

Øyvind Ihlen:

# Organisasjoners retorikk

## Det forsømte forskningsfelt

Retorikkforskere har generelt vært lite opptatt av organisasjoners retorikk. Dette virker desto mer merkelig all den tid korporasjonen har vokst fram som det moderne samfunns mektigste institusjon. Det trengs økt fokus på den strategiske kommunikasjonen til denne og andre typer organisasjoner. I denne artikkelen presenterer og kritiserer Øyvind Ihlen den retoriske forskningen innenfor forskningsområdet informasjon & samfunnskontakt ('public relations'). For å bøte på den instrumentelle ensrettingen i forskningen argumenterer han for en kritisk-retorisk tilnærming. For å ta i tu med et svakt ontologisk fundament foreslår han å trekke på sosiologisk teori om ressurser.

Organisasjoner kan forstås som en samling individer som gjennomfører forskjellige oppgaver på en koordinert måte for å nå visse mål.<sup>1</sup> Organisasjonsbegrepet kan dermed omfatte det lokale skolekorpset, utenriksdepartementet, bensinstasjonen på hjørnet og den multinasjonale korporasjonen. Spesielt den sistnevnte organisasjonstypen har fått mye oppmerksomhet i takt med sin ekspansjon i moderne eller seinmoderne tid ettersom den griper inn på stadig større økonomiske, politiske og kulturelle områder. Enkelte betrakter derfor korporasjonen som dagens dominerende samfunnsinstitu-

sjon.<sup>2</sup> Meget sigende tilhører over halvparten av verdens 100 største økonomier internasjonale korporasjoner. Selskap som General Motors og Ford har større omsetning enn det samlede brutto nasjonalproduktet til landene sør for Sahara.<sup>3</sup> Denne økte makten må legitimeres, og i næringslivet tyr mange til utvikling av program for sosial ansvarlighet eller 'corporate social responsibility'. Slik forsøker aktørene å kommunisere at de ikke bare jakter profitt, men også tar ansvar for de konsekvensene

1 Bruzelius & Skärvad (2000).

2 Deetz (1992), Korten (2001), Derber (2000), Palast (2002/2003), Gonzalez (2001), Carey (1995).

3 Hertz (2003).

deres virksomhet har for mennesker, miljø og samfunn.<sup>4</sup>

Korporasjoner og andre organisasjoner tar imidlertid også i bruk retorikk i en rekke andre sammenhenger. For eksempel forfølger de sine interesser gjennom lobbyvirksomhet overfor politikere. I Norge tyder undersøkelser på at slik virksomhet har økt i både omfang og betydning.<sup>5</sup> I Danmark har en også hatt en debatt omkring begrepet 'spin' som en betegnelse for politikeres og organisasjoners forsøk på å framstille sine saker i et godt lys og oppnå fordelaktig mediedekning.<sup>6</sup> Retorikk synes sentralt i alle disse tilfellene.

Oppfordringen om at retorikkforskere burde studere næringslivets strategisk kommunikasjon er da også gammel.<sup>7</sup> Med enkelte hederlige unntak<sup>8</sup> har det imidlertid vært liten interesse å spore i internasjonale tidskrifter som for eksempel *Quarterly Journal of Speech*, *Rhetorica*, og *Rhetoric Review*. Til og med *Rhetoric and Public Affairs* har sparsomt med artikler som berører temaet. *Rhetorica Scandinavica* har på sin side bare publisert to artikler som eksplisitt konsentrerer seg om organisasjoners kommunikasjon.<sup>9</sup>

I all hovedsak har retorikkforskere overlatt studiet av organisasjoners strategiske kommunikasjon til spesialiserte disipliner som informasjon & samfunnskontakt ('public relations') og organisasjonskommunikasjon ('organizational communication').<sup>10</sup> Mens den førstnevnte disiplinen er

konsentrert om organisasjoners eksterne kommunikasjon, er den sistnevnte fokusert på kommunikasjon *internt* i organisasjoner.<sup>11</sup> I denne artikkelen vil jeg ta utgangspunkt i informasjon & samfunnskontakt, men i kritikken av denne disiplinen vil jeg også trekke på litteratur fra organisasjonskommunikasjon. Dette er i tråd med synspunktet at skillet mellom ekstern og intern kommunikasjon ofte er irrelevant fordi organisasjoners tekster ofte har publikum både i og utenfor organisasjonen.<sup>12</sup>

Mine hovedinnvendinger overfor forskningen innen informasjon & samfunnskontakt er imidlertid at så mye av den har et overveiende instrumentelt utgangspunkt og i tillegg er svakt ontologisk fundert. Slik jeg ser det er hovedutfordringen hvordan en kan komme nærmere en fullverdig retorikk for organisasjoners kommunikasjon.

## Et retorisk paradigme for informasjon & samfunnskontakt

Informasjon & samfunnskontakt er definert på mange ulike måter, ofte med klare normative trekk. En definisjon sier for eksempel at informasjon & samfunnskontakt dreier seg om å forene organisasjonens interesser med omgivelsenes interesser:

Public relations is the management function that rhetorically adapts organizations to people's interests and people's interests to organizations by co-creating meaning and co-managing cultures to achieve mutually beneficial relationships.<sup>13</sup>

sett ikke diskuteres grundig i denne artikkelen gitt plasshensyn. Retningen anerkjennes likevel som en relevant kilde for en utvikling av en retorikk for organisasjoner.

11 Heath (2001b), Jablin & Putnam (2001).

12 Cheney & Christensen (2001a).

13 Heath (2001a), side 36.

4 Crowther & Rayman-Bacchus (2004), Henriques & Richardson (2004), Post et al. (2002).

5 Gullberg & Helland (2003), Espeli (1999).

6 Femø Nielsen (2004).

7 Knapp (1970).

8 En klassiker i så måte er Sproule (1988).

9 Johansen & Frandsen (2000), Møller Nielsen (2003).

10 Enkelte samfunnsvitere har også tatt for seg institusjoners symbolske kommunikasjon og hvordan institusjoner blir påvirket av retorikk. To eksempler er Edelman (1985) og Yanow (2000). Denne litteraturretningen bruker imidlertid ikke alltid betegnelsen retorikk og vil uan-

Jeg foretrekker derimot den enklere definisjonen at informasjon & samfunnskontakt er organisasjoners kommunikasjon med omgivelsene.<sup>14</sup> Denne definisjonen kan brukes til et deskriptivt og analytisk formål. Den favner dessuten kommunikasjonsstrategier som ikke klarer, eller for den saks skyld har som mål, å skape gjensidige nyttige relasjoner mellom organisasjonen og omgivelsene.

Edward L. Bernays var antakelig den første som pekte på et slektskap mellom retorikk og informasjon & samfunnskontakt.<sup>15</sup> Likevel er det Robert L. Heath som regnes som innstifteren av det retoriske paradigmet innen informasjon & samfunnskontakt. Heaths perspektiv har dominert i det lille forskningsmiljøet, noe som ses tydelig i viktige fagbøker som *Handbook of Public Relations*<sup>16</sup> og *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*<sup>17</sup>, samt i det mest sentrale fagtidsskriftet *Journal of Public Relations Research*.<sup>18</sup> I 2004, innstiftet også divisjonen for informasjon & samfunnskontakt i the *International Communication Association* en såkalt "Bob Heath Top Paper Award".

Heath startet sin utforskning av forbindelsen mellom informasjon & samfunnskontakt og retorikk i en artikkel i 1980 kalt "Corporate advocacy: An application of speech communication perspectives and skills—and more". Her fokuserte Heath på 'corporate advocacy', definert som "the management of issues in [sic!] behalf of corporate, educational, special-interest, governmental, and nonprofit organizations".<sup>19</sup> Betegnelsen sier noe om hvordan organisasjoner forsøker å bruke symbolske strategier for å forsvare sine interesser. Seinere har han

skrevet mest om 'issues management', som dreier seg om å forutse, identifisere, evaluere og kommunisere i forhold til omstridte saker ('issues') som har betydning for organisasjonen.<sup>20</sup> På norsk kaller vi gjerne dette for omverdensanalyse, og det kan betraktes som en nødvendig del av en utbygd strategi for informasjon & samfunnskontakt.<sup>21</sup>

