offentlighedens krav på grundlag af en vurdering af virksomhedens omdømme og gennem planmæssig og udbredt information at søge opnået bedre forståelse for virksomheden og dens samfundsmæssige betydning.¹⁴

Det interessante er nu, at også den symmetriske opfattelse har været genstand for kritik i løbet af de seneste år, nemlig en kritik rettet fra en ny *retorisk* udgave af den asymmetriske grundopfattelse. Public relations-kommunikation opfattes her som en 'tale', hvormed en 'taler' forsøger at overbevise sine 'tilhørere' om et eller andet. Der fokuseres i forlængelse heraf på den samfundsmæssige indflydelse, som PR har. Den vigtigste repræsentant for denne nye udgave af den asymmetriske opfattelse er Elizabeth Toth og Robert Heath og den bog, som de i fællesskab

10 Betegnelserne *symmetrisk* og *asymmetrisk* i denne forbindelse er indført af den amerikanske PR-forsker James Grunig. Se blandt andet kap. 2 "Origins and Contemporary Structure of Public Relations" i J. Grunig & T. Hunt: *Managing Public Relations* (1984), der har status af referenceværk inden for moderne PR. Det skal understreges, at den 'strid', som der henvises til, først og fremmest har fundet sted inden for amerikansk PR-forskning.

11 Grunig (1989), s. 18-19.

12 Grunig (1992), s. 39.

13 Hvad angår en mere detaljeret redegørelse for de teoretiske præmisser for de to grundopfattelser, se Grunig (1989), s. 29-40, og hvad angår Grunigs anvendelse af systemteori inden for public relations, se Windahl & Signitzer (1992), s. 83-94.

14 Citeret efter Blach & Højberg (1989), s. 355.

har redigeret: *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*¹⁵. Både Toth og Heath hævder i øvrigt, at den asymmetriske opfattelse ikke nødvendigvis fører til uansvarlig og uetisk kommunikation, som påstået af Grunig.

Hvad der også er interessant, er, at man bag de to ovenfor omtalte grundopfattelser kan placere klassiske eller moderne teoridannelser, som kan være med til at fremhæve, hvori uenigheden mellem dem består. Bag den symmetriske opfattelse kan man for eksempel placere Jürgen Habermas' universalpragmatik eller teori om den kommunikative handlen. Ifølge denne teori vil enhver sprogbruger ved udførelsen af en hvilken som helst sproghandling stille en række universelle gyldighedskrav om a) *forståelighed*, det vil sige at man *udtrykker* sig forståeligt, b) *sandhed*, det vil sige at man fremsætter *noget*, som skal forstås, c) *vederbæftighed*, det vil sige at man *gør sig* forståelig herved og d) *rigtighed*, det vil sige at man kommer til forståelse med *hinanden*. Enhver sprogbrug (sprogbruger), der ikke forsøger at leve op til disse ideale kommunikative normer, er ganske enkelt manipulation (manipulator).¹⁶

Bag den asymmetriske opfattelse kan man placere Aristoteles' retorik, der opfatter talekunsten som en "kunnen (*dynamis*), der sætter os i stand til at mønstre de mulige overbevisende momenter i ethvert givet stof"¹⁷, det vil sige som *persuasio*. Denne *persuasio* kan så slå ind på de tre veje, som Aristoteles aftegner: via *logos* (intellektuel *persuasio*) eller via *ethos* eller *pathos* (emotional *persuasio*).

Vi har i vores forskningsprojekt valgt at tilslutte os den nye asymmetriske opfattelse, således som den er blevet omdefineret inden for den nyretoriske tilgang til public relations-kommunikation. Vores væsentlige indvending imod Grunigs symmetriske opfattelse er, at afsender og modta-

ger i moderne PR-kommunikation aldrig (eller meget sjældent) vil være ligeværdige parter, blandt andet på grund af forskelle i økonomi, magt, kommunikativ intention og adgang til medierne. Eller som L'Etang skriver om den symmetriske opfattelse: "Vanskeligheden ved at anvende disse ideale begreber på public relations består i, at deltagerne tydeligvis *ikke* er lige. [...]. Endvidere synes symmetrisk kommunikation og de tilknyttede begreber om forhandling og gensidighed ikke at tage hensyn til mediernes rolle i formidlingen, genfortolkningen og udbredelsen af 'samtalen' mellem deltagerne".¹⁸

William Benoit

Siden begyndelsen af 80'erne har den amerikanske kommunikationsforsker William Benoit fra University of Missouri – alene eller i samarbejde med andre – studeret retorikken i amerikanske politikeres eller virksomheders kommunikation i forbindelse med en eller anden form for krise.¹⁹ I 1995 udgav han værket *Accounts, Excuses, and Apologies. A Theory of Image Restoration Strategies*, hvori han præsenterer en generel teori om strategier for image-genoprettelse. Det skal understreges, at Benoit ikke selv bruger betegnelsen krisekommunikation om sit forskningsområde – han taler derimod om for eksempel 'verbalt selvforsvar' eller 'defensiv diskurs' – men at det er os, som hævder, at det er oplagt at betragte såvel hans teori som de eksempler, han analyserer, som hørende ind under dette område.²⁰

18 L'Etang (1996), s. 121. Se endvidere Michel Meyers korte, men udmærkede kritik af Habermas' universalpragmatik i afsnittet "Habermas et la pragmatique argumentative: le retour de l'ethos kantien" i Meyer (1999), s. 279-280.

19 Se blandt andet Benoit (1982), Benoit & Lindsey (1987), Benoit (1988) eller Benoit, Gullifor & Panici (1991).

20 Den tale, som senator Edward Kennedy gav i forbindelse med det biluheld den 19. juli 1969, hvor han kører ud over en bro på Chappaquiddick Island sammen med den 28-årige kvinde Jo Kopechne, der drukner, og som er en af de taler, Benoit har analyseret, har i øvrigt givet anledning til betegnelsen *Chappaquiddick-teoremet*

15 Toth & Heath (1992).

16 Fremstillingen af Habermas' universalpragmatik er inspireret af Togeby (1993).

17 Aristoteles (1983), s. 33.

Benoits teori er inspireret af to ret forskellige forskningstraditioner, som har beskæftiget sig med verbalt selvforsvar eller image-genoprettelse via kommunikation, nemlig retorikken og sociologien. Inden for retorikken har Benoit først og fremmest ladet sig inspirere af Ware og Linkugel og deres *apologia*-teori, der har været anvendt i forbindelse med et utal af analyser af politiske taler, sports-retorik, organisationskommunikation samt religiøse og litterære tekster.²¹ Ware og Linkugel skelner imellem fire retoriske grundstrategier: 1) *benægte*, 2) *støtte*, 3) *differentiere* og 4) *transcendere*. Disse fire strategier kan så igen ifølge Ware og Linkugel kombineres to og to for at danne fire potentielle apologetiske holdninger: 1) *absolutive* (benægte og differentiere), 2) *vindicative* (benægte og transcendere), 3) *explanative* (støtte og differentiere) og 4) *justificative* (støtte og transcendere).

