

Abstract

RhetoricaScandinavica, ISBN 1397-0534

No 77, 2018, pp 46--67

Publisher: Retorikforlaget AB

Author Rasmus Kjærgaard Rasmussen, Roskilde University.

Title "Crisis Communication as a Model for Organizational Rhetoric? Suggestions for a Theory of Rhetoric as Constitutive of Crises and Organizations" ["Krisekommunikation som model for virksomhedsretorik? Forslag til en teori om retorisk konstituerede kriser og organisationer"].

Abstract This article argues that contemporary crisis communication theories (Benoit; Coombs) lack a thoroughly rhetorical perspective on crises. Arguably, this results in an organization-centric perspective that presumes crises to be determined a priori. Neglecting the full potential of rhetoric, these theories fail to elucidate how organizational communication itself constructs crises. The author proposes to reinscribe rhetoric in crisis communication by way of stasis and framing theories in order to accommodate a constitutive view on crises and organizations. Introducing theory on the communicative constitution of organizations (CCO), the article offers an analytical framework that views crises as rhetorical framing processes which makes it possible to reconceptualize crisis communication theory, laying the ground for a general theory of corporate rhetoric.

Keywords crisis communication, CCO, framing, stasis theory.

Rasmus Kjærgaard Rasmussen er lektor i organisationskommunikation ved Institut for Kommunikation og Humanistisk Videnskab, Roskilde Universitet.
E-mail: rasmuskr@ruc.dk

Rasmus Kjærgaard Rasmussen:

Krisekommunikation som model for virksomhedsretorik?

Forslag til en teori om retorisk konstituerede kriser og organisationer

Denne artikel argumenterer for, at aktuelle krisekommunikationsteorier savner et retorisk perspektiv på kriser. De anlægger et organisationscentrisk perspektiv og betragter kriser som apriorisk givne fænomener, hvilket gør dem ude af stand til at belyse, hvordan organisationskommunikation i sig selv konstruerer kriser. Artiklen foreslår at genindskrive retorik i krisekommunikationsfeltet ved hjælp af stasislære og framingteori. Hermed understøttes et syn på både organisationer og kriser som kommunikativt konstituerede. Ved at introducere CCO-teori ("communication as constitutive of organizations") præsenterer artiklen en analytisk ramme, der anskuer kriser som retoriske framingprocesser. Denne gentænkning af krisekommunikationsteori kan samtidig yde et bidrag til en generel teori om virksomhedsretorik.

Det retoriske perspektiv på virksomhedskommunikation har de seneste to årtier været særligt fremtrædende inden for krisekommunikationsfeltet.¹ Således bygger feltets to mest indflydelsesrige teorier – William Benoit's *image repair theory* (IRT) og Timothy Coombs' *situational crisis communication*

1 Finn Frandsen og Winni Johansen, *Organizational Crisis Communication* (London: SAGE Publications, 2017); Elisabeth Hoff-Clausen, "Attributing Rhetorical Agency in a Crisis of Trust: Danske Bank's Act of Public Listening After the Credit Collapse," *Rhetoric Society Quarterly* 43, nr. 5 (2013), 425–48; Dan Pyle Millar og Robert L. Heath, *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication* (Mahwah, N.J.; London: Lawrence Erlbaum, 2004); Orla Vigsø, "Namngivning som krishantering," i *Retoriska aspekter på krisekommunikation*, red. Mral og Vigsø (Ödåkra: Retorikförlaget, 2013).

theory (SCCT) – på begreber importeret fra den retoriske tradition, hvor de set med retoriske briller har stor affinitet med ideen om retorikken som en ”practical art of discourse”²: Den angrebne organisation fremstilles som en *retor*, krisebegivenheder konceptualiseres som *retoriske situationer*, mens diskursive reaktioner og kommunikative respons bliver analyseret som *apologia*.³

Denne fremstilling ville de to kriseteoretikere muligvis ikke være helt enige i. Selvom Benoit er specialist i politisk retorik, nævner han ofte bredere sociologisk orienterede skikkelser som Kenneth Burke og Erving Goffman som primærinspirationer, mens Coombs meget eksplicit definerer sin teori inden for socialpsykologien ved at basere sig på Bernard Weiners attributionsteori. Men selvom både IRT og SCCT således også bygger på teoretisk inspiration inden for henholdsvis sociologi og socialpsykologi, så argumenterer jeg i denne artikel for, at de grundlæggende begge kan behandles som retoriske responsteorier. Mit argument herfor er, at de ud over affiniteten med retorikken som *praktisk* diskurs begge har en tydelig orientering mod retoriske kernebegreber som ’audience’, ’persuasion’ og ’fitting response’. Benoit beskriver således krisekommunikatørens opgave som ”try to create the most effective message to persuade the audience”⁴, mens Coombs taler om vigtigheden af ”choosing the right words”⁵. Altså, uforfalskede retoriske ideer om kommunikation som den praktiske kunst at overbevise med de rigtige ord.

I denne artikel viser jeg at på trods af denne affinitet med retorikkens vokabular, så savner krisekommunikationsteorierne paradoksalt nok retorik (og kommunikation) som *analytisk* perspektiv og ontologi. De mangler dét, som Craig kalder et ”communicational perspective”⁶ på krisen og krisekommunikationen. Min centrale kritik af gængse teorier om krisekommunikation er nemlig, at de qua udelukkelsen af retorikken som teoretisk og analytisk perspektiv kommer til at se kriser som fænomener, der er givet *a priori* og knyttet til én organisation. Omvendt vil et analytisk retorisk perspektiv snarere se kriser som dynamiske kommunikative og organisatoriske processer. Min hovedpåstand er derfor, at disse krisekommunikations-teorier faktisk negligerer retorikkens potentiale som et analytisk redskab, der kritisk kan afdække, hvordan retorik i sig selv er medvirkende til at konstruere begivenheder og situationer som kriser.⁷

I artiklen foreslår jeg derfor at løse de responsorienterede krisekommunikations-

-
- 2 Robert T. Craig, ”Communication Theory as a Field,” *Communication Theory* 9, nr. 2 (1999): 135.
 - 3 William L. Benoit, ”Image Repair Discourse and Crisis Communication,” *Public Relations Review* 23, nr. 2 (1997): 177–86; Timothy W. Coombs, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (Thousand Oaks: Sage Publications, 1999); Keith Michael Hearit, *Crisis Management by Apology: Corporate Responses to Allegations of Wrongdoing* (Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2006).
 - 4 William L. Benoit, *Accounts, Excuses, and Apologies* (Albany NY: SUNY Press, 2014), 6.
 - 5 Timothy W. Coombs, ”Choosing the Right Words,” *Management Communication Quarterly* 8, nr. 4 (2016): 447–76.
 - 6 Craig, ”Communication Theory as a Field,” 124.
 - 7 Se fx Vigsø, ”Namngivning som krishantering.”

teoriens problem med et manglende retorisk perspektiv ved at anlægge et *konstitutivt* perspektiv på kriser og organisationer som kommunikativt konstituerede fænomener. Jeg argumenterer her for, at en analytisk syntese mellem framingteorier og teorier om ”communication as constitutive of organizations” – det såkaldte CCO-paradigme – til sammen kan hjælpe krisekommunikationsteoriene med at slippe det aprioriske syn på kriser ved at se såvel kriser og organisationer som resultatet af kommunikative – eller retoriske – processer.