Heath mener retorikk er selve essensen i en organisasjons forhold til omgivelsene, og han har brukt svært mye av sin forskerkarriere til argumentere for dette.<sup>22</sup> Retorikk kan, ifølge Heath, gi grunnlaget for så vel etisk som pragmatisk praksis innen informasjon & samfunnskontakt. Han gjør ofte en vri på et Quintilian-sitat og holder opp et normativt ideal for praksisen: Det bør dreie seg om "[the] good organization communicating well".<sup>23</sup> Heath forstår retorikk som en interaktiv, dialogisk og symmetrisk prosess som er etisk fordi den er offentlig og vektlegger dialektikk. Kritiske medier og grupper som lanserer motargumenter er avgjørende for denne prosessen. Organisasjoner drives gjerne av egeninteresse, men denne blir nødvendigvis temmet av mediernes kritiske dekning og andre interessenters respons.<sup>24</sup> Den underliggende antakelsen er at "no entity can manipulate others forever, if at all".<sup>25</sup> Dette betyr i klartekst at den som utøver informasjon & samfunnskontakt ikke bare kan drive ensidig påvirkning, men at vedkommende også må ta hensyn til og forsøke å fremme interessene, behovene og perspektivene som finnes hos organisasjonens interessenter. Heaths perspektiv er altså fun-

14 Grunig & Hunt (1984).

15 Bernays (1952).

16 Heath (2001a).

17 Millar & Heath (2003).

18 Heath (2000).

19 Heath (1980), side 370.

20 Heath (1997c).

21 Ihlen & Robstad (2004).

22 Heath (1980), Heath (1989), Heath (1992b), Heath (1993), Heath (1997a), Heath (1997b).

23 Heath (2001a), side 39.

24 Interessenter ('stakeholdere') forstås som de publikumsgruppene som kan påvirke en organisasjon, men også de publikumsgruppene som blir påvirket av en organisasjon. Se Ihlen & Robstad (2004).

25 Heath (1993), side 143.

dert på den liberalistiske ideen om ideenes frie marked. Ideene testes ut i dette markedet, de dårlige og de som kun tjener retorens interesser forvitrer.

Det er, i følge Heath, ikke noe poeng i å fordømme retorikk som sådan, selv om den kanskje støtter oppunder hegemoniske krefter. Svaret på problemet er å "let rhetoric run free, to champion each voice's opportunity to express views that challenge other views of community".<sup>26</sup> Skjønt retorikken skal "selvfølgelig" underkastes standarder for sannhet og kunnskap, narrativ form, samt kritiseres i forhold til de verdier og perspektiver som fremmes.<sup>27</sup>

Tilnærmingen til Heath kan kritiseres på flere forskjellige punkter, for eksempel for den implisitte harmonimodellen og konsensusorienteringen der det gjelder for organisasjoner å kommunisere "bra nok" med sine omgivelser. Seinere har Heath skrevet om 'concurrency', det vil si, han hevder at det er *forsøket* og *initiativet* til dialog som er det praktiske målet for informasjon & samfunnskontakt. Konsensus er fortsatt idealet, men regnes som uoppnåelig.<sup>28</sup> Denne reformuleringen er likevel ikke med på å fjerne problemet med hvordan en skal hanskes uforenelige motsetninger mellom en organisasjon og dens omgivelser. I noen situasjoner er det ikke bare slik at konsensus ikke kan nås, konsensus er ikke en gang ønskelig. Heaths samfunnsmodell må fortsatt kunne sies å være bygget rundt harmoni og står i opposisjon til en samfunnsmodell der en nettopp betrakter samfunnet som basert på interessemotsetninger og konflikter. Forskere innen informasjon & samfunnskontakt bør vurdere om ikke en slik tilnærming gir en mer dekkende samfunnsbeskrivelse.<sup>29</sup>

Noen kritikere har også hatt problemer med det de kaller en bevegelse vekk fra per-

26 Heath (2000), side 84.

27 Heath (1992b).

28 Heath (2000), Heath (1997b).

29 Pieczka (1996).

spektivisme til relativisme.<sup>30</sup> Heath argumenterer at "[the] limit on any point of view is the counter statement that can gain more support".<sup>31</sup> Som påpekt over opererer han imidlertid også med begreper som "sannhet" og "fakta", og dermed stilles han overfor anklager om at han har et uavklart epistemologisk ståsted. Av og til mener han at sannhet er en sosial konstruksjon, andre ganger at det eksisterer en enkelt sannhet og at noen "fakta" er bedre enn andre. Problemet er at det gis få hint om hvordan en eventuelt skal komme fram til denne sannheten eller disse faktaene.<sup>32</sup>

Den kanskje viktigste innvendingen overfor Heath er av ontologisk art.<sup>33</sup> Heath uttrykker en overoptimisme i forhold til hvordan ideenes marked fungerer, og sier eksplisitt at ressurser ikke spiller noen rolle. Rette sagt, han mener at mye ressurser kan være en hindring for en organisasjons troverdighet. I denne forbindelse trekker han gjerne fram hvordan tobakksindustrien og andre ressurssterke selskap har blitt underlagt strenge reguleringer:

If deep-pockets spending is a fact and if rhetorical manipulation works to the exclusive advantage of corporations, how can we account for the increasingly tight regulations that have been placed on myriad corporate activities in this century?<sup>34</sup>

Her legger imidlertid Heath til grunn et falskt dilemma – det er fullt mulig å peke på situasjoner der ressurser synes å ha liten betydning, men også mulig å peke på situasjoner der ressurser nettopp spiller en stor rolle.<sup>35</sup> Flere har trukket fram hvordan økonomisk svake interessegrupper i samfunnet

30 Cheney & Christensen (2001b).

31 Heath (1997b), side 60.

32 L'Etang (1997).

33 Cheney & Christensen (2001b).

34 Heath (1992a), side 318.

35 Ihlen (2004b).

har kunnet vinne fram ved for eksempel å unytte mediernes arbeidsmåter til å få dekning av sine synspunkter.<sup>36</sup> Dette er imidlertid ikke nødvendigvis med på å demonstrere at markedsplacesen Heath snakker om fungerer optimalt, det er med på å *nyansere* bildet av at penger er ensbetydende med allmektig innflytelse. Dette poenget plukker jeg opp igjen i et seinere avsnitt.

I sum mener jeg at disse epistemologiske, politiske og ontologiske innvendingene er så vidt tunge at Heaths tilnærming ikke kan karakteriseres som en fullverdig retorikk for organisasjoner. Heath er imidlertid ikke den eneste som har brukt retorisk teori for å studere informasjon & samfunnskontakt.

### Øvrige retoriske perspektiver

Utover på 1970-tallet ble amerikansk næringsliv utsatt for økt kritikk. Store selskap prøvde da å forsvare seg og sine interesser for eksempel gjennom avisannonser med politisk innhold istedenfor tradisjonelle produktorienterte budskap. Det uttalte målet var gjerne å motvirke “medievidde budskap” og generell kritikk av næringslivets aktiviteter på grunn av “manglende kunnskap eller feilinformasjon”. Selskapene forsøkte å støtte oppunder kapitalistiske verdier og grunnlaget for et fritt næringsliv. Det var selvsagt ikke noen nyorientering for disse konsernene. Som praksis ble informasjon & samfunnskontakt i utgangspunktet utviklet som et svar på den kritiske, granskende journalistikken fra begynnelsen av det tjuende århundre. Det nye på 1970-tallet var imidlertid at dette forsvaret for de kapitalistiske interessene og verdiene var blitt mer systematisk og proaktivt.<sup>37</sup>

36 Cottle (2003), Davis (2002).

37 Marchand (1998), Ewen (1996), Cheney (1991), Crable & Vibbert (1995), Heath (1980).

Flere empiriske studier av denne typen organisasjonsretorikk ble gjort utover på 1980- og 1990-tallet. I en klassisk artikkel fra 1983 studerte for eksempel Richard E. Crable og Steven L. Vibbert hvordan oljeselskapet Mobil brukte epidektisk retorikk, altså talesjangeren som lovpriser andre eller demonstrerer hvor flink retoren er og hvilke verdier han eller hun står for. Istedenfor tradisjonelle produktannonser, fikk Mobil trykt tekster der selskapet gikk til felts mot det offentliges regulering av næringslivet i form av miljøpålegg. Mobil tok på seg rollen som den amerikanske heltens som framførte argumenter basert på “sunn fornuft” som motsats til “unødig byråkrati”.<sup>38</sup>

Europeiske forskere har også tatt til orde for å bruke retorikk i forhold til informasjon & samfunnskontakt, men deres arbeid er gjerne metateoretiske. Ofte har de nøyd seg med å peke på potensialet til å ta i bruk retorikk.<sup>39</sup> Andrej Skerlep er blant dem som har vært mest konkret, og han anbefaler at en bruker analysemodellen til Stephen E. Toulmin i forhold til organisasjoners argumentasjon.<sup>40</sup> Skerlep argumenterer med at det viktigste bidraget som retorikk gir informasjon & samfunnskontakt er det å finne overbevisende argumenter. Når ledelsen i en organisasjon har fattet en avgjørelse er utfordringen nettopp evnen til å kommunisere og rettferdiggjøre avgjørelsen ved hjelp av gode argumenter.