Den retoriske tradition, som Ware og Linkugels *apologia*-teori indskriver sig i, er den såkaldte genrekritik eller *generic criticism*. Denne tradition har sit udspring i Edwin Blacks kritik af neo-aristotelismen i *Rhetorical Criticism*²² og i Lloyd Bitzers berømte artikel om "The Rhetorical Situation"²³ og bygger på den antagelse, at genrer opstår igennem den gentagne respons på rekurrente og sammenlignelige retoriske situati-

oner. Genrerne bliver dermed samtidig en del af de tvingende omstændigheder, der konstituerer den retoriske situation.²⁴ Genrekritikken ville i øvrigt med fordel kunne overføres til analysen af krisekommunikation: den retoriske situation, som en virksomhed eller en organisation står over for i forbindelse med en krise, ville for eksempel i forlængelse af Bitzer kunne beskrives som meget kompleks og løst struktureret. Den inviterer derfor til respons i form af mange forskellige genrer.²⁵ Som vi skal se til sidst i denne artikel, finder man dog hos Benoit ingen genreanalytiske refleksioner, som går i denne retning.

En anden teori, som Benoit inddrager, denne gang udarbejdet af en af de helt centrale skikkelser inden for den amerikanske ny-retorik, er Kenneth Burkes teori om *renselsesstrategier*.²⁶ Udgangspunktet for denne teori er ikke alene Burkes overordnede dramatisme-teori og den dertilhørende pentade (*act, agent, agency, scene og purpose*), men også den centrale placering, som skyldfølelsen tildeles inden for denne teoribygning. Skyldfølelse repræsenterer en eller anden form for uønsket tilstand eller følelse, som dukker op, når forventninger til en bestemt adfærd ikke indfries. En af de faktorer, som kan fremkalde skyldfølelse, er netop angreb på ens

inden for faglitteraturen om krisekommunikation. Se for eksempel Michalsen (1995), s. 73: "Chappaquiddick-teorem: Det beste tidspunkt for en politiker å fortelle en dårlig nyhet er straks. Jo lenger politikeren venter, jo dårligere inntrykk gir det og desto verre blir virkningen. Gudmund Hernes." Der gik som bekendt ti timer, inden der kom oplysninger ud om Kennedys uheld.

Benoit er også i artikler, der er offentliggjort efter *Accounts, Excuses, and Apologies*, begyndt at tale om krisekommunikation. Se for eksempel Benoit & Czerwinski (1997): "Selv om teorien om image-genoprettelsesdiskursen ikke giver en udtømmende tilgang til krisekommunikation (den forsøger for eksempel ikke at give en beskrivelse af kriseforberedelserne, af de forskellige typer af virksomhedskriser eller faserne i en krise), giver den dog en nyttig indsigt i budskabsudformning".

21 Ware & Linkugel (1973).

22 Black (1965).

23 Bitzer (1968).

24 For en oversigt over den retoriske genrekritik, se Camp-

bell & Jamieson (1978), s. 14-18 samt Jens E. Kjeldsens introduktion til den danske oversættelse af Bitzers artikel "Den retoriske situation" i *Rhetorica Scandinavica* nr. 3 (1997), s. 6-8. Blandt de nyeste udviklinger af genrekritikken kan nævnes Freedman & Medway (1994) og Berkenkotter & Huckin (1995).

25 Bitzer definerer en retorisk situation som "en sammenfatning af personer, hændelser, genstande og relationer, som udgør et faktisk eller potentielt problem, som helt eller delvist kan afhjælpes, hvis den diskurs, som indføres i situationen, kan fremtvinge menneskelig beslutning eller handling i en sådan grad, at det påtrængende problem afhjælpes væsentligt". Den retoriske situation, der kan være simpel eller kompleks, stramt struktureret eller løst struktureret, omfatter tre konstituerende elementer: a) det påtrængende problem (*exigence*), b) publikum og c) de tvingende omstændigheder, som påvirker taleren. Se Bitzer (1968), s. 6 og s. 11-12.

26 Se Burke (1941 og 1961).

27 Scott & Lyman (1968).

omdømme. Burke skelner mellem to 'tragiske' renselsesstrategier, som kan ophæve eller fjerne skyldfølelsen: man kan overføre eller give en anden (eller en anden instans) skylden for det, som er sket; denne anden (instans) bliver dermed offer (*victimage*-strategi); eller man kan vedgå, at man har handlet forkert, og bede om tilgivelse (*mortification*-strategi).

Inden for sociologien er det fremfor alt Scott og Lyman og deres teori om forklaringer, som Benoit henviser til.²⁷ Scott og Lyman definerer en forklaring som "en erklæring lavet af en social aktør for at forklare uventet eller uheldig adfærd"²⁸ og skelner imellem to grundtyper: undskyldninger (en forklaring, hvor man indrømmer, at den begåede handling er slet, forkert eller upassende, men hvor man samtidig benægter at have det fulde ansvar for handlingen) og retfærdiggørelser (en forklaring, hvor man påtager sig ansvaret for den begåede handling, men hvor man samtidig benægter, at der er tale om en slet, forkert eller upassende handling). Såvel undskyldninger som retfærdiggørelser omfatter så igen hver især en række undertyper.

Allerede på de allerførste sider af *Accounts, Excuses, and Apologies* slår William Benoit bogens tema an: "mennesker indgår i tilbagevendende former for kommunikativ adfærd, som skal formindske, råde bod på eller undgå skade på deres omdømme (eller face eller image) på grund af en handling, der opfattes som forkert".²⁹ Som det fremgår af citatet, er det ikke helt entydigt, hvad det er, som lider skade: er det afsenderens *omdømme*, *image* eller *face*? Disse tre begreber er langt fra synonyme og hører hjemme i forskellige teoretiske kontekster.

Omdømme eller image må først og fremmest defineres som *modtager-orienterede begreber*: et omdømme eller et image betegner udeluk-

kende den viden eller det sæt af forestillinger, som medierne, borgerne eller forbrugerne har (og præsenterer og omtaler) af afsender. Den mest udbredte definition af image lyder som følger: "Virksomhedens image er nettoresultatet af samspejlet mellem folks erfaringer, meninger, følelser, viden og indtryk vedrørende en virksomhed".³⁰ Image-begrebet har dog mange facetter og er blevet videreudviklet af blandt andre Marion, der skelner mellem *det reelle image*, *det ønskede image* og *det formidlede image*.³¹

Face-begrebet er blevet introduceret af Goffmann og er i dag fast inventar i teorier om sproglig høflighed, fra Brown og Levinsons klassiske *Politeness*³² til moderne revisioner af samme teori som hos for eksempel Kerbrat-Orecchioni.³³ Den afgørende forskel mellem face, omdømme og image er, at face-begrebet *både er afsender- og modtager-orienteret*. Sådan som for eksempel Brown & Levinson definerer det, har såvel afsender som modtager et negativt face (Goffman: jeg-territorier) og et positivt face (Goffman: face), og i interaktionen (*face-work*) forsøger begge parter at dæmpe trusler mod eller undgå at true ens eget eller den anden parts face.