I denne ambition er artiklen inspireret af Mral og Vigsøs *kriseretorik*,⁸ der forsøger at koble krisekommunikation med klassiske retoriske begreber fx som *stasis*⁹ og *topik*¹⁰ som analytiske vinkler. I artiklen argumenterer jeg for, at særligt retorikkens stasislære via dens moderne inkarnation i framingteori¹¹ bidrager med et konstitutivt perspektiv, der gør det muligt at se krisebegivenheden på fire grundlæggende måder eller staser: som kendsgerning (hvordan er det en krise?), som kausalitet (hvad er årsagen?), som værdi (er krise god eller dårlig?) og som politik (hvad skal der gøres?). Med udgangspunkt i stasislæren som retorisk metateori kan man samtidig analysere den rolle, det sproglige grundlag har for konstruktioner og definitioner af, hvilke situationer der gælder som kriser – og for hvilke aktører.

Formål og struktur

Dermed er formålet med denne artikel dobbelt. For det første forsøger artiklen på baggrund af en undersøgelse af krisekommunikationsfeltets to succesfulde teorier at vise, hvor disse mangler et retorisk perspektiv. Det sker ved at pege på de steder hos Benoit og Coombs, hvor denne mangel leder til et apriorisk og organisationscentrisk syn på kriser. For det andet ønsker artiklen at skitsere en ny analytisk tilgang til kriser og krisekommunikation baseret på en retorisk-konstitutiv definition af kriser inspireret af stasislæren og CCO. Det sker ved at vise, at teorier om ’issues framing’¹² via ligheden med stasislæren repræsenterer et grundlæggende retorisk perspektiv på krisekommunikation, hvor kriser kan ses som kampe mellem forskel-

8 Brigitte Mral og Orla Vigsø, *Kriseretorik. Retoriska aspekter på krisekommunikation* (Ödåkra: Retorikförlaget, 2013).

9 Øyvind Ihlen, “Defending the Mercedes A-Class: Combining and Changing Crisis-Response Strategies,” *Journal of Public Relations Research* 14, nr. 3 (2002): 185–206; Charles Marsh, “The Syllogism of Apologia: Rhetorical Stasis Theory and Crisis Communication,” *Public Relations Review* 32, nr. 1 (2006): 41–46.

10 Christina Pontoppidan, Jonas Gabrielsen og Heidi Jønch-Clausen, “Topik: Et retorisk bidrag til den kritiske journalistik,” *NORDICOM - Information* 32 (2010): 47–59.

11 Dette argument er inspireret af Nico Mouton, “On Interpretive Contests and Institutional Change: The Curious Case of the Captain, the Journalist, the Courtier, Their Joint Construction of ‘The Truth About the Navy,’” *Working Paper*, 2014, 1–16.; Just S.N og Mouton N, “Framing Financial Culture - Rhetorical Struggles Over the Meaning of ‘Liborgate,’” *Journal of Organizational Change Management* 27, nr. 5 (2014): 732–43.

12 Robert M. Entman, “Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm,” *Journal of Communication* 43, nr. 4 (1993): 51–58; Donald A. Schön og Martin Rein, *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies* (New York: BasicBooks, 1994).

lige aktørers retoriske definitioner og træk – eller “framing contests”¹³

Ud fra CCO-paradigmet søger artiklen desuden at definere kriser som en *kommunikativt konstitueret organisering af aktører og interesser*. Denne organisationskommunikationsteoretiske definition af kriser gør det i kombination med retorisk framingteori muligt at beskrive organisatorisk krisekommunikation som en organisering af fortolkningsframes.

Baggrunden herfor er en grundantagelse om retorik som fundamentalt konstituerende for både organisationer og organiseringsprocesser. Med denne gentænkning af retorik som konstitutiv håber jeg at bidrage både med ny analytisk forståelse af kriser og krisekommunikation og til en ny dagsorden for virksomhedsretorikken. Jeg sigter således mod at kunne demonstrere retorikkens potentiale for organisationskommunikation ved at genfortolke dens rolle i krisekommunikation og udvikle en egentlig virksomhedsretorik baseret på en nytænkning af forholdet mellem retorik og organisation. Dermed tjener artiklens konstitutive perspektiv som svar på et generelt ’call’ fra den retorisk orienterede organisationsteori om at tage kommunikation alvorligt i bestræbelserne på at konsolidere en virksomhedsretorik.¹⁴

Artiklen falder således i fire hoveddele. I første del næranalyserer jeg ved hjælp af stasislæren krisekommunikationsfeltets gestaltning af organisationen som retor og krisen som en apriorisk givet retoriske situation. I anden del udfolder jeg CCO-ideen om den kommunikativt konstituerede organisation som et alternativt perspektiv på kriser og krisekommunikation. I tredje del af artiklen forsøger jeg at skabe en syntese mellem retorikken og CCO-organisationsteorien via ideen om kriser som *framing contests*. Fjerde del anvender denne syntese til en genfortolkning af krisekommunikation illustreret med en analyse af LEGO’s omdømmekrise i 2014. Et konkluderende afsnit opsummerer artiklens bidrag og dens relevans for forskellige krisetyper.

I. Krisekommunikation: mellem retorik og organisationskommunikation

Det er hævet over en hver tvivl, at krisekommunikation er en af de mest populære underdiscipliner inden for kommunikationsfaget. Siden midten af 1990’erne har udviklingen inden for krisekommunikation været eksplosiv med en vifte af akademiske konferencer, artikler, *special issues* og håndbøger samt ikke mindst en stor

13 Paul ’t Hart og Karen Tindall, “Understanding Crisis Exploitation: Leadership, Rhetoric and Framing Contests in Response to the Economic Meltdown,” i *Framing the Global Economic Downturn: Crisis Rhetoric and the Politics of Recessions*, red. Paul ’t Hart og Karen Tindall (ANU E Press, 2009), 21–40; Øyvind Ihlen og Mike Nitz, “Framing Contests in Environmental Disputes: Paying Attention to Media and Cultural Master Frames,” *International Journal of Strategic Communication* 2, nr. 1 (2008): 1–18.

14 Jf. Øyvind Ihlen, “Organisasjoners retorikk - det forsømte forskningsfelt,” *Rhetorica Scandinavica*, nr. 34 (2005): 35–52; Eduard Bonet og Alfons Sauquet, “Rhetoric in Management and in Management Research,” *Journal of Organizational Change Management* 23, nr. 2 (2010): 120–33.

offentlig interesse. Underdisciplinen krisekommunikation har ovenikøbet koloniseret mere etablerede felter inden for strategisk kommunikation som issues management, public relations og endda corporate branding.¹⁵ Fra at være et smalt område, der nærmest blev betragtet som et kuriøst grænsetilfælde, som ”pæne” praktikere helst holdt sig for gode til at tale for meget om, har krisekommunikation spredt sig til den absolutte mainstream inden for organisationskommunikationsfeltet.