Som innen feltet informasjon & samfunnskontakt forøvrig, er det amerikanere som har dominert med både teoretiske og empiriske studier av organisasjoners retorikk.<sup>41</sup> De tre artikkelsamlingene *Rhetorical and Critical Approaches to Public Relations*,<sup>42</sup>

38 Crable & Vibbert (1995).

39 Se for eksempel Vestheim (1992), L'Etang (1996), Møller Nielsen (2001), og Fredrikson (2002).

40 Toulmin (1958), Skerlep (2001).

41 Pasadeos (1999).

42 Toth & Heath (1992).

*Public Relations Inquiry as Rhetorical Criticism*,<sup>43</sup> og *Corporate Advocacy: Rhetoric in an Information Age*<sup>44</sup> er sentrale i denne sammenheng. Samtidig inkluderer disse bøkene også artikler som tar for seg intern kommunikasjon og bidrag som trekker på kulturteori, narrativ teori, og semiotikk.<sup>45</sup> Merkelig nok er det forbausende få definisjoner og lite diskusjon av hva retorikk er for noe i disse arbeidene. Dette er imidlertid en svakhet som gjelder svært mange av de retoriske arbeidene innen informasjon & samfunnskontakt.<sup>46</sup>

Et særegent forsøk på å foreslå en analysemodell finnes i boka *Sociodrama: An Interpretive Theory for the Practice of Public Relations* av Thomas J. Mickey.<sup>47</sup> Mickey trekker først inn begrepet scene fra sosiologen Erving Goffman,<sup>48</sup> og snakker om en bakscene – kommunikasjon internt i organisasjonen; en scene – kommunikasjon mellom organisasjonen og dens omgivelser; samt en sfære utenfor teateret – kommunikasjonen som foregår i organisasjonens omgivelser uten medvirkning fra organisasjonen.

Mickey bruker så den såkalte pentaden til Kenneth Burke der analytikerens forsøker å besvare fem spørsmål med utgangspunkt i retorens perspektiv: “[What] was done (act), when or where it was done (scene), who did it (agent), how he [sic!] did it (agency), and why (purpose)”.<sup>49</sup> Ved å kombinere Goffman og Burke får Mickey en matrise som han mener egner seg til å analysere hva som sies om en organisasjon. For eksempel, dersom publikum snakker om at en kjemisk fabrikk ikke bryr seg om miljøet, så ressonerer publikum om aktøren og forhold i bakscenen. Derimot vil kjemifabrikkens utsagn

om introduksjon av renseteknologi som skal minske utslippene plasseres i matrisecella for handling og opptreden på scenen.

Poenget med matrisen er, ifølge Mickey, at en kan få klassifisert de bildene som publikum har av en organisasjon. Matrisen kan etter sigende også hjelpe praktikere til å finne ordene som vil kunne involvere publikum. Helt hvordan dette er ment å foregå sies det imidlertid lite om, og modellen er også kritisert for å være sparsommelig og lite spesifikk.<sup>50</sup>

## Krisekommunikasjon

Krisekommunikasjon er det området der den retorisk orienterte forskningen innen informasjon & samfunnskontakt har lyktes best med å utvikle noe som likner særegne teorier.<sup>51</sup> Boka *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication* presenterer en del av dette.<sup>52</sup> Arbeidene til Keith M. Hearit er sentrale og spennende i denne sammenheng. Hearit har brukt begrepet dissosiasjon fra Chaïm Perelman og Lucie Olbrechts-Tyteca for å forstå organisasjoners forsvarsstrategier når de er anklaget for å ha gjort noe galt.<sup>53</sup> Hearit identifiserer tre typiske dissosiasjonsprosesser: Organisasjoner kan forsøke å ta i bruk en mening/kunnskap-dissosiasjon der de skiller mellom anklagen, som hevdes å bare være en “påstand”, og sakens “egentlige” fakta. En annen arketypisk variant er å forsøke å peke ut en syndebukk, det vil si, skille mellom handlingene til et enkeltindivid og gruppa (organisasjonen) som helhet. En tredje tilnærming er å innrømme sitt brøde, men be publikum om å betrakte det større bildet: Det enkeltstående feilskjæret representerer ikke organisasjonens essens.

43 Elwood (1995).

44 Hoover (1997).

45 For eksempel Tate (1997), Morris (1997), og Porter (1992).

46 Toth (1999), Cheney & Christensen (2001b).

47 Mickey (1995).

48 Goffman (1959).

49 Burke (1945/1969), side xv.

50 Hallahan (1997).

51 Se for eksempel, Benoit (1995), Downey (1993), Hearit (1994), Seeger et al. (1998).

52 Millar & Heath (2003).

53 Hearit (1995), Perelman & Olbrechts-Tyteca (1969/1971).

Andre forskere har foreslått mer omfattende typologier over strategier som organisasjoner tar i bruk når de er anklaget for å ha gjort noe galt. Et fruktbart arbeid i denne tradisjonen er publikasjonene til Timothy W. Coombs. Coombs skiller mellom strategier som kan plasseres på et kontinuum der aggressivitet og ettergivenhet danner hvert sitt ytterpunkt.<sup>54</sup>

(1) Angripe: Organisasjonen kan påstå at anklageren har egeninteresser i saken, eller at vedkommende ikke har den sanne kunnskap om saksforholdene og heller ikke er interessert i å skaffe denne.

(2) Nekte: Organisasjonen kan hevde at anklagene er grunnløse eller at en iallfall ikke har hatt til hensikt å gjøre det en blir beskyldt for.

(3) Bortforklare: Organisasjonen kan forsøke å minimalisere ansvaret ved å påstå en ikke hadde kontroll over situasjonen eller at en ikke ønsket å skade noen. Det hevdes ofte at organisasjonen er uten skyld fordi et enkeltindivid handlet uten organisasjonens samtykke.

(4) Rettferdiggjøre: Organisasjonen kan forsøke å minimalisere eller bagatellisere skaden ved å påstå at den ikke var særlig stor. Da innrømme en gjerne at det gale har skjedd og at det var organisasjonens feil, men en ber om at folk ser på det store bildet.

(5) Innynde seg: Organisasjonen kan forsøke å minne publikum på alt det en har felles, alle de gode tjenestene og produktene som organisasjonen har tilbudt tidligere eller som en skal tilby bare en får lagt denne kjedelige saken bak seg.

(6) Godtgjøre: Organisasjonen kan gjøre noe for å rette opp skaden, og forsøke å hindre den fra å oppstå på nytt.

(7) Full unnskyldning: Organisasjonen kan gi en uforbeholden beklagelse og komme med en bønn om tilgivelse.

Disse strategiene kan selvfølgelig også kombineres. I et annet arbeid har jeg imidlertid forsøkt å peke på trekk som er nødvendig for at en slik kombinasjon skal lykkes.<sup>55</sup> Dette tar utgangspunkt i narrativ teori og tre krav som alle narrativ må tilfredsstille for å at de skal virke troverdige:<sup>56</sup>

(1) Indre enhetlig argumentasjon og struktur. Det må være en viss indre logikk som gjør at den man kommuniserer med føler at det som fortelles henger sammen. Når en bilmodell fra Mercedes velter virker det underlig at selskapet beklager dette, innrømmer at noe har gått galt og ber om tilgivelse, samtidig som det forsøker å gi dekkproduzenten skylden for det som har skjedd. Dette forsvaret henger ikke sammen; bortforklaringsstrategien fungerer dårlig i kombinasjon med en beklagelse.<sup>57</sup>

(2) Ekstern, materiell enhet. Organisasjonen må ikke ignorere viktige fakta, motargumenter eller tema. Den historien som fortelles må oppleves som komplett i forhold til hva publikum har kjennskap til. I det sistnevnte eksempelet med Mercedes var det slik at selskapet lenge insisterte på at bilmodellen var sikker, på tross av at mediene brakte bilder fra flere testkjøringer der bilen hadde gått rundt. Da brøyt altså beskrivelsen kravet til ekstern materiell enhet fordi det var opplagt for den som fulgte med i mediene at det var et problem med bilmodellen.

(3) Karaktermessig enhet, det vil si, om fortellerne eller aktørene i historien virker troverdige. Det trengs en viss forutsigbarhet og stabilitet i hvordan de handler. Ofte forsøker organisasjoner å oppnå dette ved å holde fast ved sin opprinnelige strategi. Det er imidlertid vesentlig at karaktermessig enhet også kan oppnås ved å innrømme sine feil.