Det er i denne sammenhæng også relevant at rejse spørgsmålet: hvad er forholdet mellem det moderne begreb om image og det klassiske retoriske begreb om *ethos* og de dertilhørende begreber *phronesis* (talerens sunde fornuft eller dømmekraft), *arete* (hans dyder) og *eunoia* (hans velvilje over for tilhørerne)? Vi opfatter i denne sammenhæng *ethos*-begrebet, appellen til tilhørernes følelser via talerens 'etiske' personlighed, som et underordnet begreb i forhold til image-begrebet og som værende på samme niveau som logos og pathos, der tilsammen, i den aktuelle kommunikationssituation, tjener

Johansen (1999), s. 76-82.

32 Brown & Levinson (1978; 2. udg. 1987).

33 Kerbrat-Orecchioni (1992 og 1996).

34 Benoit (1995), s. 65.

35 Benoit (1995) definerer strategi på følgende måde: "En

28 Scott & Lyman (1968), s. 46.

29 Benoit (1995), s. VII.

30 Bernstein (1986), s. 59.

31 Marion (1989). For en mere detaljeret redegørelse, se

som redskaber, hvormed afsenderen kan overbevise modtageren om at bevare (hvis positivt) eller ændre (hvis negativt) det image, som afsenderen har hos denne.

For at gøre en lang historie meget kort vil vi i det følgende kun tale om image, og ikke om face eller omdømme, hvad Benoit i øvrigt også selv gør i langt de fleste tilfælde.

Benoit bygger sin teori om image-genoprettelse på to grundantagelser: 1) at kommunikation er en målrettet aktivitet, og 2) at bevarelse af et godt image er et væsentligt mål for kommunikationen. For som Benoit selv udtrykker: "Mennesker forsøger at nå de mål, som forekommer dem at være de vigtigste på det tidspunkt, de handler, eller at nå den bedst mulige blanding af mål".³⁴ Det er vigtigt for såvel enkeltpersoner som virksomheder og organisationer at have og bevare et godt image og det af flere grunde. For det første fordi et godt image vedligeholder og styrker et positivt selvbillede, og for det andet fordi det har stor betydning for ens position og indflydelse, efter devisen: jo bedre et image, jo mere pondus og jo større indflydelse i en given kontekst. Det er med andre ord et spørgsmål om ethos og troværdighed. Derfor vil man helt naturligt forsøge at beskytte sit image, hvis dette trues, og en måde at gøre dette på er at anvende bestemte verbale strategier til at afværge et angreb og genoprette sit image.

Et image kan siges at være truet eller angrebet, når en uønsket begivenhed/handling har fundet sted, og nogle/den offentlige mening tror, at X (virksomhed eller organisation) er ansvarlig for denne begivenhed eller handling. Hvorvidt X har gjort det eller ej, er ikke vigtigt, det, der tæller, er, om de relevante modtagere tror, at X er ansvarlig, og at X er vidende om, at modtagerne har denne opfattelse. Begivenhed eller handling skal her opfattes meget bredt: fra verbale til non-verbale handlinger og fra det, at man ikke udfører en forventet handling, til det, at man udfører en handling, der betragtes som

'strategi' [...] er et abstrakt eller generelt begreb, som

dårlig. Disse skadevoldende handlinger kan endvidere placeres på et kontinuum fra mindst til mest skadende.

Et angreb på et image kan føre til verbal respons i form af anvendelse af en række genoprettelsesstrategier, der, hvis de har den forventede positive effekt, fører til genoprettelse af image, det vil sige til at nogle/den offentlige mening tror, at X (virksomhed eller organisation) ikke er ansvarlig for den uønskede begivenhed eller har godtgjort sin part i sagen på tilstrækkelig vis.³⁵

Ligesom ved de skadevoldende handlinger kan også ansvaret placeres på et kontinuum, og man må derfor antage, at Xs image vil tage skade i et forhold, der er proportionelt med det ansvar, nogle/den offentlige mening tillægger X for den givne handling. Hvilke genoprettelsesstrategier man benytter sig af, afhænger af såvel angrebets som handlingens art. Der er forskel på bevidst og ubevidst, overlagt og uoverlagt handling, for eksempel grad af uvidenhed om følgeefferter, samt på om handlingen er selvforskyldt eller ej. Benoit forsøger imidlertid at opstille en typologi over de vigtigste verbale genoprettelsesstrategier, som vi skal se nærmere på i det følgende.

Benoits teori til beskrivelse af krisekommunikation kan sammenfattes i følgende forløbsmodel, som vi har valgt at dele i to faser: fra angreb på image til krise og fra krise til genoprettelse af image, se fig. 1 næste side.

Som det fremgår af modellen, skelner Benoit i sin typologi over verbale genoprettelsesstrategier mellem fem overordnede strategier, nemlig 1) *benægtelse (denial)*, 2) *unddragelse af ansvar (evading of responsibility)*, 3) *reduktion af angrebets omfang (reducing offensive-*

repræsenterer et mål eller en effekt, som man søger at nå ved hjælp af diskurs. En ytring operationaliserer en given strategi [...] og kan siges at være et specifikt eksempel på denne strategi. Strategier er således abstrakte repræsentationer af relationen mellem diskurs og mål eller effekter" (s. 80).

³⁶ Selv om *mortification* på engelsk betyder ydmygelse eller spægelse, har vi valgt at oversætte termen i overensstemmelse med Benoits indholdsmæssige beskrivel-

Fig. 1 Model til analyse af krisekommunikation

ANGREB -> KRISE	KRISE -> GENOPRETTELSE
<p>a) En uønsket begivenhed finder sted</p> <p>b) Nogle/den offentlige mening tror, at X (virksomhed eller organisation) er ansvarlig for denne begivenhed</p> <p>c) Xs image er truet</p>	<p>a) X reagerer: verbal respons</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Benægtelse</i> Simpel benægtelse Flytning af skyld 2. <i>Unddragelse af ansvar</i> Provokation Omstødelse Uheld Gode hensigter 3. <i>Reduktion af angrebets omfang</i> Afstivning Minimalisering Differentiering Transcendens Angreb på den anklagende Kompensation 4. <i>Korrigerig</i> 5. <i>Bøn om tilgivelse</i> <p>b) Nogle/den offentlige mening tror, at X ikke er ansvarlig for den uønskede begivenhed eller har retfærdiggjort sin part i sagen</p> <p>c) Xs image genoprettes</p>

ness of event), 4) *korrigerig* (corrective action) og 5) *bøn om tilgivelse* (mortification).³⁶

Inden for de tre første strategier skelnes der mellem forskellige undertyper. Således kan der under *benægtelse*-strategien være tale om *simpel benægtelse*, som består i en ren benægtelse af, at handlingen har fundet sted, at man udførte den, eller at man er ansvarlig for den. Eller der kan være tale om *flytning af skyld*, som består i at flytte ansvaret over på andre/noget andet, hvor-

se af denne strategi.

37 Se Benoit & Lindsey (1987).

38 Benoit (1995) understreger selv, at man ikke blot kan kombinere strategier, men at også ytringer kan tjene

med man undsiger sin egen delagtighed i den givne handling.