En del af forklaringen på krisekommunikationsfeltets udbredte succes skal naturligvis søges i mediedagsordenens og den generelle samfundsmæssige interesse for krisefænomenet. Her fungerer krisekommunikationsdisciplinen med fokus på beskyttelse og genopretning af images som en akademisk knæsættelse af ideen om omdømme og legitimitet som centrale kapitalformer i det senmoderne samfund. Forklaringen på krisekommunikationsfeltets helt aktuelle succes og ekspansion skal formodentlig søges i udviklingen inden for særligt de sociale medier. Her har ’nye’ typer af kriser som såkaldte ’shitstorms’ og ’parakriser’ skabt en nærmest uendelig mængde af empiriske krisecases og tilhørende behov for teoretisk afklaring.¹⁶

Til gengæld har krisekommunikationsforskningen en blind plet, når det kommer til relationen mellem faktisk krisekommunikation og organisationsfænomener som kultur, identitet, ledelse og beslutninger. Ifølge Bruno Latour kan et komplekst fænomen blive til en *sort boks* (”black box”), når aktørerne i et vidensnetværk ikke længere stiller spørgsmålstegn ved dets oprindelige kompleksitet og naturaliserer det semantisk.¹⁷ Således *blackboxer* både Benoit’s og Coombs’ retoriske krisekommunikationsteorier organisatoriske processer og aflæser udelukkende kommunikation som en virkning og fokuserer derfor udelukkende på respons.

Der er således stort potentiale for den forskningslitteratur inden for krisekommunikationsfeltet, der forklarer sammenhængen mellem organisationens praksisser og dens krisekommunikative praksis. På trods af Johansen og Frandsen’s¹⁸ forslag om et generelt forskningsprogram viet til denne relation, er der til dato gennemført få undersøgelser af sammenhængen mellem organisationskultur og faktisk krisekommunikation. Undtagelserne er Frandsen og Johansen’s egen undersøgelse af henholdsvis PR-konsulenter og offentlige lederes ’krisekultur’ samt Marras nu klassiske studie af Johnson & Johnson’s krisekommunikation.¹⁹

15 Se fx Winni Johansen og Finn Frandsen, *Krisekommunikation. Når virksomhedens image og omdømme er truet* (København: Samfundslitteratur, 2007); Millar og Heath, *Responding to Crisis*.

16 Sonja Utz, Friederike Schultz, og Sandra Glocka, ”Crisis Communication Online: How Medium, Crisis Type and Emotions Affected Public Reactions in the Fukushima Daiichi Nuclear Disaster,” *Public Relations Review* 39, nr. 1 (2013): 40–46; Timothy W. Coombs og Sherry J. Holladay, ”The Paracrisis: The Challenges Created by Publicly Managing Crisis Prevention,” *Public Relations Review* 38, nr. 3 (2012): 408–15.

17 Bruno Latour, *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2003), 131.

18 Johansen og Frandsen, *Krisekommunikation. Når virksomhedens image og omdømme er truet*.

19 Finn Frandsen og Winni Johansen, ”Institutionalizing Crisis Communication in the Public Sector: An Explorative Study in Danish Municipalities,” *International Journal of Strategic*

Det er muligt, at denne blinde plet skyldes den uheldige spaltning mellem organisatorisk tale og handling, som man finder i dele af organisationsteorien, hvor kommunikation udelukkende forstås som et epifenomen. I denne optik frakendes kommunikation (tale) som sådan ontologisk vægt.²⁰ Men manglen peger samtidig på, at det organisationsteoretiske felt som masterdisciplin ikke helt anerkender krisekommunikation som analyseenhed. Således har organisationsidentitetsfeltet præsteret en række studier af legitimitetskriser i virksomheder – fx hos oliegi-ganten Shell i 1990'erne – men her konceptualiseres kriser som en kløft ('gap') mellem intern og ekstern perciperet identitet, mens samme litteratur er påfaldende tavs om organisationens krisekommunikation.²¹

Krisekommunikationens blinde vinkler på organisatoriske fænomener spejles således i organisationslitteraturens blinde vinkler over for krisens retoriske komponenter. Dette skyldes måske den managementorienterede organisationsteoris førnævnte grundantagelser om kommunikation som et overfladefænomen. I hvert fald kan kløften mellem organisatorisk tale og handling også aflæses i den disciplinære opsplitning mellem krisekommunikation og kriseledelse ('crisis management'). Traditionelt set har sidstnævnte været optaget af at afdække årsager, typer af kriser og remedier til udbedring samt fasemodeller, der viser krisens typiske udvikling.²²

Med undtagelse af Benoits strategi "corrective actions" og Coombs' "compensation" er både IRT og SCCT som nævnt optaget af det kommunikative respons særligt i fasen lige efter krisen. Rent institutionelt har de to discipliner ofte været adskilt fx i kommunikationsafdelinger og issues og risk management.²³ Teoretisk trækker kriseledelses-traditionen samtidig specialiserede dele af organisationsteorien, der fokuserer på fx læring. Som Rasmussen og Merkelsen påpeger, er det dog en vigtig pointe, at de to krise-discipliner også har et stærkt fællestræk, idet de begge er

Communication 3, nr. 2 (2009): 102–15; Francis J. Marra, "Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations," *Public Relations Review* 24, nr. 4 (1998): 461–74.

- 20 Se fx Debashish Munshi og Priya Kurian, "Imperializing Spin Cycles: A Postcolonial Look at Public Relations, Greenwashing, and the Separation of Publics," *Public Relations Review* 31, nr. 4 (2005): 513–20.
- 21 Se J. E. Dutton og J. M. Dukerich, "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation," *Academy of Management Journal* 34, nr. 3 (1991): 517–54; M. J. Hatch og M. Schultz, "The Dynamics of Organizational Identity," *Human Relations* 55 (2002): 989–1018; C. Coupland og A. D. Brown, "Constructing Organizational Identities on the Web: A Case Study of Royal Dutch/Shell," *Journal of Management Studies* 41, nr. 8 (2004): 1325–47.
- 22 Se Thierry C. Pauchant og Ian I. Mitroff, *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992). For en gennemgang se Rasmus K. Rasmussen og Henrik Merkelsen, "The Risks of Nation Branding as Crisis Response: A Case Study of How the Danish Government Turned the Cartoon Crisis Into a Struggle With Globalization," *Place Branding and Public Diplomacy* 10, nr. 3 (2014): 230–48.
- 23 Finn Frandsen og Winni Johansen, "Issues management," i *Håndbog i strategisk public relations*, red. Henrik Merkelsen (København: Samfundslitteratur, 2010), 281.

organisationscentriske i deres perspektiv på krisen trods forskellige mål og midler.²⁴ Begge disciplinernes aksiomatiske kerneantagelse er således, at kriser er *organisatoriske* kriser. Hvor henholdsvis organisationens omdømme og funktionsduelighed er truet.

Problemet med respons-krisekommunikation set gennem stasislæren

I det følgende introducerer jeg stasislæren som et retorisk metaperspektiv på de eksisterende krisekommunikationsteorier.²⁵ Det skyldes, at det med udgangspunkt i stasislæren er muligt at se, hvordan krisekommunikationsteoriene springer en central kommunikativ proces over i definitionen af, hvad der udgør en krise. Almindeligvis defineres stasis som det, ”der er tilfældet” eller ”problemet” i forbindelse med uoverensstemmelse i en bestemt sag eller *issue*. Jeg vender tilbage til sammenhængen mellem stasislæren og teorier om issues framing, som udfoldes i artiklens tredje del.