55 Ihlen (2002a).

56 Fisher (1987).

57 Ihlen (2002a).

54 Coombs (1999), Coombs (1998).

Praktikere kan altså ta i bruk teorien som er beskrevet over når deres organisasjon er anklaget for å ha gjort noe galt. Andre studier poengterer også hvordan strategiene må anpasses i forhold til hvem som oppfattes å ha ansvaret for krisen, om den skyldes en naturkatastrofe eller menneskelig svikt.<sup>58</sup>

Nå er imidlertid de fleste forskere opptatt av å understreke at strategiene ikke bør velges uavhengig av hva organisasjonen faktisk har gjort. Det er opplagt at det kommer inn normative og etiske aspekter som at man ikke skal lyve, bevisst fordreie sin framstilling, eller på annen måte forlede sine kommunikasjonspartnere. Det understrekes ofte at ansvar, ærlighet, og åpenhet trengs for å bygge den tilliten som organisasjonene er avhengige av. Mye av teorien innen informasjon & samfunnskontakt har altså et mer eller mindre instrumentelt formål, en skal hjelpe praktikere til å gjøre en bedre jobb. Det er imidlertid selvsagt ikke alle organisasjoner som oppfører seg bra. Det bør være like opplagt at retorisk teori kan brukes med et kritisk formål også, noe jeg diskuterer videre i neste avsnitt.

## Kritisk-retoriske perspektiver

Retorisk teori kan brukes til å studere hvordan retorikk bidrar til å opprettholde maktstrukturer, støtte privilegerte interesser, eller sikre spesielle utfall i politiske konflikter. Mitt ståsted er at dette *bør* være en av oppgavene for forskere innen informasjon & samfunnskontakt gitt den innflytelse som organisasjoner har i samfunnet. Som det er uttrykt av andre – det intellektuelle domenet må fravristes praktikerne slik at det ikke bare er ett rådende perspektiv som gjelder.<sup>59</sup>

Det er da også blitt gjennomført enkelte

kritiske og retoriske analyser innen så vel informasjon & samfunnskontakt som organisasjonskommunikasjon.<sup>60</sup> En studie har for eksempel analysert selskapers årsrapporter for å finne ut hvordan de forsøker å ta æren for sine suksesser og bortforklare sine fiaskoer.<sup>61</sup> Et annet eksempel er en artikkel om hvordan tobakksselskapet Phillip Morris har forsøkt å definere røyking som et spørsmål om individuell frihet, for på den måten å mønstre motstand mot røykeforbud.<sup>62</sup> Enn videre er det gjennomført studier av hvordan organisasjoner forsøker å innprente sine verdier hos nyansatte.<sup>63</sup>

Selv har jeg brukt retorikk til å analysere hvordan organisasjoner har oppnådd politisk innflytelse i konflikter om energi og miljø ved å påvirke så vel politikere som medier og opinionen.<sup>64</sup> Til dette analyseformålet har jeg også foreslått en heuristikk bestående av begreper fra så vel antikk som moderne retorikk. Det kan være sentralt å se nærmere på de ulike appellformene en organisasjon tar i bruk (etiske, emosjonelle, og logiske) og hva slags topos de trekker på.<sup>65</sup> Videre mener jeg det er relevant å analysere hvordan organisasjoner forsøker å oppnå identifikasjon med sitt publikum, og hva slags (pentadiske) termer som dominerer.<sup>66</sup> I tillegg mener jeg det er viktig å se nærmere på hva slags premisser som brukes, og argumentasjonsteknikker som assosiasjon og dissosiasjon.<sup>67</sup> Som påpekt av andre kan en slik heuristikk mer enn gjerne utvides

60 Se for eksempel Bostdorff (1992), Smilowitz & Pearson (1989), Dionisopoulos & Goldzwig (1992), Dionisopoulos & Vibbert (1988), Tompkins & Cheney (1983), Tompkins (1987), Hansen-Horn & Vasquez (1997).

61 Conrad (1992).

62 Holloway (1995).

63 Russell-Loretz (1995), McKinney (1995).

64 Ihlen (2002b), Ihlen (2004a), Ihlen (2004b), Ihlen (under utgivelse).

65 Aristoteles (oversett. 1991), Corbett & Connors (1999), Crowley & Hawhee (1999).

66 Burke (1945/1969), Burke (1950/1969).

67 Perelman & Olbrechts-Tyteca (1969/1971).

58 Coombs (1999).

59 Dozier & Lauzen (2000).

med andre begreper fra den rikholdige retoriske tradisjonen.<sup>68</sup>

George Cheney er trolig den forskeren som har levert de mest omfattende bidragene til en kritisk-retorisk tradisjon for studier av organisasjoners kommunikasjon.<sup>69</sup> Boka *Rhetoric in an Organizational Society* er et av hans sentrale bidrag.<sup>70</sup> Cheney regnes først og fremst som tilhørende disiplinen organisasjonskommunikasjon, men er blant dem som poengterer at internt og eksternt orienterte tekster ofte ikke er gjensidig utelukkende. "Organisasjonsboksen" kan ha uklare grenser ettersom medlemmer eller ansatte også er en del av organisasjonens lokalsamfunn eller andre eksterne grupper.

Sammen med kolleger, deriblant danske Lars Thøger Christensen, har Cheney poengtert hvordan organisasjoners retorikk kan knyttes til fire vide strategikategorier:<sup>71</sup>

1) Organisasjoner responderer på eksisterende retoriske situasjoner. Her kan de nevnte retoriske strategiene for krisekommunikasjon plasseres.

2) Organisasjoner forsøker å komme retoriske situasjoner i forkjøpet, for eksempel ved hjelp av den nevnte formen for omverdenanalyse, eller 'issues management'.

3) Organisasjoner kan forsøke å *forme* retoriske situasjoner. Cheney et al poengterer hvordan organisasjoner har forsøkt å styrke ideen om eksistensen og verdien av det frie marked og av privatisering og de-regulering. Et annet eksempel som kan plasseres her er den nevnte strategien til Phillip Morris med å framstille røyking som et spørsmål om individuelle rettigheter.

68 Kock (2004).

69 Se for eksempel, Cheney (1983), Cheney (1992), Cheney & Carroll (1997), Cheney & Christensen (2001b), Cheney & Christensen (2001a), Cheney & Dionisopoulos (1989), Cheney & McMillian (1990), Cheney & Vibbert (1987), Cheney et al. (2004), Cheney & Lair (2005).

70 Cheney (1991),

71 Cheney et al. (2004).

4) Organisasjoner kan forsøke å forme sin egen identitet. Dette tar ofte form av at organisasjonen forsøker å snakke med en stemme, noe som byr på utfordringer som drøftes mot slutten av denne artikkelen.

Analytikere kan fokusere på så vel etikk som politikk i analysen av disse typene strategi. Cheney et al peker for eksempel på retoriske strategier som det å påstå at bare et syn er mulig eller det å totalisere, det å påstå at et aspekt overskygger alle andre.<sup>72</sup> Slik har Cheney og andre teoretikere gitt verdifulle bidrag til en retorikk for organisasjoner. Dette har i første rekke skjedd ved å problematisere hvilken forskjell det gjør når retoren er en organisasjon.

## En annerledes retorikk?

I 1968 publiserte Douglas Ehninger en artikkel der han definerte retorikk som "an organized, consistent, coherent way of talking about practical discourse in any of its forms or modes".<sup>73</sup> Med dette som utgangspunkt presenterte han så en periodisering av vestlig retorikk i form av tre såkalte retoriske systemer som etter sigende har avløst hverandre: den antikke grammatiske retorikken som var konsentrert om kategorisering og å vinne saker; den psykologiserte retorikken fra det attende århundre som hadde en epistemologisk basis; og så den moderne sosiologiske retorikken som har som formål å forstå og bedre menneskelige forhold.<sup>74</sup>

Richard E. Crable bygde så videre på dette tankegodset og lanserte ideen om organisasjoners retorikk som et fjerde system.<sup>75</sup> Crable argumenterte med at dette fjerde systemet dreide fokus mot retoren og vektla den ontologiske dimensjonen som "organizational beings".