Ved *unddragelse af ansvar*-strategien er der tale om en strategi, hvor man nedtoner eller reducerer sin egen rolle i sagen. Benoit skelner her mellem fire undertyper. For det første *provokation*, hvor man hævder, at man er blevet provokeret til den givne handling, altså at man er blevet gjort til syndebug, og at der er andre medansvarlige. For det andet *omstødelse*, det vil sige at man gjorde det, fordi man ikke var tilstrækkeligt velinformeret, eller at man ikke selv havde fuld kontrol over tingene, altså igen, at

andre indirekte har del i ansvaret. For det tredje *ubeld*, altså en uheldig omstændighed eller et regulært uheld, som man ikke selv var skyld i eller i bedste fald kun delvis skyld i. Og endelig *gode hensigter*, det vil sige, at man gjorde det i den bedste mening.

Reduktion af angrebets omfang-strategien har til formål at tage brodden af et angreb, det vil sige at forsøge at mindske de negative effekter af angrebet. Benoit opdeler denne strategi i ikke mindre end seks undertyper, nemlig a) *afstivning*, det vil sige at aflede og dæmme op ved at fremhæve positive sider og egenskaber ved ens person eller virksomhed og/eller beskrive positive handlinger, som man tidligere har foretaget; b) *minimalisering*, en strategi, hvor man forsvarer sig med, at den dårlige handling ikke er helt så slem, som den ser ud til; c) *differentiering*, hvor man anfører, at handlingen ikke er så slem som andre tilsvarende handlinger, hvor følgerne har været værre; d) *transcendens*, hvor man forsøger at overføre handlingen til en anden kontekst ved for eksempel at sige, at man gjorde det for samfundets skyld. Robin Hood er således ikke en tyv, men en der hjælper de fattige i samfundet; e) *angreb på den anklagende*, som består i at gå til modangreb og svække modpartens beskyldninger og på denne måde bortlede opmærksomhed fra en selv; og endelig f) *kompensation*, hvor man mindsker et angreb ved at tilbyde kompensation, for eksempel ved at tilbyde erstatning til ofrene for et uheld, og på denne måde gøre omverdenen mildere stemt over for en selv.

Der er ingen undertyper ved de to sidste overordnede strategier. Den fjerde strategi består i at besvare et angreb ved at forsøge at rette op på problemet. Det benævnes af Benoit som *korrigering*, det vil sige, at man er rede til at korrigere fejlen, hvad enten det består i at løse problemet eller forhindre problemet i at genopstå. Det interessante ved denne strategi er, at man godt kan udføre en korrigerende handling uden at påtage sig ansvaret for en given handling. Et

eksempel herpå er det amerikanske selskab Tylenol, der valgte at anvende en anden slags flasker, der vanskeliggjorde mulighederne for forgiftning.³⁷ Den femte og sidste strategi, som Benoit medtager, er *bøn om tilgivelse*, hvor man vedgår sit ansvar, undskylder og beder om tilgivelse. Denne sidste strategi kombineres i øvrigt ofte med *korrigering*.³⁸

Som det fremgår, er der en vis progression i modellen: fra fuldstændig benægtelse af ansvar til forsøg på at unddrage sig eller reducere sit ansvar ved at delagtiggøre andre/ydre forhold i ansvaret, og fra delvis erkendelse eller fuld erkendelse af ansvar og udbedring af skaden til vedgåelse og undskyldning.

Tavshed er i øvrigt en ofte anvendt strategi i forhold til at give respons på et angreb, og det kan undre, at Benoit ikke har denne strategi med i sin typologi. Herom siger Benoit imidlertid selv, at han bevidst har valgt ikke at inkludere denne strategi i sin model, fordi han udelukkende ønsker at beskrive de *verbale* strategier, der anvendes til genoprettelse af image, og strategier, som kan anses for at være proaktive.³⁹ Tavshed eller det at 'ignorere anklager' er en non-verbal strategi, hvor man håber, at sagen vil dø hen, hvis man forbigår den i tavshed.

Forsikringer og tyggegummi

Lad os nu afprøve, hvor langt man kan komme i analysen af krisekommunikation ved hjælp af Benoits model, sådan som denne er blevet fremstillet i det foregående afsnit. Vi har til dette formål valgt at analysere dele af PFAs og Dandys kommunikation i forbindelse med de to kriser, som de har været indblandet i siden 1999.

Begge virksomheder valgte (og blev tvunget

mere end én strategi: "En given ytring kan både fuldende og være et redskab og således tjene mere end én strategi" (s. 81).

39 Benoit (1995), s. 79.

40 Benoit (1995), s. 157.

41 Schonbach (1990).

42 Ray (1999).

til) at anvende flere forskellige genrer i deres forsøg på at redde eller bevare deres image. PFA anvendte først og fremmest pressemeddelelser, sendt til massemedierne, men også lagt ud på selskabets hjemmeside. Dertil kommer pressemøder og udtalelser og interviews til medierne. Dandy anvendte pressemeddelelser og 'åbne breve', oprettede en speciel hjemmeside på nettet, indrykkede en helsides reklameannonce i dagbladene, udarbejdede en A5-folder til V6-salgsstederne, afholdt pressemøder samt gav udtalelser og interviews til aviser, radio og tv.

I vores analyse har vi for overskuelighedens skyld valgt udelukkende at koncentrere os om de pressemeddelelser, som de to virksomheder sendte til massemedierne og/eller offentliggjorde på deres hjemmesider i begyndelsen af kriseforløbet. For PFA-sagens vedkommende drejer det sig om tre pressemeddelelser, som blev offentliggjort i perioden 20.-26.1.99, og for V6-sagens vedkommende drejer det sig også om tre pressemeddelelser, som blev offentliggjort i perioden 8.-18.11.99.

Analyse af PFA-sagen

PFA-sagen tager sin begyndelse, da det kommer frem, at en af PFAs direktører ved navn Rasmus Trads i samarbejde (måske – retssagen er i skrivende stund endnu ikke afsluttet) med den danske entreprenør Kurt Thorsen har begået omfattende svindel med lånegarantier for næsten to milliarder kroner. De danske aviser dækker historien intensivt fra og med den 21. januar 1999.

Den første pressemeddelelse i sagen udsendes allerede den 17. januar, hvor PFA afviser at stå bag Kurt Thorsens opkøb af aktieposter. Men det er først den 20. januar, at man opdager, at der kan blive tale om krise og dermed om anvendelse af image-genoprettelsesstrategier.

I den første pressemeddelelse af 20.1.99 anlægger man en *benægtelse*-strategi af typen *flytning af skyld*, det vil sige man erkender, at en

uønsket handling har fundet sted, men man vil ikke påtage sig ansvaret for den – det er andres ansvar: "PFA [...] kan naturligvis ikke vedstå de falske garantier, som derfor heller ikke vil få betydning for PFA's kunder. [...] "Det er en yderst ubehagelig situation, vi er blevet bragt i med de falske garantier". Det vil sige blevet bragt i af andre personer. Endvidere anvender man en *bøn om tilgivelse*-strategi (man undskylder over for kunderne, men uden dog at bede om tilgivelse): "og vi beklager dybt de gener, den giver anledning til", udtaler administrerende direktør André Lublin i pressemeddelelsen.