Stasislæren er en omdiskuteret teori, der er blevet udlagt forskelligt af retorikere. For det første har brugsomfanget været diskuteret: Gælder indsigterne kun juridisk argumentation, eller er her tale om en almen argumentationsteori? Ifølge Christian Kocks introduktion til stasislæren²⁶ kan læren dels anvendes snævert til at afdække en given aktørs argumentation vedrørende et stridsspørgsmål, dels til bredt at afdække fx en samfundsdebat's behandling af en given sag. Sidstnævnte anvendelse af stasislæren findes eksemplarisk hos Just og Gabrielsen i deres analyse af debatten om boligmarkedet efter finanskrisen, hvor de netop anvender staserne til at undersøge de forskellige måder hvorpå en *sag* kan diskuteres.²⁷ I min videre fremstilling følger jeg denne idé om, at stasislæren kan anvendes bredt til at afdække, hvordan en given sag behandles sprogligt.

For det andet har definitionen af de enkelte staser i forskellige kilders fremstilling været genstand for faglig, herunder filologisk, debat,²⁸ og det at arbejde med emnet udgør rent sprogligt en udfordring i sig selv. På dansk synes den græske term *stasis* at være gledet ind i sproget (stasislære, en stase, flere staser), imens det ofte samtidig er latinske navne for de enkelte specifikke staser, der anvendes. Denne praksis følger

24 I krisekommunikationen fordi man primært analyserer respons ved enten at se organisationen som *retor* (fx Coupland og Brown), eller fordi man tager udgangspunkt i individuelle retorer som repræsentanter for den kriseramte organisation (se fx Benoit).

25 Marsh, ”The Syllogism of Apologia: Rhetorical Stasis Theory and Crisis Communication.”

26 Christian Kock, ”Topik” i *Retorik: teori og praksis*, red. Lisa Villadsen og Charlotte Jørgensen (Frederiksberg: Samfundslitteratur, 2009), 115–27; Christian Kock, ”Stasislæren – en schweizerkniv til argumentation,” *Retorikmagasinet* 89 (2013).

27 Sine Nørholm Just og Jonas Gabrielsen, ”Boligmarkedet mellem tal og tale: Stasislæren som redskab for retorisk kritik,” *Rhetorica Scandinavica* 48 (2008): 17–36.

28 Hanns Hohmann, ”Stasis,” red. Thomas O. Sloane, *Encyclopedia of Rhetoric* (Oxford University Press, 2001), 744; Antoine Braet ”The Classical Doctrine of ‘Status’ and the Rhetorical Theory of Argumentation,” *Philosophy & Rhetoric* 20, nr. 2 (1987): 79–93.

jeg i min fremstilling. Hvad angår de specifikke staser, følger jeg Kocks eksempel²⁹ og arbejder med følgende fire grundlæggende staser under deres latinske navne: *status conjecturalis*, *status definitivus*, *status qualitatis* og *status translativus*. De præsenteres nærmere nedenfor.

Stasislæren har græsk oprindelse, idet den tilskrives Hermagoras af Temnos og angår, hvordan et skyldsspørgsmål kan behandles af den tiltalte i en straffesag. Stasislæren udbygges og systematiseres omkring 150 e.k. af den østromerske retoriker Hermogenes og man taler derfor om en græsk tradition.³⁰ Ifølge Hermagoras' oprindelige skema er der således fire staser eller fire distinkte måder, sagen kan diskuteres på. Første stase er *status conjecturalis*, som angår en sags faktuelle niveau – på dansk det konjekturale eller formodende niveau. Hvis man er anklaget for en forbrydelse, kan man så tvivl om fakta og forsvare sig ved at sige ”Jeg gjorde det ikke”. Anden stase er *status definitivus*, der angår det definitoriske niveau. Her kan den anklagede stille spørgsmål ved, hvordan vi skal se handlingen. Når Københavns Zoo i 2014 i en shitstorm blev anklaget for at ”slagte” girafungen Marius, kan de forsvare sig med at betegne handlingen som en ”aflivning”. Tredje stase er *status qualitatis*, der angår det kvalitative niveau af sagen eller dens omstændigheder: det kan fx være en formildende omstændighed at Marius blev aflivet som del af det avlsprogram Zoo er en del af. Endeligt *status translativus*, som er sagens transcenderende niveau. En anklaget kan forsvare sig med, at den givne ret eller proces ikke er den rette til at behandle sagen. Dermed repræsenterer stasislæren den ”avancerede indsigt, at en hver sag faktisk lader sig diskutere på forskellige niveauer.”³¹

Som det fremgår af ovenstående, er stasislæren i sin oprindelige udformning en art proto-krisekommunikation, idet den hjælper med at finde argumenter mod en anklage. Som Kock skriver, kan første og anden stase netop bruges til at ”benægte fakta eller bestride definitionen”.³² På trods af denne forbindelse mellem krisekommunikation og stasislæren anvender jeg i det følgende udelukkende stasislæren som et metaperspektiv på, hvordan krisekommunikationsteorier faktisk *taler om kriser*.

Første kritik: kriser kan bestemmes a priori

Anvender man stasislæren som metaanalyse af krisekommunikationsteorierne, er det nemlig muligt at få øje på en central mangel ved både Benoits og Coombs' retoriske responsterorier. Deres analyse af krisekommunikation begynder nemlig først med *status definitivus*, idet de tager for givet at kendsgerningen, *status conjecturalis*, om en given situation er, at den udgør en krise. Hos både Benoit (IRT) og Coombs (SCCT) springes der således over dette afgørende definitions punkt direkte

29 Kock, ”Topik,” 120.

30 Christian Kock, ”Stasis-læren: argumentationens strategier,” i *Ordets magt. Retorisk tænkning der holder. I: Før 1900*, (Frederiksberg: Samfundslitteratur, 2012), 67–72.

31 Just og Gabrielsen, ”Boligmarkedet mellem tal og tale: Stasislæren som redskab for retorisk kritik,” 20.

32 Christian Kock, ”Stasislæren – en schweizerkniv til argumentation.” Se også Marsh.

til den kausale fortolkning i status definitivus: hos Benoit kaldet ”perception” og hos Coombs betegnet ”attribution”. Selvom udgangspunktet for begge teorier er, at retor-organisationen skal fastlægge, hvad krisen drejer sig om for at kunne udvikle respons, så er kendsgerningen *a priori* defineret som en krise. Dette udgør samtidig en meget statisk conceptualisering af kriseretorik som det, der gives af situationen, mens der ses bort fra det forhold, at retorikken kan skabe kriser.

Disse to pointer understøttes uforvarende af Benoit og Coombs selv i deres gensidige kritik af hinanden.³³ Således bekræfter Coombs, at hans krisekommunikationsteori netop antager, at respons følger automatisk af krisetype, når han kritiserer Benoits IRT-forskning for at bygge på ”simple lists of crisis response strategies”.³⁴ Problemet for Coombs er således ikke grundideen om automatiserede responslister men det faktum, at Benoits lister er baseret på case-studier. Omvendt kritiserer Benoit på sin side meget eksplicit SCC-teorien for mere grundlæggende at antage, at krisetypen altid kan bestemmes *a priori*, hvilket Benoit mener, man kun kan i nogle situationer:

At times it is easy to identify the crisis type of a given situation. However, our perception of reality, such as whether blame should be internal to an organization or assigned to an external target, is socially constructed through messages.³⁵

Men hvor Benoit ser denne mangel på nuance i SCCT som kritisabel, argumenterer jeg for, at selve ideen i begge teorier om *a priori* at kunne bestemme krisetypen er et problem ud fra en retorisk betragtning; for Benoit har nemlig ret i, at der altid er en social kommunikativ konstruktionsproces på spil.