72 Cheney et al. (2004).

73 Ehninger (1968/1994), side 319.

74 Ehninger (1968/1994).

75 Crable (1986), Crable (1990).

Unseen, often unknown, organizations are the true rhetor of the latter half of the twentieth century. In a kind of "sleight of hand," spokespeople "represent" those organized interests to audiences who—ironically—have their own multidimensional organizational affiliations. To ignore this is to assess rhetoric and organizations as they might have been in a simpler time. But to understand this is to understand rhetoric as it has evolved into a fourth great system.<sup>76</sup>

For Crable synes det altså åpenbart at en moderne retorikk som skal kunne gjøre rede for organisasjoners kommunikasjon må ta hensyn til en ny kompleksitet. Andre har imidlertid advart mot kategoriseringen til Ehnings og Crables. Det etterlyses empiriske bevis, og det hevdes at kategoriseringen lener seg på et progressivistisk historiesyn som antar at retorikk stadig har gitt mer til samfunnet.<sup>77</sup> Til tross for denne kritikken virker det klart at organisasjoners retorikk skiller seg vesentlig på flere punkter fra den antikke, selv om det ofte er snakk om forskjeller i grad og vektlegging.<sup>78</sup> Dette kan illustreres ved et raskt blikk på de ulike elementene i den retoriske kommunikasjons-situasjonen:

## Retoren

Retorikken er i utgangspunktet individfokusert. Det er imidlertid fundamentalt at en i dag ikke først og fremst forholder seg til enkelttalere, men til organisasjoner eller folk som representerer andre eller noe.<sup>79</sup> La gå at mange organisasjoner forsøker å rekruttere ledere som er kjente og som kan personifisere organisasjonen. Den norske fjernsynskjendisen Petter Nome ble for eksempel ansatt som kommunikasjons-

76 Crable (1990), side 127.

77 Toth (1999).

78 Sproule (1988).

79 Crable (1990).

direktør i Flyktningerådet i 2003. Nomes troverdighet kan styrke eller svekke troverdigheten til Flyktningerådet, og vice versa avhengig av organisasjonens omdømme.

Dette komplekse forholdet kan altså gi retoren fordeler, men også utfordringer. Den som jobber for større bedrifter har ofte en snerten drakt eller dress og slips — i det minste ei jakke — på seg under fjernsynsintervjuer. Den som uttaler seg på vegne av miljøorganisasjonen *Natur og Ungdom* må imidlertid gjerne ha på seg en anorakk for den saks skyld, fordi det er mer i samsvar med det bildet folk har av organisasjonen.

I forrige avsnitt ble det også poengtert hvordan organisasjoner ofte ønsker å framstå med en klar identitet og at dette ofte tolkes som at de bør snakke med en stemme. Cheney et al argumenterer med at organisasjonene får et problem når de samtidig hevder at de lytter til sitt publikum og tilpasser seg. Det er en motsetning mellom det å føre en genuin dialog, og det å forsøke å kontrollere kommunikasjonsagendaen.<sup>80</sup>

Når retoren er en organisasjon er det dessuten ofte at budskapet har et uklart opphav eller en uklar forfatterstemme. Organisasjoner bruker gjerne passive former og skjuler det handlende subjektet i tekstene som de produserer.<sup>81</sup> Dette kan være en forsvarsstrategi for organisasjoner der ledelsen forsøker å slippe unna ansvar. Samtidig er det et åpent spørsmål hvordan denne formen virker inn på organisasjonens troverdighet eller ethos. I sum: Det å analysere ethos blir dermed en mer kompleks affære enn å analysere ethos hos en enkelttaler.<sup>82</sup>

## Publikum

Grekerne henvendte seg ofte til en elitefor-samling – menn som faktisk var så rike at

80 Cheney et al. (2004).

81 Cheney (1991).

82 Se forøvrig Møller Nielsen (2003) for en videre diskusjon av dette.

de hadde råd til å sysle med politikk. Våre tiders retorer kan selvfølgelig drive lobbyvirksomhet eller forsøke å påvirke ulike eliter, men ofte adresserer de et stort og sammensatt publikum som de ikke nødvendigvis kjenner. Organisasjoner henvender seg dessuten ofte til et publikum som de ikke kan se, og som dermed ikke umiddelbart kan gi respons. Retoren kan altså ikke justere sin kommunikasjon underveis på samme måte som en kan gjøre i et klasserom eller på en talerstol foran en forsamling. Dimensjonene tid og rom er annerledes for den moderne retor. Dette er selvsagt ikke noe som er enestående for organisasjoner, men de har gjerne flere interesser å forholde seg til enn den gjengse retor som ikke representerer andre enn seg selv.

## Kanaler

En organisasjon kommuniserer ved hjelp av flere kanaler enn bare direkte kontakt med målgruppa. Den moderne retor kan ta i bruk nettsteder, pressemeldinger, årsrapporter, reklameplakater, kommunisere med sin logo eller bygget organisasjonen holder til i. Forskere har for eksempel studert retorikken i årsrapporter,<sup>83</sup> bransjemedier,<sup>84</sup> og promoveringsmateriell.<sup>85</sup> Igjen gjelder det at dette gir muligheter og utfordringer for retoren. Det er for eksempel viktig å huske på at de ulike kanalene har ulik innflytelse på teksten – det stilles visse sjangerkrav.<sup>86</sup> Dersom en vil oppnå mediedekning er det godt mulig at en må utelate detaljer og sammenhenger som en ville lagt vekt på når en skriver en artikkel i organisasjonens medlemsblad.<sup>87</sup>

83 Conrad (1992).

84 Measell (1992).

85 Dionisopoulos & Goldzwig (1992).

86 Se for eksempel Fagerjord (2003) for en diskusjon av retorikk på nettsteder.

87 Sproule (1988).

## Budskap/tekster

At en kommuniserer med et større og mer sammensatt publikum får selvfølgelig også følger for hvilke tekststrategier en kan ta i bruk. For ikke mange år siden kunne en i Norge stille spørsmålet "så du på fjernsynet i går?". En bekreftelse innebar at det var NRK det dreide seg om ettersom dette var den eneste fjernsynskanalen man hadde tilgang til i hele landet. I dag må en spesifisere hvilke kanal en har i tankene dersom en stiller et slikt spørsmål. På den annen side er det også enkelte kulturelle uttrykk som har gått sin seiersgang over store deler av kloden og som på den måten binder folk sammen. Fjernsynsserier som *Friends* har vært populære i så vel Brasil som i Skandinavia og USA.

For den moderne retoren gjelder det imidlertid at referansegrunnlaget ikke kan tas for gitt. Noe som en publikumsgruppe synes er morsomt, kan en annen publikumsgruppe synes er støtende. Dette er selvfølgelig viktig å huske på under utformingen av budskapet, og ikke minst i analysen av de samme budskapene. Mens en bedrifts retorisk strategi kan virke helt malplassert i en situasjon fordi den ikke tar tilstrekkelig hensyn til det som oppfattes som det store publikum, kan den muligens være svært velegna til å kommunisere med andre målgrupper som for eksempel aksjeeiere.<sup>88</sup>

Samtidig er det også slik at konkurransen mellom tekster er blitt større, og at det dermed er et større press for å bruke retorikk for differensiere dem. Dette kan imidlertid også gjøres ved å resirkulere og spille på allerede eksisterende og kjente tekster. Intertekstualitet kan fungere som en viktig topos.<sup>89</sup>

Det finnes i tillegg en rekke andre utviklingsmuligheter for en retorikk for organisa-

88 Crable (1990), Ice (1991), Seeger et al. (1998).

89 Cheney et al. (2004).

sjoner. En retning der det trengs mer forskning er i forhold til organisasjoners strategier i typiske situasjoner, slik som for eksempel ved strategiske forandringer.<sup>90</sup> Som nevnt har det blitt utviklet gode typologier for kriseretorikk, men kriser er selvsagt bare en type situasjon som en organisasjon kan befinne seg i. En organisasjon kan for eksempel ha behov for å komme på offensiven for å opparbeide seg gode relasjoner til lokalsamfunnet eller til myndigheter. Hva slags typer strategier kan skilles ut i slik tilfeller?

En annen måte å videreutvikle en retorikk for organisasjoner på er ved å trekke på andre litteraturretninger, for eksempel fra den samfunnsvitenskapelige forskningen om institusjoner slik som antydnet i fotnote 10. Som påpekt av en av de anonyme fagfellene som vurderte denne artikkelen kan det dessuten være verdt å sette organisasjonsbegrepet i parentes. Deretter kan en se nærmere på de historiske kildene som peker på betydningen av retorikk for, for eksempel, utbredelsen av evangeliet og kirken som ide eller institusjon.<sup>91</sup> Motsvarende kan en tenke seg nettopp å legge mer vekt på organisasjonsbegrepet. En kan bruke litteratur som tar for seg retorikken til spesielle organisasjonstyper<sup>92</sup> eller en kan se på hvordan andre fagtradisjoner som for eksempel juss håndterer organisasjonsbegrepet og nærmer seg spørsmål omkring organisasjoners eksistensberettigelse. Fra statsvitenskapen går det også an å trekke på teori om ulike former for autoritet.<sup>93</sup> Innen organisasjons- og ledelsesteori finnes det også forskere som tar for seg begreper som virksomhetens identitet, omdømme, og sosiale ansvar. Noen av disse arbeidene tar eksplisitt for seg reto-

90 Müllern & Stein (1999).

91 En potensiell kilde er Augustin (oversett. 1997).

92 Se Stewart et al., (2001) for retoriske analyser av sosiale bevegelser.

93 Se for eksempel Wæraas (2004) for en diskusjon av Max Webers teorier i denne forbindelse.

rikk.<sup>94</sup> Det bør med andre ord være et vell av utviklingsmuligheter for en fullverdig retorikk for organisasjoner.