I den anden pressemeddelelse af 21.1.99 er der såvel en *flytning af skyld*- som en *unddragelse af ansvar*-strategi, idet man igen peger på Rasmus Trads' skyld, samt retfærdiggør, at man ikke har del i ansvaret: "De falske garantier går klart ud over den stillingsfuldmagt, direktør Trads havde [...]. Underskrifterne er ikke i overensstemmelse med de gældende og offentligt tilgængelige tegningsregler [...]. De falske garantier er udformet på usædvanlig måde." Eller med andre ord: enhver burde kunne se, at PFA ikke kunne have forhindret det. Og igen undskylder man over for kunderne (*bøn om tilgivelse*): "Vi beklager dybt den uro, de falske garantier har givet anledning til".

Den tredje pressemeddelelse af 26.1.99 bærer rubrikken "Formanden for PFA Pension træder tilbage" og er en kort information om hans tilbagetrædelse. At træde tilbage er en form for *korrigering*, eller som minimum en anerkendelse af et delvist ansvar.

For de to første pressemeddelelsers vedkommende er der en overordnet strategi, som ser ud til at være meget vigtig, men som Benoits typologi ikke umiddelbart synes at kunne indfange, nemlig hvad vi kunne kalde for en *beroligelses*-strategi: "[...] ikke vedstå de falske garantier, som derfor heller ikke vil få betydning for PFA's kunder" og "På denne baggrund kan det klart fastslås, at de falske garantier ikke vil få nogen betydning for vores mange kunder, heller ikke

hvis det måtte komme til en retssag. [...] men for vores kunder er der ingen grund til at nære bekymring for deres pensionsopsparing [...]". Denne strategi må siges at være typisk for virksomheders krisekommunikation, for ud over at genoprette sit image vil man naturligvis også gerne fastholde kundegruppen.

Analyse af V6-sagen

V6-sagen kom først i mediernes søgelys, da Jyllandsposten, som det første dagblad, den 7. november 1999 i sin netavis kl. 23.07 offentliggjorde en artikel med titlen "Forskere presset til tavshed". Artiklen handlede om to forskere ved tandlægehøjskolen i Århus, der ønskede at publicere resultaterne af et forskningsprojekt, i første omgang i et abstract til en konference i USA i år 2000. Forskningsprojektet var udført efter aftale med Dandy, men Dandy var ikke enig i fortolkningen af resultaterne, og efter henstilling fra rektor for Aarhus Universitet og Dandy, der henholdt sig til en kontrakt om samarbejdet med universitetet, accepterede de to forskere at trække deres abstract tilbage. Som reaktion på Jyllandspostens artikel, der stod at læse på forsiden af Jyllandsposten om morgenen den 8. november, udsendte Dandy sin første pressemeddelelse og afholdt sit første pressemøde samme dag.

Dandy forsøgte sig i øvrigt først med en tavshedsstrategi, idet forskningsprojektet allerede på et tidligere tidspunkt var blevet omtalt i medierne, nemlig i en artikel i BT den 9. september. Denne artikel valgte man at undlade at kommentere. Og denne strategi lykkedes tilsyneladende, indtil sagen kom på forsiden af Jyllandsposten knap to måneder senere. Først på det tidspunkt erkendte man hos Dandy, at der kunne blive tale om image-skade. Altså at et angreb kunne føre til en krise.

Der er tale om et dobbelt angreb. Der er for det første tale om skade på Dandys corporate image i form af en anklage mod virksomhedens

etiske principper: manglende respekt for forskningsfriheden. Og der er for det andet tale om skade på et produkt-image i form af en anklage mod V6-produktet for at love mere, end det kan holde.

I den første pressemeddelelse, der bliver sendt til dagbladene, herunder Jyllandsposten, 8.11.99, benytter Dandy sig af en *benægtelse*-strategi. Således allerede i valg af rubrik: "Dandy afviser uetisk pression mod forskere – igangsætter nyt internationalt forskningsprojekt". Det er de andre, der har begået fejl: "Dandy ønsker at forsvare sig mod de urigtige anklager og antydninger, der er fremkommet [...]."

Måden at forsvare sig på tager form af positionering og opremsning (*reduktion af angrebets omfang*, undertypen *afstivning*): "De sidste 10 år har Dandy samarbejdet med forskere [...]. Vi har gennemført ca. 25 større og ca. 100 mindre forskningsprojekter [...]. Og vi har aldrig haft en konflikt med nogle af vore samarbejdspartnere i projekterne [...]."

Og hvad angår anklagen mod produktet, henviser man til forudsætningsskred for forskningsprojektet (*reduktion af angrebets omfang*, undertypen *angreb på den anklagende*): "Efterfølgende har research vist [...] at de 600 børn med stor sandsynlighed også har tygget andet end det tyggegummi, protokollen foreskrev. Det var nogle af de alvorlige forudsætningsskred, der 22. september fik Dandy til at bede om et møde med Århus Tandlægeskole [...]."

I den allerede omtalte rubrik finder vi foruden *benægtelse*-strategien tillige et eksempel på en *korrigering*-strategi, nemlig omtalen af igangsættelsen af et nyt projekt i Rusland, og dette projekt omtales igen til slut i pressemeddelelsen. Hensigten her er tydeligvis at vise sin vilje til at teste og kontrollere resultatet og hermed sikre egen troværdighed.

I pressemeddelelsen af 11.11.99 anvender man igen en *reduktion af angrebets omfang*-strategi (af undertypen *angreb på den anklagende*) ved atter at henviser til forudsætnings-

skred, jævnfør rubrikken "Lithauen-projektet savner forskningsmæssig kvalitet – derfor greb Dandy ind mod offentliggørelse nu". Dette søges yderligere begrundet i brødteksten i form af et angreb på såvel de to forskere som på Aarhus Universitet: "Dette projekt er behæftet med så omfattende og alvorlige forudsætningskred, mangler og usikkerheder, at kvaliteten ganske enkelt ikke er OK. Det er forskernes ansvar – og det havde klædt dem at stå ved det. [...] Dandy er meget skuffet, ja rystet, over Aarhus Universitet som samarbejdspartner".

Og den samme strategi føres videre i pressemeddelelse af 18.11.99, hvor der nu ikke blot er tale om de to forskere og Aarhus Universitet, men om et angreb på forskningen generelt: "Dandy foreslår en hurtig og uvildig vurdering af Lithauen-studiet" og ikke mindst på medierne: "Men selv om en del af dokumentationen stammer fra helt uafhængige eksperter, har vi svært ved at få medierne til at tage vores kritik alvorligt."

I de øvrige tekster fra for eksempel Dandys hjemmeside finder vi eksempler på andre undertyper, for eksempel *minimalisering*: "at det nye V6® slet ikke var med i Lithauen-studiet, det var en 6 år gammel Carbamid-prototype". Det var altså slet ikke det produkt, der nu angribes, der var tale om. Og der er også et eksempel på *unddragelse af ansvar (omstødelse)*, at Dandy ikke havde været forudseende nok eller sat sig godt nok ind i sagerne: "Set i bakspejlet fortryder vi naturligvis også, at vi ikke var mere kritiske på det punkt [=en mere præcis samarbejdsaftale – vor bemærkning]".