Anden kritik: Kriser er organisatoriske kriser

Min påstand er, at årsagen til dette forhold i begge teorier skal søges i krisekommunikationens underliggende organisationscentrisme. Denne centrisme kommer for eksempel til udtryk, når Coombs betegner situationer med krisekarakter som trusler mod organisationen: ”A crisis is a sudden and unexpected event that threatens to disrupt an organization’s operations and poses both a financial and a reputational threat.”³⁶

Dette forhold gør sig også gældende i Benoits ’image repair theory’, hvis formål ifølge Benoit er at finde ud af, hvad en virksomhed skal sige i en krisesituation. I Benoit’s teori gestaltes kriser således som ”attacks or complaints” mod en organisation, der er omdrejningspunktet for problemet. Som Benoit fastslår i sin definition

33 For en gennemgang se Frandsen og Johansen, *Organizational Crisis Communication*, 107.

34 Timothy W. Coombs, ”The Protective Powers of Crisis Response Strategies,” *Journal of Promotion Management* 12, nr. 3–4 (2006), 242.

35 Benoit, *Accounts, Excuses, and Apologies*, 36.

36 Timothy W. Coombs, ”Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory,” *Corporate Reputation Review* 10, nr. 3 (2007), 164.

af årsagerne til imagekriser: ”An attack has two components: 1. The accused is held responsible for an action. 2. That act is considered offensive.”³⁷ Synsvinklen er dermed placeret med udgangspunktet i *organisationens* ansvar og omverdenens moralske evaluering af dens handlinger.

Den analytiske implikation af de to teories organisationscentrisme er for det første, at en krise først og fremmest er en krise for en organisation. Med dette låste analytiske perspektiv på enkelt-organisationer bliver organisationen dermed til krisekommunikationsteoriernes referentaktør og primære analyseenhed. For det andet leder fokus på organisationen som ’ejer’ af krisen, som vi så, til en mindst ligeså central antagelse: nemlig at krisen som kendsgerning i *status conjecturalis* ligger fast. Analytisk er fortolkningsramen ”krise” dermed givet *a priori*, uanset hvordan situationen kunne fortolkes af andre aktører.

Konklusionen på krisekommunikation som organisations-retorik er således, at kommunikation ikke anses for at være konstitutiv men snarere tildeles en passiv rolle som statisk respons på eksisterende situationer (kriser). Dette gør det samtidigt svært for de retoriske krisekommunikationsteorier at analysere større samfundsmæssige kriser, der er resultatet af to eller flere aktørers divergerende fortolkninger af ’situationer’. Det leder til en form for retor-centrisme, hvor teorierne synes at fokusere på enkeltaktører og enkeltorganisationer i stedet for på konstellationer af aktører. Desuden ses kriser qua fokus på angrebet på virksomhedens omdømme stort set kun som noget negativt, og formålet for begge teorier er at minimere dels omverdenens opfattelse af organisationens ansvar – hos Benoit ”perception”; hos Coombs ”attribution” – dels fortolkningen af krisen eller den krænkende handling. Der er altså også i teorierne en normativ bias: kriser er per definition dårlige.

Delkonklusion: de retoriske responsteories analytiske mangler

Begge krisekommunikationsteorier præges dermed af to problematiske aksiomatiske kerneantagelser. For det første at kriser er organisatoriske kriser; det er en retor-organisation, der er referent-aktøren. En krise er først og fremmest en krise for én organisation og resultatet af angreb på denne. For det andet ved ’vi’ på forhånd, at situationen er en krise. Opsummerende er det min påstand, at de retorisk inspirerede krisekommunikationsteorier har tre hovedudfordringer ved ikke at se kriser som kommunikativt konstituerede fænomener:

- Organisationscentrismen leder til en ensidig organisationsforståelse, hvor organisationer nok er referent-aktører men kun en ad gangen og ikke i betydningen organisering af aktørers interesser fx i koalitioner.
- Den aprioriske kriedefinition leder til en definatorisk ’blackboxing’, hvor krisen som situation er givet som kendsgerning, og retorikken reduceres til en praktisk respons på denne.

37 Benoit, ”Image Repair Discourse and Crisis Communication,” 178.

- Samlet set lider begge teorier under et manglende kommunikativt perspektiv på kriser, og begge responsteorier accentuerer opsplitning mellem tale og handling, hvor retorik ikke tilkendes nogen ontologisk vægt i forhold til at skabe situationen.

Denne mangel på en kommunikativ orienteret krisemodel er udgangspunktet for artiklens videre konstitutive teoretisering af både situationer og kriser som resultat af kampe om forskellige situationsfortolkninger og -definitioner. Min tese er således, at et konstitutivt perspektiv kan fremme et bredere retorisk syn på kriser ved: i) at analysere kriser uafhængigt af aktør-typer; ii) at se kriser som definitionskampe og organisering af fortolkningsframes med udgangspunkt i *status conjecturalis* og iii) at anskue krisekommunikation som fænomen med ontologisk vægt i organisationen og organiseringsprocesser samt endelig iv) at se kriser som muligheder.

Min hovedkritik af de retoriske krisekommunikationsteorier aprioriske definition af krisen har endvidere en pendant i Lloyd Bitzer og Richard Vatz' berømte debat om den retoriske situation. Hovedspørgsmålet i denne disput er, om situationen (eller krisen) eksisterer på forhånd og blot kalder på retorik, eller om retorikken skaber situationen (eller krisen)? Pointerne fra denne debat kan samtidig ses som protomodel for konfigurationen mellem organisation og kommunikation: Skabes organisationer i diskurs, eller er diskurs blot et neutralt redskab til at repræsentere organisationen og transmittere dens informationer?

CCO-forskning har en klar holdning til dette spørgsmål, fordi disse teorier netop understreger kommunikationens centralitet i konstitutionen af organisatoriske realiteter. CCO-teorier der fremhæver organisationens kommunikative karakter kan ses som modvægt til ikke-kommunikativt orienterede organisationsteorier³⁸ og passer derfor godt til artiklens konstitutive perspektiv på kriser. Ud fra CCO-perspektivet kan man argumentere for, at retorikken som disciplin kan bidrage analytisk til forståelsen af, *hvordan* både kriser og organisationer tales "into existence".³⁹

II. CCO: en konstitutiv teori om retorik, organisationer og kriser

CCO-teorierne tager udgangspunkt i princippet om, at kommunikation er konstituerende for og i organisationen,⁴⁰ og CCO-paradigmets grundantagelse er således, at kommunikation skaber organisationer: "communication generates, not merely

38 Mats Alvesson, "Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle With Ambiguity," *Journal of Management Studies* 30, nr. 6 (1993): 997–1015; James R. Taylor og Elizabeth van Every, *The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface* (New York: Psychology Press, 2008).

39 Karen Lee Ashcraft, Timothy Kuhn, og François Cooren, "Constitutional Amendments: 'Materializing' Organizational Communication," *The Academy of Management Annals* 3, nr. 1 (2009): 1–64.