## En kort sosiologisk ekskurs

En annen mulig utviklingsretning jeg vil trekke fram i forbindelse med kritiske studier er det å se nærmere på den materielle og symbolske konteksten til retorikken. I deler av mitt arbeid har jeg argumentert for å kombinere retorikkanalyse med et sosiologisk perspektiv på ressurser.<sup>95</sup> Her går jeg i rette med den nevnte svake ontologiske dimensjonen til det dominerende retoriske perspektivet innen informasjon & samfunnskontakt. Mitt poeng er at for eksempel globaliseringsprosessen generelt viser hvordan store multinasjonale selskaper øker sin makt på bekostning av politikere og borgere. For å skjønne betydningen informasjon & samfunnskontakt har i en slik forbindelse er det nødvendig med et integrert perspektiv på retorikk og ressurser. Noen ganger vil retorikk ha avgjørende innflytelse, andre ganger vil ressurser være viktigere. At det ene *generelt* skulle ha forrang framfor det andre er etter min oppfatning feil.

Dersom en organisasjon vil kommunisere med omverdenen er det en rekke ressurser som må være til stede. Organisasjonen må ha ansatte med den rette kunnskapen om ulike kanaler, hvordan en kontakter medie- og driver lobbyvirksomhet, eller for den saks skyld, hvordan en tar i bruk teori om informasjon og samfunnskontakt. Videre må den eller de ansatte som har denne kunnskapen få anledning til å bruke den. Tid er avgjørende. Dersom organisasjonen ikke besitter denne nødvendige kunnskapen eller tid er en mangelvare, kan den eventuelt

94 Llewellyn, (1990), Saaia & Cyphert (2003).

95 Ihlen (2002b), Ihlen (2004a), Ihlen (2004b).

forsøke å leie inn et kommunikasjonsbyrå. Dette igjen krever selvfølgelig også penger. En organisasjon kan altså aldri frigjøre seg fra et visst ressursbehov, på tross av at kløktig bruk av informasjon & samfunnskontakt kan gjøre behovet for finansielle muskler mindre.

På den annen side kan organisasjoner heller ikke frigjøre seg fra retorikk. Det er bare mulig å kommunisere og forstå situasjoner ved hjelp av retorikk. For å begrunne en organisasjons eksistens og gjøremål trengs det retorikk. Organisasjonen har et behov for å framstå som legitim på tross av at den kanskje i utgangspunktet gjør nærmest hva den vil fordi den er så ressurssterk.

Mitt argument er altså at teori om informasjon & samfunnskontakt ikke bare må gripe retorikken som en organisasjon tar i bruk, men også forstå hva slags andre ressurser organisasjonen trekker på for å oppnå sine mål. Løselig inspirert av sosiologen Pierre Bourdieu<sup>96</sup> går det for eksempel an å snakke om at en organisasjon bør være *institusjonalisert*, den bør besitte noe *økonomisk kapital*, ha ansatte som har utdanning og/eller praktisk erfaring, det vil si, *kunnskapskapital*. Organisasjonen bør også ha nettverk, noe som kan betraktes som dens *sosiale kapital*. Endelig vil det omdømme en organisasjon har, dens *ethos*, også kunne

betraktes som en form for *symbolsk kapital*. Ved å analysere slik ressurser i tillegg til de retoriske strategiene en organisasjon tar i bruk vil en kunne gi en rikere redegjørelse for dens samfunnsmessig innflytelse.<sup>97</sup>

## Konklusjon

I denne artikkelen har jeg tatt til orde for et økt fokus på organisasjoners retorikk. Jeg har presentert og diskutert retoriske studier innen fagfeltet som kalles informasjon & samfunnskontakt, og i noe mindre grad også kommet inn på hvordan retorikk har blitt brukt innen organisasjonskommunikasjon. Det sistnevnte fagfeltet har ofte vært mest internt orientert, men har til gjengjeld i større grad diskutert de endrede forutsetningene som gis når retoren er en organisasjon. I forhold til hver i sær av elementene i kommunikasjonssituasjonen kan det skilles ut punkter som gir teoretiske utfordringer og muligheter for retoriske studier enten man har et instrumentelt eller et kritisk utgangspunkt. For å strekke seg mot en fullverdig retorikk for organisasjoner kan en også trekke på en rekke andre teoretiske retninger som sier noe om organisasjoners særegenhet og kommunikasjon. Med et kritisk utgangspunkt kan en i tillegg strekke seg mot en sosiologisk inspirert retorikk som også studerer en organisasjons ressurser. Gitt den sentrale plassen som organisasjoner og deres kommunikasjon har i samfunnet, må det nærmest kalles en unnlatesessynd om man forsømmer å analysere dette.

96 Bourdieu (1986), Bourdieu (1990), Bourdieu (1991).

97 Se Ihlen (2004b) for en videre diskusjon av dette poenget, samt empiriske analyser av organisasjoners strategier i to konflikter om energi og miljø.

**Om forfatteren:**

Øyvind Ihlen er dr.art. i medievitenskap og jobber som forsker ved Institutt for medier og kommunikasjon, Universitetet i Oslo og førsteamanuensis ved Høgskolen i Hedmark. En hoveddel av hans forskning dreier seg om retoriske og sosiologiske innfallsvinkler til informasjon & samfunnskontakt ('public relations'). Ihlen har også gitt ut læreboka *Informasjon & samfunnskontakt – perspektiver og praksis* (Fagbokforlaget, 2004) sammen med Per Robstad. Epost: oyvind.ihlen@media.uio.no

**Litteratur**

- Aristoteles (oversett. 1991): *On rhetoric: A theory of civic discourse* (oversetter G. A. Kennedy). Oxford University Press, New York.
- Augustin (oversett. 1997): *On Christian teaching* (oversetter R. P. H. Green). Oxford University Press, Oxford.
- Benoit, William L. (1995): *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. State University of New York, New York.
- Bernays, Edward L. (1952): *Public relations*. University of Oklahoma Press, Norman, OK.
- Bostdorff, Denise M. (1992): "The decision is yours' campaign: Planned parenthood's character-istic argument of moral virtue", i: Elizabeth L. Toth & Robert L. Heath (Red.): *Rhetorical and critical approaches to public relations* (side 301-314). Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Bourdieu, Pierre (1986): "The forms of capital", i: John G. Richardson (Red.): *Handbook of theory and research for the sociology of education* (side 241-258). Greenwood, New York.
- (1990): *The logic of practice*. (Richard Nice, Trans.). Polity, Cambridge, UK.
- (1991): *Language & symbolic power*. (Gino Raymond & Matthew Adamson, Trans.). Polity, Cambridge, UK.
- Bruzelius, Lars H. & Per-Hugo Skärvad (2000): *Integrerad organisationslära* (8 utgave). Lund: Studentlitteratur, Lund.
- Burke, Kenneth (1945/1969): *A grammar of motives*. University of California Press, Berkeley, CA.
- (1950/1969): *A rhetoric of motives*. University of California Press, Berkeley, CA.
- Carey, Alex (1995): *Taking the risk out of democracy: Corporate propaganda versus freedom and liberty*. University of Illinois Press, Urbana, IL.
- Cheney, George (1983): "The rhetoric of identification and the study of organizational communication", i: *Quarterly Journal of Speech* 69, side 143-158.
- (1991): *Rhetoric in an organizational society: Managing multiple identities*. University of South Carolina Press, Columbia, SC.
- (1992): "The corporate person (re)presents itself", i: Elizabeth L. Toth & Robert L. Heath (Red.): *Rhetorical and critical approaches to public relations* (side 165-183). Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Cheney, George & Craig Carroll (1997): "The person as object in discourses in and around organizations", i: *Communication Research* 24(6), side 593-630.
- Cheney, George & Lars Thøger Christensen (2001a): "Organizational identity: Linkages between internal and external communication", i: Frederic M. Jablin & Linda L. Putnam (Red.): *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (side 231-269). Sage, Thousand Oaks, CA.
- Cheney, George & Lars Thøger Christensen (2001b): "Public relations as contested terrain: A critical response", i: Robert L. Heath (Red.): *Handbook of public relations* (side 167-182). Sage, Thousand Oaks, CA.
- Cheney, George, Lars Thøger Christensen, Charles Conrad & Daniel J. Lair (2004): "Corporate rhetoric as organizational discourse", i: David Grant, Cynthia Hardy, Cliff Oswick & Linda L. Putnam (Red.): *The sage handbook of organizational discourse* (side 79-103). Sage, London.
- Cheney, George & George N. Dionisopoulos (1989): "Public relations? No, relations with publics: A rhetorical-organizational approach to contemporary corporate communications", i: Carl H. Botan & Vincent Hazelton Jr. (red.): *Public relations theory* (side 135-157). Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Cheney, George, & Dan J. Lair (2005): "Theorizing about rhetoric and organizations: Classical, interpretive, and critical aspects" i: In Steve May & Dennis K. Mumby (red.): *Engaging organizational communication theory & research: Multiple perspectives* (side 55-84). Sage, London.