Analysen af Dandys tre første pressemeddelelser viser, at man benytter sig af en *bencægtelse*-strategi (*flytning af skyld*) samt af en *reduktion af angrebets omfang*-strategi, primært i form af *angreb på den anklagende*, men også *afstivning*, og endelig et enkelt eksempel på en *unddragelse af ansvar*-strategi i form af *omstødelse*. Der er også tale om en indirekte form for *korrigering* (nyt projekt i Rusland), hvorimod *bøn om*

tilgivelse tydeligvis ikke kommer på tale, eftersom Dandy ikke mener, at de har ansvaret for sagen.

Benoits typologisering kan tilsyneladende indfange en række af de anvendte verbale genoprettelsesstrategier, men en analyse af den konkrete anvendelse af de retoriske virkemidler synes der ikke at være plads til i hans model. Således anlægges der en overordnet strategi fra Dandys side, som vi kan betegne som en *sandhedsstrategi*, hvor Dandy ønsker at stå som formidleren af såvel den historiske sandhed om begivenhedernes forløb som af den videnskabelige sandhed med hensyn til V6®s egenskaber og forskningsresultaterne. "Dandy vil have sandheden frem, og vi afventer nu reaktionen fra Aarhus Universitet", slutter Dandys administrerende direktør Lars Funder i pressemeddelelsen af 18.11.99 og både reklameannonce og folderen til salgsstederne har eksempelvis som overskrift "Sandheden om V6® og "Dandy-sagen"™".

I forsøget på at overbevise modtagerne anvender Dandy en anden interessant retorisk strategi, der umiddelbart springer i øjnene, nemlig anvendelsen af en retorisk 'aldrig/altid'-strategi: "Og vi har *aldrig* haft en konflikt med nogle af vore samarbejdspartnere i projekterne [...]. Dandy har *aldrig* søgt at knægte forskernes ret til frit at lægge deres resultater frem. Tværtimod har vi *altid* anerkendt, at forskerne har deres videnskabelige interesser at varetage. [...] Dandy har *altid* bestræbt sig på, at tage etiske hensyn [...]. "Vi ville *aldrig* have forsøgt at bremse abstractet alene på grund af forretningsmæssige interesser [...]" [vores fremhævelser]. Denne strategi er muligvis specifik for krisekommunikation, men Benoits model er ikke finmakset nok til at få sådanne retoriske virkemidler med.

Som analyserne af PFA- og V6-sagen forhåbentlig har vist, er Benoits model velegnet til at indfange, om ikke alle, så dog væsentlige strategier for image-genoprettelse. For PFAs vedkommende er

det *benægtelse* (flytning af skyld), *unddragelse af ansvar*, *korrigering* og *bøn om tilgivelse*. Og for Dandys vedkommende er det *benægtelse* (flytning af skyld), *unddragelse af ansvar* (omstødelse), *reduktion af angrebets omfang* (angreb på den anklagende, afstivning) og *korrigering*. Det fremgår også tydeligt, at man i begge sager benytter sig af flere strategier på samme tid, hvad der ifølge Benoit ofte er tilfældet. Et sådant valg af flere strategier forekommer såvel på det overordnede niveau (valg mellem overordnede strategier og undertyper) som inden for den enkelte strategi, hvor man kan vælge imellem mange iscenesættelser af én og samme strategi – hvad der forklares af Benoit som “et forsøg på at undgå at ‘lægge alle æggene i én kurv’”.⁴⁰ Til gengæld er der som allerede nævnt et par meget iøjnefaldende strategier, der realiseres gennem forskellige retoriske virkemidler, men som hans model ikke eller kun delvist får med.

Kritik og videreudvikling af Benoits teori

William Benoit indrømmer selv mere eller mindre direkte, at hans teori om image-genoprettelsesstrategier har visse mangler, og at den derfor naturligvis kan videreudvikles. Han er for eksempel udmærket klar over, at hans fem overordnede strategier befinder sig på “et højere abstraktionsniveau”, som ikke nødvendigvis indebærer teoretiske eller begrebslige fordele. Benoit henviser da også selv til forskere, som opererer med langt mere detaljerede lister over strategier som for eksempel Schonbach,⁴¹ der opstiller en liste over forklaringer med næsten 150 forskellige kategorier og underkategorier. På de sidste sider af *Accounts, Excuses, and Apologies* opremser Benoit også en række områder, hvor teorien kan videreudvikles: fra forfinelse af de defensive strategier til analyse af image-genoprettelsesstrategier hos andre typer af aktører end politikere og

virksomheder. Blandt de forskere, som har forsøgt at videreudvikle Benoits model, kan nævnes Ray,⁴² der har anvendt modellen til en empirisk analyse af forskellige luftfartselskabers krisestyrelse og -kommunikation.

På baggrund af ovenstående empiriske afprøvning af Benoits teori om image-genoprettelsesstrategier på PFA-sagen og V6-sagen vil vi også rette en kritik mod dele af Benoits teori for – i samme åndedrag – at foreslå en videreudvikling af den. Det altoverskyggende problem ved Benoits teori er efter vores opfattelse, at han forestiller sig, at de omtalte image-genoprettelsesstrategier – eller mere generelt: kommunikationen mellem afsender og modtager – realiseres på en ret umiddelbar eller *ikke-medieret* måde.

Det har som konsekvens, at Benoit kommer til at overse en række parametre, som er vigtige for analysen af image-genoprettelsesdiskursen eller – som vi foretrækker at kalde det – krisekommunikationen.

Det gælder for det første *de retoriske midler*, hvormed de enkelte strategier realiseres. Hvordan kommer for eksempel *benægtelse*-strategien til udtryk? Eller formuleret fra en anden synsvinkel: med udgangspunkt i hvilke retoriske figurer og troper kan vi identificere noget som en *benægtelse*? Spørgsmålet er vigtigt, fordi Benoits fem strategier er meget abstrakte, hvad der giver mange fortolkningsmuligheder. Man kunne formulere det på den måde, at Benoits teori snarere drejer sig om kommunikative funktioner eller diskurshandlinger end om *elocutio*-aspektet. Vi skal ikke her påstå, at man kan finde en fast 1:1 sammenhæng mellem respons-typer og anvendte retoriske midler – det understreger Benoit jo også selv – men det må efter vores opfattelse være muligt at komme et skridt videre ved at foretage analyser på et mindre abstrakt niveau.