40 Se særligt Robert D. McPhee og Pamela Zaug, "The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation," *The Electronic Journal of Communication* 10, nr. 1–2 (2000); Taylor og van Every, *The Emergent Organization*; Ashcraft, Kuhn, og Cooren, "Constitutional Amendments."

expresses, key organizational realities.”⁴¹ I en programmatisk artikel om CCO skriver Cooren, Kuhn, Cornelissen og Clarke således, at de centrale præmisser for CCO-forskning i kommunikation og organisationer er: 1) CCO-forskning studerer ’kommunikative begivenheder’; 2) CCO-forskning har en bred (”inkluderende”) definition af, hvad der tæller som kommunikation, fx kan ikke-humane aktører som ideologier og teknologier også ses som afsendere; 3) CCO anerkender organisationskommunikations co-konstruerede eller co-orienterede natur; 4) CCO-forskning mener, at hvem eller hvad der handler altid er et åbent spørgsmål; 5) CCO-forskning forlader aldrig ”the realm of communicational events”⁴² og 6) CCO-forskning favoriserer hverken organisering eller organisation. Denne åbne, induktive og ikke-aprioriske tilgang til kommunikative fænomener er kompatibel med stasislærens idé om, at selve afdækningen af, ”hvad der er tilfældet,” står centralt i analysen af sagen eller problemet.

CCO-perspektivets syn på organisationskommunikation er dermed hinsides det klassiske transmissionsparadigme inden for kommunikationsteori. Tesen er, at kommunikation ikke kan reduceres til et overfladefænomen i en organisation, og retningen tager, som Timothy Kuhn skriver, kommunikation alvorligt ved som analysestrategi aldrig at forlade det kommunikative domæne.⁴³ Det analytiske fokus ligger på den rolle kommunikation, i form af fx narrativer, har som konstituerende faktor for både organisationer og organiseringsprocesser.

På trods af ganske få synteser mellem moderne retorik og CCO-feltet er det oplagt, at det konstitutive perspektiv på organisationsteori og ideen om at organisationen skabes via tale er metodisk foreneligt med en konstruktivistisk forståelse af retorikken, som den kommer til udtryk i Vatz’ analyse af retoriske situationer og Charlands teori om konstitutiv retorik. Parallellerne er mange: Når Vatz fx pointerer, at ”retorik er en årsag til mening, ikke en virkning”, harmonerer dette med de fremtrædende CCO-teoretikere Taylor og van Every’s ide om at ”organization emerges in communication (and nowhere else)”⁴⁴ Den retoriske *rapport* gælder særligt den del af CCO, der betegnes som Montreal-skolen og indbefatter teoretikere som Cooren og Robinchaud og fornævnte Taylor og van Every. Fokus for denne gren af CCO er netop på forholdet mellem organisatoriske *tekster* og *konversationer* som det konstituerende element. Charlands fokus på retorikkens betydning for social identitetsdannelse, praksis og materialitet ligner således Montreal-skolens optagethed af betydningen af non-humane aktører som dokumenter i organiseringsprocesser: ”(...) rhetorical constitution becomes sedimented in institutionalised practices and renders such constitution ”material” more than only ideas and meaning.”⁴⁵

41 Ibid., 2.

42 François Cooren m.fl., ”Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue,” *Organization Studies* 32, nr. 9 (2011), 1153.

43 Timothy Kuhn, ”Negotiating the Micro-Macro Divide: Thought Leadership from Organizational Communication for Theorizing Organization,” *Management Communication Quarterly* 26, nr. 4 (2012): 543–84.

44 Taylor og van Every, *The Emergent Organization*, 4.

45 Maurice Charland, ”Constitutive Rhetoric,” i *Encyclopedia of Rhetoric*, red. Thomas O.

Ud over et fælles syn på materialitet er den vigtigste lighed mellem konstitutiv retorik og konstitutiv organisationskommunikationsteori, særligt i Montreal-skolens version, at begge retninger ser *narrativer* (tekster) som fundamentale for 'konstitution' af henholdsvis social identifikation og organisation. Således fastslår den centrale CCO-teoretiker fra Montreal-skolen, Francois Cooren, at "any organizational form is structured ultimately as a narrative"⁴⁶ mens han peger på, at studiet af organisationskommunikation grundlæggende er narratologisk: "a model that would enable us to analyze an organizational process – for example, a coalition – as a narrative, which then would explain why narratives seem to be so pervasive in organizational processes."⁴⁷ Tilsvarende understreger Maurice Charland, at narrativet er "fundamental to the rhetoric of constitution because narratives open diageitic spaces, story spaces, which are meaningful because they produce identification with a point of view."⁴⁸

Retorikken kan dermed særligt hjælpe CCO med at forklare de specifikke kommunikative processer i forhold til den kommunikative konstitution af organisationer, som af mange teoretikere anses som underteoretiseret (Cooren 2001; Kuhn 2012). Nærmere bestemt foreslår jeg, at retorikken i form af framingteori kan bidrage som analyseramme med en detailforklaring på specificiteten ved disse sproglige processer, der indgår i konstitutionen af kriser.

Så hvad indbefatter et konstitutivt syn på kriser og krisekommunikationsdisciplinen? Først og fremmest at vi tillægger forholdet mellem retorik og organisation ontologisk vægt. Altså at retorikken konstituerer kritesituationen, og at krisekommunikation dermed ikke blot er en neutral repræsentation af interesser. På baggrund af Bruno Latours idé om samfundsmæssige *kontroverser* er det muligt at definere virksomhedskriser som retoriske organiseringsprocesser. Det skyldes, at kriser ud fra Latours aktørnetværksteori (ANT) kan ses som generelle retoriske netværksprocesser, og ifølge hans materielt-semiotisk optik udspiller kontroverser (og kriser) sig netop i et tekstuel rum, hvor vi går fra:

conversation between a few people to texts that soon fortify themselves, fending off opposition by enrolling many other allies. Each of these allies itself uses many different tactics on many other texts enrolled in the dispute.⁴⁹

Denne ide er blevet samlet op af CCO-forskeren Francois Cooren, som endvidere ser krisebegivenheder som koalitionsdannelser, der kan analyseres narrativt. Et CCO-perspektiv på kriser vil således dels analysere krisen som en kommunikativ begivenhed, der er med til at konstituere organisationen, dels se krisen som en orga-

Sloane (Oxford: Oxford University Press, 1987), 618.

46 François Cooren, "Translation and Articulation in the Organization of Coalitions: The Great Whale River Case," *Communication Theory* 11, nr. 2 (2001): 181.

47 Ibid., 180.

48 Charland, "Constitutive Rhetoric," 617.

49 Latour 1987, citeret efter Sheila Jasanoff, "Genealogies of STS," *Social Studies of Science* 42, nr. 3 (2012), 4.

nisationsproces, hvor aktører via narrativer organiseres i koalitioner og alliancer. De centrale forskningsspørgsmål i et konstitutivt forskningsprogram for krisekommunikations-disciplinen vil således være: Hvordan er retorik i form af narrative frames formende for de beslutninger, organisationer træffer i en krise, og hvordan skabes organisatoriske situationer af retorik.