- Cheney, George & Jill J. Mcmillian (1990): "Organizational rhetoric and the practice of criticism", i: *Journal of Applied Communication Research* 18(2), side 93–114.
- Cheney, George & Steven L. Vibbert (1987): "Corporate discourse: Public relations and issue management", i: Frederic M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts & Lyman W. Porter (Red.): *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (side 165–194). Sage, Newbury Park, CA.
- Conrad, Charles (1992): "Corporate communication and control", i: Elizabeth L. Toth & Robert L. Heath (Red.): *Rhetorical and critical approaches to public relations* (side 187–204). Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Coombs, W. Timothy (1998): "An analytic framework for crisis situations: Better responses from better understanding of the situation", i: *Journal of Public Relations Research* 10(3), side 177–191.
- (1999): *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Corbett, Edward P. J. & Robert J. Connors (1999): *Classical rhetoric for the modern student* (4 utgave). Oxford University Press, New York.
- Cottle, Simon (Ed.). (2003): *News, public relations and power*. Sage, London.
- Crabbe, Richard E. (1986): "The organizational "system" of rhetoric: The influence of megatrends into the twenty-first century", i: L.W. Hugenberg (Red.): *Rhetorical studies honoring James I. Golden* (side 57–68). Kendall/Hunt, Dubuque, IA.
- (1990): "'Organizational rhetoric' as the fourth great system: Theoretical, critical, and pragmatic implications", i: *Journal of Applied Communication Research* 18(2), side 115–128.
- Crabbe, Richard E. & Steven L. Vibbert (1995): "Mobil's epideictic advocacy: "observations" of prometheus bound", i: William N. Elwood (Red.): *Public relations inquiry as rhetorical criticism: Case studies of corporate discourse and social influence* (side 27–46). Praeger, Westport, CT.
- Crowley, Sharon & Debra Hawhee (1999): *Ancient rhetorics for contemporary students* (2 utgave). Allyn and Bacon, Needham Heights, MA.
- Crowther, David & Lez Rayman-Bacchus (Eds.) (2004): *Perspectives on corporate social responsibility*. Ashgate, Aldershot.
- Davis, Aeron (2002): *Public relations democracy: Public relations, politics and the mass media in Britain*. Manchester University Press, Manchester, UK.
- Deetz, Stanley A. (1992): *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. State University of New York Press, New York.
- Derber, Charles (2000): *Corporation nation: How corporations are taking over our lives and what we can do about it*. Saint Martin's Press, New York.
- Dionisopoulos, George N. & Steven Goldzweig (1992): "The atomic power industry and the "new" woman", i: Elizabeth L. Toth & Robert L. Heath (Red.): *Rhetorical and critical approaches to public relations* (side 205–224). Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Dionisopoulos, George N. & Steven L. Vibbert (1988): "CBS vs. Mobil oil: Charges of creative bookkeeping in 1979", i: H. R. Ryan (Red.): *Oratorical encounters* (side 241–251). Greenwood, New York.
- Downey, Sharon D. (1993): "The evolution of the rhetorical genre of apologia", i: *Western Journal of Communication* 57, side 42–64.
- Dozier, David M. & Martha M. Lauzen (2000): "Liberating the intellectual domain from the practice: Public relations, activism, and the role of the scholar", i: *Journal of Public Relations Research* 12(1), side 3–22.
- Edelman, Murray Jacob (1985): *The symbolic uses of politics*. University of Illinois Press, Urbana, IL.
- Ehninger, Douglas (1968/1994): "On systems for rhetoric", i: Theresa Enos & Stuart C. Brown (Red.): *Professing the new rhetorics* (side 319–330). Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Elwood, William N. (Ed.). (1995): *Public relations inquiry as rhetorical criticism: Case studies of corporate discourse and influence*. Praeger, Westport, CT.
- Espeli, Harald (1999): *Lobbyvirksomhet på Stortinget*. Tano Aschehoug, Oslo.
- Ewen, Stuart (1996): *Pr! A social history of spin*. Basic Books, New York.
- Fagerjord, Anders (2003): *Rhetorical convergence: Earlier media influence on web media form*. Universitetet i Oslo.
- Femø Nielsen, Mie (Ed.). (2004): *Spin, selvferstilling og samfund – public relations som reflekterende praksis*. Samfundslitteratur, København.
- Fisher, Walter R. (1987): *Human communication as narration: Toward a philosophy of reason, value, and action*. University of South Carolina, Columbia, SC.
- Fredrikson, Magnus (2002): "Organisationers (re)presentation", i: Larsåke Larsson (Red.): *Pr på svenska: Teori, strategi och kritisk analys* (side 63–82). Studentlitteratur, Lund.
- Goffman, Erving (1959): *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books, New York.
- Gonzalez, George A. (2001): *Corporate power and the environment: The political economy of U.S. Environmental policy*. Rowan & Littlefield Publishers, Lanham, MD.
- Grunig, James E. & Todd Hunt (1984): *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston, New York.