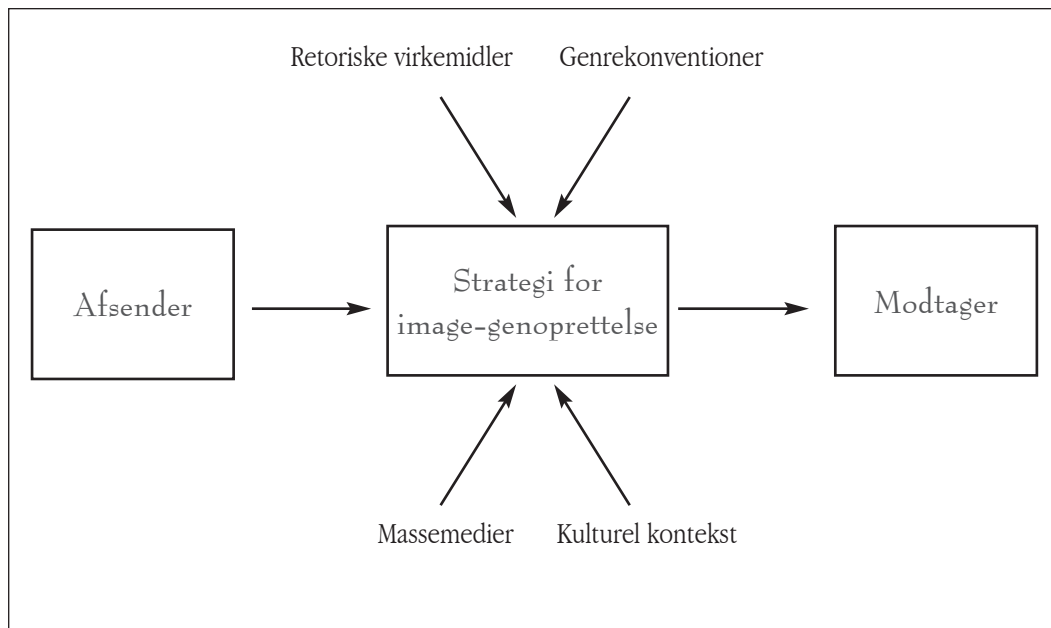
Benoit overser for det andet, at de *genrer*, som anvendes i krisekommunikationen, repræsenterer bestemte sæt af tekstkonventioner, og at

43 Jacobs (1999).

44 Til præformuleringsstrategierne kan man efter vores

opfattelse også føje afsenderens anvendelse af a)

Fig. 2. Nye parametre i analysen af krisekommunikation



disse konventioner har stor indflydelse på selve kommunikationsmåden. I vores analyse af PFA-sagen og V6-sagen har vi udelukkende anvendt *pressemeldelser* – og det er ikke uden grund. Pressemeldelser tilhører en genre, som – hvis vi ser bort fra pressemeldelser på Internettet – er bestemt til at forsvinde for til gengæld at blive ‘opslugt’ af andre genrer som for eksempel journalisternes nyhedsartikler. En af de første større lingvistiske analyser af pressemeldelser, Geerts Jacobs’ afhandling *Preformulating the News. An Analysis of the Metapragmatics of Press Releases*⁴³, viser blandt andet, hvordan dette fører til anvendelsen af såkaldte *præformuleringsstrategier*, for eksempel selv-reference i 3. person ved hjælp af *proprier*, definite beskrivelser, personlige pronominer i 3. person og så videre i stedet for et *vi*, således at afsenderen af pressemeldelsen forlader sit eget synspunkt til fordel for journalisternes og mediernes syns-

mediernes nyhedskriterier og b) nyhedsartiklernes tekstuelle strukturer (den såkaldte “omvendte pyramide”).

punkt.⁴⁴

Benoit overser for det tredje den store betydning, som *massemediernes* har – et aspekt, som hænger tæt sammen med genre-problematikken. Den kendsgerning, at virksomheder og organisationer i dag normalt er tvunget til at lave krisekommunikation via massemediernes, for eksempel i form af pressemeldelser og pressemøder, udtalelser og interviews, gør det nødvendigt at se på mediernes som andet end blot fysiske ‘bærere’ af budskaber til omgivelserne. Mediernes fortolkning af budskaberne, fra de enkelte mediers kommunikative karakteristika til deres agenda- eller gatekeeper-funktioner, må også inddrages, selv om Internettet uden tvivl vil øge mulighederne for at styre kommunikationen (jævnfør Dandys oprettelse af en speciel hjemmeside som mod-angreb mod mediedækning-

Se desangående Frandsen, Johansen og Nielsen (1997), kap. 9.

45 Benoit er dog klar over, at man bedre kan forklare anvendelsen af strategierne *korrigering* og *bøn om tilgivelse* som betinget af kulturelle normer end som be-

gen).

Endelig tager Benoits teori heller ikke i tilstrækkelig grad højde for *den kulturelle kontekst*, som image-genoprettelsesdiskursen eller krisekommunikationen foregår i, endsige for, at hans model er opstillet udelukkende på grundlag af amerikanske eksempler og derfor måske er præget af amerikansk nationalkultur. Er *bøn om tilgivelse* (mortification) for eksempel ikke en typisk amerikansk reaktion, som vi ikke på samme måde nikker genkendende til i Nord-europa?⁴⁵ Benoits tilgang forbliver kort sagt intrakulturel, men som Pinsdorf har vist,⁴⁶ vil det være vigtigt også at inddrage forskelle i kulturelle værdier. Hun har analyseret, hvordan henholdsvis Japan Airlines og Pan Am reagerede i forbindelse med de to værste flyulykker, som de to selskaber hidtil har været indblandet i, JAPS ulykke i august 1985, som kostede 520 mennesker livet, og sprængningen af Pan Ams Fligh 103 over Lockerbie i Skotland i december 1988, hvor 270 mennesker døde. Japan Airlines gav økonomisk kompensation til sine ofre, og selskabets øverste direktørerbød at gå af, mens Pan Am var langt mere tilbageholdende i sin reaktion på uheldet. Pinsdorf forklarer forskellene i reaktion med forskelle i kulturelle værdier: den amerikanske kapitalistiske og individualistiske nationalkultur over for den nationalistiske, paternalistiske og anti-individualistiske japanske

nationalkultur.

De ovenfor anførte kritikpunkter i Benoits analysemodel er sammenfattet i fig. 2, som skal illustrere, hvordan image-genoprettelsesstrategierne medieres via en række parametre.

Konklusion

Vi håber, at vi med denne artikel har vist, at en retorisk-defineret tilgang til krisekommunikation, i dette tilfælde i form af William Benoits teori om image-genoprettelsesstrategier, ikke alene har sin berettigelse, men at den også kan bringe os et stort skridt videre i beskrivelsen og forklaringen af krisekommunikation. Men vi håber tilige at have vist, at der stadig er lang vej endnu, inden man kan påstå, at der er blevet opstillet en tilfredsstillende model, som kan indfange alle væsentlige kommunikative aspekter af dette meget komplekse fænomen. Benoits teori tager stadig udgangspunkt i en forholdsvis 'simpel' retorisk situation, hvor 'taleren' står umiddelbart over for sine 'tilhørere', og hvor der er fokus på selve budskabsudformningen, omend på en meget abstrakt måde, og på de respons-typer, som denne situation afkræver. En videreudvikling af hans teori må derfor efter vores opfattelse først og fremmest tage højde for de parametre, som 'komplicerer' image-genoprettelsesdiskursen, fra de retoriske virkemidler og generernes tekstkonventioner til den rolle, som massemedierne og nationalkulturerne spiller. Det er vort beskedne håb, at det forskningsprojekt, vi er i gang med, og som blev beskrevet i indledningen, vil kunne bidrage til en sådan videreudvikling.

tinget af angrebets karakter (s. 74).