III. Kommunikativt konstituerede kriser: en syntese mellem CCO og framing-teori

I det følgende forsøger jeg at kombinere et CCO-perspektiv på kriser som retorisk organisering med framing-teori og ideen om kriser som *framing contests*. Formålet er at vise, at retoriikkens teori om issues framing er i stand til at forklare den sproglige specificitet ved de kommunikative organiseringsprocesser, som CCO fokuserer på. Retorisk framing-teori kan hjælpe med at åbne krisens 'sorte boks' op ved, i *status conjecturalis*, ikke at tage situationen for givet som krise.

Issues framing-teorier findes i mange varianter⁵⁰, men jeg anvender i denne artikel særligt teorier om politisk issues framing hos Entman, Schön, Rein samt 't Hart og Tindall,⁵¹ teorier, der alle kan ses som grundlæggende retorisk orienteret, fordi de synes at bygge på stasislæren i deres måde at spørge til framingen af issues. Således definerer Entman framing af et issue som det at udvælge: "some aspects (...) to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation, and/or treatment recommendation for the item described."⁵² Dog er det gennemgående for alle disse moderne fortolkninger af stasislæren, at de bytter om på rækkefølgen af staserne, og således begynder analysen af issue med *status definitivus* fremfor *status conjecturalis*, svarende til det Entman samt 't Hart og Tindall kalder "causal interpretation". Samlet set kan både stasislærens og issues framing-teoriene beskrives som konstitutive: Organisationens issues er ikke medfødte men skabes. Det er altså muligt at kombinere CCO-perspektivet med framingteoriene.

Ikke mindst deler desuden CCO og framingteoriene et fokus på narrativitet med henholdsvis CCOs ide om narrativitet som organisering og framing-teoriens betoning af narrativer som persuasio. Organisationsteoretikeren Abolafia kalder slet og ret frames for "generic story lines,"⁵³ mens politologerne Schön og Rein understreger, at issues framing og fortolkninger antager en narrativ form: "problem formulations and preferred solutions are grounded in different problem-setting stories rooted in different frames (...)"⁵⁴. Desuden passer deres politologiske pointe om at "interests are shaped by frames, and frames may be used to promote

50 Se Hallahan 1999 for en gennemgang af syv forskellige typer af issues framing.

51 Entman, "Framing"; Schön og Rein, *Frame Reflection*; 't Hart og Tindall, "Understanding Crisis Exploitation."

52 Entman, "Framing," 52.

53 Mitchel Y. Abolafia, "Narrative Construction as Sensemaking: How a Central Bank Thinks," *Organization Studies* 31, nr. 3 (2010): 351.

54 Schön og Rein, *Frame Reflection*, 29.

interests”⁵⁵ godt til CCO-paradigmets fokus på kommunikationens materialitet som organisering af humane og non-humane aktører. Derved kan retorisk orienterede issues framing teorier dels forklare specificiteten ved de retoriske processer, som CCO mangler, dels kan de løse nogle af de fundamentale problemer ved de respons- og organisations-centriske krisekommunikationsteorier.

Kriser som framing contests

Særligt ’t Hart og Tindalls konceptualisering af kriser som ”framing contests” mener jeg supplerer både krisekommunikationsfeltet og CCO som organisationskommunikationsteori. Ifølge ’t Hart og Tindall betyder det at beskrive og analysere kriser som framing-konkurrencer, at undersøge kriser som “(...) battles between competing definitions of the situation (...)”⁵⁶ Det sker ifølge Abofolia via vinklings-træk, forstået som strategiske sprog handlinger ”meant to contest or maintain existing frames.”⁵⁷ Et godt eksempel på en krise som en framing contest er for eksempel Muhammed-krisen, der med sine mange aktører og interesser afslørede, at fortolkningerne og definitionen af, *hvad* krisen handlede om, var en central del af krisen.⁵⁹

Med framing-teori som redskab forskydes det analytiske fokus på krisen således til fakta- og definitions-staserne. Det vil sige til de grundlæggende spørgsmål om hvordan situationen er en krise: ”hvad er krisen” og ”hvad er årsagen til krisen”. Ifølge ’t Hart og Tindall (2012) inviterer en krise nemlig til fire generelle typer af framing-aktiviteter, der stater med definitionen af: ”1) the nature and severity of a crisis, 2) its causes,” og slutter med udpegningen af ”3) the responsibility for its occurrence or escalation, and 4) its policy implications.”⁶⁰

Ud fra CCO-perspektivet er det anvendelige ved ’t Hart & Tindall som krisekommunikationsteori således to ting. For det første transcenderer de det organisationscentriske ved at belyse, hvilken betydning aktørernes retorik (framing) har for selve organiseringen af krisen. Ifølge forfatterne foregår framing-kampe mellem ”the various actors that seek to contain or exploit crisis-induced opportunity space for political posturing and policy change.”⁶¹ De krise-aktører forfatterne er interesseret i er beslutningstagere og andre politiske aktører, men altså ikke primært organisationer eller virksomheder. For det andet er deres krisemodel ikke apriorisk, idet udgangspunktet er *status definitivus*. I modsætning til de retoriske modeller hos Benoit og Coombs, hvor både definition og respons på situationen er givet på for-

55 Ibid., 29.

56 ’t Hart og Tindall, “Understanding Crisis Exploitation,” 23.

57 Mitchel Y. Abolafia, “Narrative Construction as Sensemaking,” 351.

58 Selvom de ikke specifikt behandler kriser ses en lignende anvendelse af stasislæren hos Just & Gabrielsen (2008) hvor samfundsmæssige agenda og issues (in casu, finanskrisens bolig-boble) analyseres.

59 Se Rasmussen og Merkelsen, “The Risks of Nation Branding as Crisis Response” for en gennemgang af frames og aktører i denne krise.

60 ’t Hart og Tindall, “Understanding Crisis Exploitation,” 23.

61 Ibid.

hånd, så opererer 't Hart & Tindall derimod med tre framinger af krisens natur og sværhedsgrad:

Business-as-usual-ramen: Aktøren afviser begivenhederne som en uønsket hændelse. I denne frame nedtones sværhedsgraden og årsagerne til krisen eksternaliseres. *Krisen-som-trussel-frame:* Begivenhederne og situationen er en kritisk trussel mod det fælles bedste. Det anerkendes, at begivenheden har en alvorlig karakter, mens årsagerne defineres som eksogene. Endelig opererer 't Hart & Tindall med en fundamental anderledes fortolkning i forhold de retoriske-respons-kriseteorier, hvor kriser per definition er af det onde. Det gør de ved at argumentere for, at kriser kan udnyttes og have et positivt potentiale. Det sker med det de betegner som *Crisis-as-opportunity-ramen*. Denne frame fastslår at begivenheden er en kritisk mulighed, der har afsløret manglerne ved status quo.

Delkonklusion: framing som konstitution

Dermed supplerer disse issues-framing-teorier den konstitutive ide om organisationskommunikation ved, frem for at tage krisen for givet, at undersøge hvordan 'sagens stilling' i krisen konstrueres og af hvilke aktører. Med udgangspunkt i retoriske framing-teorier er det muligt analysere hvordan 'sagen' eller begivenheden er et resultat af organiseringen af fortolkninger (frames). På den måde undgår en krisekommunikation inspireret af issues-framing-teorier at blackboxe krisen, sådan som det er tilfældet for både IRT (Benoit) og SCCT (Coombs). Det sker fordi analysen ved at begynde med definitionen af problemet i *status conjecturalis*, kan forklare hvordan nogle situationer for nogle aktører bliver til kriser.