- Gullberg, Anne Therese & Leif Helland. (2003). *Profesjonell lobbyisme: Norske elitors bruk og holdninger. Makt- og demokratiutredningens rapportserie*, nr. 70, Oslo.
- Hallahan, Kirk (1997): "Thomas J. Mickey. Sociodrama: An interpretive theory for public relations", anmeldelse i: *Public Relations Review* 23(4), side 414-415.
- Hansen-Horn, Tricia & Gabriel M. Vasquez (1997): "Union advocacy: Power, organizing, and change", i: Judith D. Hoover (Red.): *Corporate advocacy: Rhetoric in the information age* (side 187-203). Greenwood, Westport, CT.
- Hearit, Keith M. (1994): "Apologies and public relations crises at chrysler, toshiba, and volvo", i: *Public Relations Review* 20(2), side 113-125.
- (1995): "From we didn't do it to it's not our fault: The use of apologia in public relations crisis", i: William N. Elwood (Red.): *Public relations inquiry as rhetorical criticism* (side 117-131). Praeger, Westport, CT.
- Heath, Robert L. (1980): "Corporate advocacy: An application of speech communication perspectives and skills-and more", i: *Communication Education* 29, side 370-377.
- (1989): "Corporate issues management: Theoretical underpinnings and research foundations", i: *Public Relations Research Annual* 2.
- (1992a): "Epilogue: Visions of critical studies in public relations", i: Elizabeth L. Toth & Robert L. Heath (Red.): *Rhetorical and critical approaches to public relations* (side 315-319). Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- (1992b): "The wrangle in the marketplace: A rhetorical perspective of public relations", i: Elizabeth L. Toth & Robert L. Heath (Red.): *Rhetorical and critical approaches to public relations* (side 17-36). Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- (1993): "Toward a paradigm for the study and practice of public relations: A rhetorical approach to zones of meaning and organizational prerogative", i: *Public Relations Review* 19(2), side 141-155.
- (1997a): "Consumerism: Advocacy in the interest of consumers", i: Judith D. Hoover (Red.): *Corporate advocacy: Rhetoric in the information age* (side 148-169). Greenwood, Westport, CT.
- (1997b): "Legitimate 'perspectives' in public relations practice: A rhetorical solution", i: *Australian Journal of Communication* 24(2), side 55-63.
- (1997c): *Strategic issues management: Organizations and public policy challenges*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- (2000): "A rhetorical perspective on the values of public relations: Crossroads and pathways toward concurrence", i: *Journal of Public Relations Research* 12(1), side 69-92.
- (2001a): "A rhetorical enactment rationale for public relations: The good organization communicating well", i: Robert L. Heath (Red.): *Handbook of public relations* (side 31-50). Sage, Thousand Oaks, CA.
- (Ed.). (2001b): *Handbook of public relations*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Henriques, Adrian & Julie Richardson (Eds.) (2004): *The triple bottom line: Does it all add up?* Earthscan, London.
- Hertz, Noreena (2003): *The silent takeover: Global capitalism and the death of democracy*. HarperBusiness, New York.
- Holloway, Rachel L. (1995): "Philip morris magazine: An innovation in grass roots issue management", i: William N. Elwood (Red.): *Public relations inquiry as rhetorical criticism: Case studies of corporate discourse and social influence* (side 135-156). Praeger, Westport, CT.
- Hoover, Judith D. (1997): "Corporate advocacy: A powerful persuasive strategy", i: Judith D. Hoover (Red.): *Corporate advocacy: Rhetoric in the information age* (side 3-16). Greenwood, Westport, CT.
- Ice, Richard (1991): "Corporate publics and rhetorical strategies: The case of union carbide's bhopal crisis", i: *Management Communication Quarterly* 4(3), side 341-362.
- Ihlen, Øyvind (2002a): "Defending the Mercedes A-class: Combining and changing crisis response strategies", i: *Journal of Public Relations Research* 14(3), side 185-206.
- (2002b): "Rhetoric and resources: Notes for a new approach to public relations and issues management", i: *Journal of Public Affairs* 2(4), side 259-269.
- (2004a): "Norwegian hydroelectric power: Testing a heuristic for analyzing symbolic strategies and resources", i: *Public Relations Review* 30(2), side 217-223.
- (2004b): *Rhetoric and resources in public relations strategies: A rhetorical and sociological analysis of two conflicts over energy and the environment*. Doktorgradsavhandling, Universitetet i Oslo.
- (under utgivelse): "Substitution or Pollution? Competing Views of Environmental Benefit in a Gas-Fired Power Plant Dispute", i: *Environmental Communication Yearbook* 3.
- Ihlen, Øyvind & Per Robstad (2004): *Informasjon & samfunnskontakt – perspektiver og praksis*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Jablin, Frederic M. & Linda L. Putnam (Eds.) (2001): *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Johansen, Winni & Finn Frandsen (2000): "Retorik og krisekommunikasjon", i: *Rhetorica Scandinavica* nr. 14, side 45–62.
- Knapp, Mark L. (1970): "Business rhetoric: Opportunity for research in speech", i: *Southern Speech Communication Journal* 35, side 244–255.
- Kock, Christian (2004): "Retorik og/eller ressourcer", anmeldelse i: *Rhetorica Scandinavica* nr. 32, side 48–49.
- Korten, David C. (2001): *When corporations rule the world*. (2 ed.). Kumarian Press, Bloomfield, CN.
- L'Etang, Jacquie (1996): "Public relations and rhetoric", i: Jacquie L'Etang & Magda Pieczka (Red.): *Critical perspectives in public relations* (side 106–123). International Thomson Business Press, London.
- (1997): "Public relations and the rhetorical dilemma: Legitimate "perspectives," persuasion, or pandering?" i: *Australian Journal of Communication* 24(2), side 33–53.
- Llewellyn, John T. (1990). *The rhetoric of corporate citizenship*. Doktorgradsavhandling, University of Texas at Austin.
- Marchand, Roland (1998): *Creating the corporate soul: The rise of public relations and corporate imagery in american big business*. University of California Press, Berkeley, CA.
- Mckinney, Mitchell (1995): "The rhetoric of indoctrination: A critical analysis of new employee orientation", i: William N. Elwood (Red.): *Public relations inquiry as rhetorical criticism: Case studies of corporate discourse and social influence* (side 175–190). Praeger, Westport, CT.
- Measell, James S. (1992): "Trade associations: Whose voice? Whose vice?" i: Elizabeth L. Toth & Robert L. Heath (Red.): *Rhetorical and critical approaches to public relations* (side 225–240). Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Mickey, Thomas J. (1995): *Sociodrama: An interpretive theory for the practice of public relations*. University Press of America, Lanham, MD.
- Millar, Dan P. & Robert L. Heath (Eds.) (2003): *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Morris, Barry Alan (1997): "Wall street as main street: A narrative approach to organizational crisis", i: Judith D. Hoover (Red.): *Corporate advocacy: Rhetoric in the information age* (side 131–147). Greenwood, Westport, CT.
- Müllern, Tomas & Johan Stein (1999): *Övertygandets ledarskap: Om retorik vid strategiska förändringar*. Studentlitteratur, Lund.
- Møller Nielsen, Niels (2001): "Persuasion: Om argumentation i public relations", i: Mie Femø Nielsen (Red.): *Profil og offentlighed: Public relations for viderekomme* (side 211–230), Frederiksberg, Danmark.
- (2003): "Corporate branding og den retoriske grundsituation", i: *Rhetorica Scandinavica* nr. 28, side 34–47.
- Palast, Greg (2002/2003): *The best democracy money can buy*. Robinson, London.
- Pasadeos, Yorgo (1999): "Influential authors and works of the public relations scholarly literature: A network of recent research", i: *Journal of Public Relations Research* 11(1), side 29–52.
- Perelman, Chaïm & Lucie Olbrechts-Tyteca (1969/1971): *The new rhetoric: A treatise on argumentation*. (John Wilkinson & Purcell Weaver, ovs.). University of Notre Dame, London.
- Pieczka, Magda (1996): "Paradigms, systems theory and public relations", i: Jacquie L'Etang & Magda Pieczka (Red.): *Critical perspectives in public relations* (side 124–156). International Thomson Business Press, London.
- Porter, W. M. (1992): "The environment of the oil company: A semiotic analysis of chevron's "people do" commercials", i: Elizabeth L. Toth & Robert L. Heath (Red.): *Rhetorical and critical approaches to public relations* (side 279–300). Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Post, James E., Anne Lawrence & James Weber (2002): *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics*. (10 utgave). McGraw-Hill, New York.
- Russell-Loretz, Theresa A. (1995): "Janus in the looking glass: The management of organizational identity in corporate recruitment videos", i: William N. Elwood (Red.): *Public relations inquiry as rhetorical criticism: Case studies of corporate discourse and social influence* (side 156–172). Praeger, Westport, CT.
- Saiia, David H., & Cyphert, Dale (2003): "The public discourse of the corporate citizen." i: *Corporate Reputation Review*, 6(1), side 47–57.
- Seeger, Matthew W., Timothy L. Sellnow & Robert Ulmer (1998): "Communication, organization, and crisis", i: *Communication Yearbook* 21, side 231–275.
- Skerlep, Andrej (2001): "Re-evaluating the role of rhetoric in public relations theory and in strategies of corporate discourse", i: *Journal of Communication Management* 6(2), side 176–187.
- Smilowitz, Michael & Ron Pearson (1989): "Traditional, enlightened, and interpretive perspectives on corporate annual reporting", i: Carl H. Botan & Vincent Hazelton Jr. (Red.): *Public relations theory* (side 83–98). Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Sproule, J. Michael (1988): "The new managerial rhetoric and the old criticism", i: *Quarterly Journal of Speech* 74, side 468–486.
- Stewart, Charles J., Allen Smith, Craig & Denton Jr., Robert E. (2001): *Persuasion and social movements*

- (4 utgave). Waveland Press, Prospect Heights, IL.
- Tate, Helen (1997): "Reconstructing corporate culture: Corporate advocacy in fred meyer's newsletter, the q-municator", i: Judith D. Hoover (Red.): *Corporate advocacy: Rhetoric in the information age* (side 91-104). Greenwood, Westport, CT.
- Tompkins, Philip K. (1987): "Translating organizational theory: Symbolism over substance", i: Frederic M. Jablin, Linda L. Putnam, Karlene H. Roberts & Lyman W. Porter (Red.): *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (side 70-96). Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Tompkins, Philip K. & George Cheney (1983): "Account analysis of organizations: Decision making and identification", i: Linda L. Putnam & Michael E. Pacanowsky (Red.): *Communication and organizations: An interpretive approach* (side 123-146). Sage, Beverly Hills, CA.
- Toth, Elizabeth L. (1992): "The case for pluralistic studies of public relations: Rhetorical, critical, and systems perspectives", i: Elizabeth L. Toth & Robert L. Heath (Red.): *Rhetorical and critical approaches to public relations* (side 3-16). Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- (1999): "Public relations and rhetoric: History, concepts, future", i: Danny Moss, Dejan Vercic & Gary Warnaby (Red.): *Perspectives on public relations research* (side 121-144). Routledge, London.
- Toth, Elizabeth L. & Robert L. Heath (Eds.) (1992): *Rhetorical and critical approaches to public relations*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Toulmin, Stephen Edelston (1958): *The uses of argument*. Cambridge University Press, London.
- Vestheim, Geir (1992): "Introduction to rhetorical theory: Issues for public relations", i: *International Public Relations Review* 15(2), side 23-30.
- Wæraas, Arild (2004): *Den karismatiske offentlige organisasjon: Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Doktorgradsavhandling, Universitetet i Tromsø.
- Yanow, Dvora (2000): *Conducting interpretive policy analysis*. Sage, Thousand Oaks, CA.