46 Pinsdorf (1991).

Litteratur:

- Aristoteles (1983): *Retorik*. Oversat med introduktion af Thure Hastrup. Museum Tusulanums Forlag, København.
- Beck, U. (1986): *Risikogesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag. Dansk oversættelse (1997): *Risikosamfundet*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Benoit, W.L. (1982): "Richard M. Nixon's Rhetorical Strategies in His Public Statements on Watergate", i: *Southern Speech Communication Journal* 47, s. 192-211.
- (1988): "Senator Edward M. Kennedy and the Chappaquiddick Tragedy", i: H.R. Ryan (red.): *Oratorical Encounters: Selected Studies and Sources of Twentieth-century Political Accusations and Apologies*, s. 187-200. Greenwood, Westport, CT.
- (1995): *Accounts, Excuses, and Apologies. A Theory of Image Restoration Strategies*. State University of New York Press, New York.
- Benoit, W.L. & Lindsey, J.J. (1987): "Argument Strategies: Antidote to Tylenol's Poisoned Image", i: *Journal of the American Forensic Association* 23, s. 136-146.
- Benoit, W.L., Gullifor, P. & Panici, D. (1991). "Reagan's Discourse on the Iran-Contra Affair", i: *Communication Studies* 42, s. 272-294.
- Benoit, W.L. & Czerwinski, A. (1997): "A Critical Analysis of USAir's Image Repair Discourse", i: *Business Communication Quarterly* 3, s. 38-57.
- Berkenkotter, C. & Huckin, T.N. (1995): *Genre Knowledge in Disciplinary Communication*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Bernstein, D. (1986): *Virksomhedens image og virkeligheden. En kritik af virksomhedskommunikation*. Schultz, København.
- Bitzer, L. (1968): "The Rhetorical Situation", i: *Philosophy & Rhetoric* 1, s. 1-14. Genoptrykt i: J.L. Lucaites et al. (red.): *Contemporary Rhetorical Theory. A Reader*. New York: The Guilford Press, 1999. Oversat til dansk af Jens E. Kjeldsen i: *Rhetorica Scandinavica* 3/1997.
- Blach, T. & Højberg, J. (red.) (1989): *PR. Håndbog i information og public relations*. Borgen, København.
- Black, E. (1965): *Rhetorical Criticism: A Study in Method*. University of Wisconsin Press, Madison.
- Brown, P. & Levinson, S.C. (1978): *Politeness. Some Universals in Language Use*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Burke, K. (1941): *Philosophy of Literary Form: Studies in Symbolic Action*. University of California Press, Berkeley.
- (1961). *The Rhetoric of Religion*. University of California Press, Berkeley.
- Campbell, K.K. & Jamieson, K.H. (1978): "Form and Genre in Rhetorical Criticism: An Introduction", i: K.K. Campbell & K.H. Jamieson (red.): *Form and Genre. Shaping Rhetorical Action*, s. 9-32. Speech Communication Association, Falls Church, VA.
- Coombs, W.T. (1999). *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*. Sage, London.
- Fink, S. (1986). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. AMACOM, New York.
- Frandsen, F., Johansen, W. & Nielsen, A.E. (1997): *International markeds kommunikation i en postmoderne verden*. Systime, Århus.
- Freedman, A. & Medway, P. (red.): *Genre and the New Rhetoric*. Taylor & Francis, Bristol.
- Grunig, J. (1989): "Symmetrical Presuppositions as a Framework for Public Relations Theory", i: C. Botan & V. Hazleton (red.): *Public Relations Theory*, s. 17-44. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- (red.) (1992): *Excellence in Public Relations and Communications*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Grunig, J. & Hunt, T. (1984): *Managing Public Relations*. Harcourt Brace Jovanovich, Orlando.
- Hribal, L. (1999): *Public Relations-Kultur und Risikokommunikation*. UVK Medien, Konstanz.
- Jacobs, G. (1999): *Preformulating the News. An Analysis of the Metapragmatics of Press Releases*. John Benjamins, Amsterdam.
- Johansen, W. (1999). *Kultursignaler i tekst og billede - kultur og kommunikation i danske og franske præsentationsbrochurer I-III*. Handelshøjskolen i Århus, Århus.
- Kjeldsen, J.E. (1997): "Introduktion til Klassikerne", s. 6-8, i: *Rhetorica Scandinavica* 3/1997.
- Kerbrat-Orecchioni, C. (1992): *Les interactions verbales II*. Armand Colin, Paris.
- (1996). *La conversation*. Le Seuil, Paris.
- L'Etang, J. (1996): "Public Relations and Rhetoric", i: J. L'Etang & M. Pieczka (red.): *Critical Perspectives in Public Relations*, s. 106-123. International Thomson Business Press, London.
- Marion, G. (1989): *Les images de l'entreprise*. Editions d'Organisation, Paris.
- Meyer, M. (red.) (1999): *Histoire de la rhétorique des Grecs à nos jours*. Biblio essais, Paris.
- Michalsen, B. (1995): *Håndbok i mediekontakt*. 3. udg. Universitetsforlaget, Oslo.
- Mitroff, I.I. (1994): "Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit", i: *California Management Review* 36 (2), s. 101-113.
- Morin, E. (1976): "Pour une crisologie", i: *Communications* 25, s. 149-163.
- Ogrizek, M. & Guillery, J.-M. (1997): *La communication de crise*. PUF, Paris.
- Pinsdorf, M.K. (1991): "Flying Different Skies: How Cultures Respond to Airline Disasters", i: *Public Relations Review* 17, s. 37-56.
- Ray, S. (1999). *Strategic Communication in Crisis Management - Lessons from the Airline Industry*. Quorum Books, London.
- Roux-Dufort, C. (2000): *La gestion de crise. Un enjeu stra-*

tégique pour les organisations. De Boeck, Bruxelles.

Schonbach, P. (1990): *Account Episodes: The Management or Escalation of Conflict*. Cambridge University Press, Cambridge.

Scott, M.H. & Lyman, S.M. (1968): "Accounts", i: *American Sociological Review* 33, s. 46-62.

Togeby, O. (1993): *Praxt. Pragmatisk tekstteori I-II*. Aarhus Universitetsforlag, Århus.

Toth, E.L. & Heath, R.L. (red.) (1992): *Rhetorical and Criti-*

cal Approaches to Public Relations. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.

Ware, B.L. & Linkugel, W.A. (1973): "They Spoke in Defense of Themselves: On the Generic Criticism of Apologia", i: *Quarterly Journal of Speech* 59, s. 273-283.

Windahl, S. & Signitzer, B. (1992): *Using Communication Theory. An Introduction to Planned Communication*. Sage, London.

Norsk medietidsskrift

Norsk medietidsskrift kommer ut med to nummer per år. I hvert nummer fokuserer på ett hovedtema og inneholder en rekke originalartikler av høy standard. I tillegg inneholder tidsskriftet en klassisk medietekst samt intervjuer og anmeldelse av aktuelle bøker.



Bli abonnent i dag!

Abonnement	NUK 300,-
Personlig abonn.	NUK 140,-
(inkl. tilleggsabonnement)	
Studentabonnement	NUK 130,-

For medlemmer i Norsk medietidsskriftforlag, er abonnement inkludert i medlemskontingenten på NOK 350,- (studenter NOK 250,-).

Med forbehold om endringer.

ABONNEMENT BESTILLES FRA

Fagbokforlaget

Postboks 4050 Postterminalen – N-5892 Bergen, Norge

Telefon +47 55 38 88 00 Telefaks +47 55 38 88 01

e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no

www.fagbokforlaget.no