IV. Mod en ny krisekommunikation: når frames organiserer koalitioner

Vender vi nu tilbage til krisekommunikationen med konstitutive briller er udgangspunktet, at virksomhedskriser, og kriser generelt, kan analyseres som både organisatoriske processer og organiseringsprocesser. Kriser er organisatoriske processer, fordi organisationen som afsender af retoriske frames og fortolkninger er en central aktør, der er med til at skabe (eller nedtone) krisesituationer. Samtidig er kriser organiserende processer, idet en krise også organiserer aktører og deres interesser.

I et CCO-perspektiv kan *organisatorisk* krisekommunikation ses som et forsøg på at promovere organisationens frame med henblik på både at overbevise og organisere allierede. Med teorien om framing contests kan kriser således konceptualiseres både som kampe mellem organisatoriske frames og organisering af aktører. Analysen af kriser som organisatoriske processer i en framing-optik er beskrevet med Ihlen og Nitz' begreb organisatoriske framing-konkurrencer. Disse er ifølge forfatterne defineret ved at "organizations compete to get their frames across on the media arena and how the media treat these frames and framing efforts."⁶² Her gæl-

62 Ihlen og Nitz, "Framing Contests in Environmental Disputes," 2.

der det om for organisationen om at få dens frame 'accepteret' i en proces de også betegner som et 'clash' mellem frames. Ved samtidig at anskue framing contests som en konkurrence mellem forskellige typer af *aktører* tilfører 't Hart & Tindall et organiseringsperspektiv til Ihlen og Nitz' analyse: "Actors inside and outside government will strive to have their particular interpretations of the crisis accepted in the media and by the public as the authoritative account."⁶³

I en CCO-optik vil krisekommunikation som *organiseringsproces* være ensbetydende med at danne koalitioner og alliancer ved at indrullere så mange aktører som muligt i ens framing eller *translation*.⁶⁴ Cooren forklarer koalitionsdannelse som en praktisk anvendelse af translationer: "associating one's interest or actions with another actor consists, for example, in speaking or acting on its behalf. (...) Translating someone or something thus amounts to inserting her or him or it into a given context."⁶⁵ Krisens frames og narrativer er som translationer fundamentale for organiseringen af aktørnes interesser: "As a semantic or organizing device, translation becomes the means by which a network of actors gets organized."⁶⁶ Ved at betragte kriser som koalitionsdannelser kan man samtidig forklare, hvorfor langt de fleste kriser uanset antallet af deltagende aktører (og forskellige interesser) ofte rent narrativt lader sig koge ned til en kamp mellem to positioner.

I en CCO-optik på kriser er årsagen til, at en organisation kommer i krise, således at den kommunikativt impliceres i kriser, eller at den skaber kriser for andre aktører. Dette kan ske, fordi den indskrives eller indskrives andre i et krisenarrativ. Framingprocesser, hvor forskellige aktørers grundnarrativer støder sammen, er gode eksempler på dette. Tag fx den aktuelle konflikt mellem teknologigiganterne Apple og Google, der synes at være en funktion af, at Apples ledelse stadig organiserer firmaets virkelighedsperception efter grundnarrativet om, at Apple skal frames som en hardware-producent, mens Google skal frames udelukkende som en søgemaskine. I en CCO-analyse er det at krisekommunikere således at skabe en translation i form af et narrativ, der kan skade modparten eller hjælpe en selv ved at organisere interesser og aktører.

En kommunikativt konstitueret krise: LEGO's Shell-krise

Krisekommunikation er altså både en organisatorisk udvikling af frames og en organiseringsproces hvor disse frames som translationer er med til at skabe koalitioner mellem interesser. Denne pointe illustreres af legetøjsfabrikanten LEGO's krise i efteråret 2014. Her forsøgte Greenpeace at ramme deres egentlige mål, Shell, via oliegi-gigantens co-brandingrelation til LEGO. LEGO kom derfor i krise per sted-

63 't Hart og Tindall, "Understanding Crisis Exploitation," 23.

64 Bruno Latour, "The Powers of Association," i *Power, Action and Belief. A New Sociology of Knowledge?*, red. John Law (London: Routledge & Kegan Paul, 1986). Her defineres translation som en art kommunikationsmodel.

65 Cooren, "Translation and Articulation in the Organization of Coalitions," 184.

66 Ibid., p. 192.

fortræder, mens krisen var skabt af Greenpeaces framing. Denne framing var naturligvis samtidig produktet af en intern organisatorisk kommunikationsproces i Greenpeace, der trak på miljøorganisationens egne frames – fx beskyttelse af Arktis og antikapitalisme. Det vellykkede resultat i forhold til at implicere LEGO i denne framing skyldtes imidlertid en translations- og organiseringsproces, hvor Greenpeace indsatte LEGO på Shells plads i et eksisterende krisenarrativ – eller translate-rede LEGO til Shell. Dermed tildelte de 'by proxy' LEGO ansvar for Shells handlinger. Ovenikøbet ved at bruge LEGOs egne ikoniske figurer imod dem i en opfindsom og delbar youtube-film, der stilistisk refererede til filmen *The LEGO Movie*.

Skifter vi analytisk point-of-view til LEGO, så forsøgte koncernen via en kryptisk og ganske sen pressemeddelelse at skrive sig ud af den tildelte rolle i Greenpeaces narrative frame. LEGOs CEO Jørgen Vig Knudstorp udtaler her: "LEGO brandet – og alle der sætter pris på kreativ leg – burde aldrig været blevet involveret i Greenpeaces uoverensstemmelse med Shell".⁶⁷ Ved at referere til deres grundnarrativ om kreativ leg prøvede LEGO at transandere konflikten ved at spille på politisk neutralitet og skrive sig ud af krisen. Men for at denne framing skal lykkes er man nødt til få overensstemmelse mellem semantik og organisering. Normalt sker det ved at indrullere allierede. I LEGOs tilfælde skete organiseringen derimod ved at *afskrive* Shell som partner: "Vi ønsker at gøre det klart, at som det forholder sig på nuværende tidspunkt, vil vi ikke fornøje co-promotion kontrakten med Shell, når den nuværende kontrakt udløber."⁶⁸

Det er åbenlyst at Benoit og Coombs' respons-orienteret analyse af kriseretorikken vil lægge vægt på, at LEGO anvender offer-strategien og flytter skyld. Men kun en framing-analyse kan få øje på detaljerne vedrørende de andre aktører i krise-netværket samt LEGOs forsøg på at undergrave Greenpeaces *status conjecturalis* ved at bruge ramen "uoverensstemmelse" mellem to eksterne aktører som LEGO er blevet "involveret i" om det faktum, som Greenpeace på deres side ønsker at frame som en *krise* for LEGO. Ovenikøbet en krise de er ansvarlige for på grund af deres valg af 'legekammerater'.

Ser vi på staserne i LEGOs framing-kamp, bliver den konceptuelle sammenhæng mellem issues framing-analyse og stasislæren tydelig. *Status conjecturalis* i pressemeddelelsen er, at 'sagen' er en konflikt mellem to eksterne aktører, som LEGO er blevet involveret i, og derfor skal den i *status definitivus* betegnes som en "uoverensstemmelse". På dette niveau i framingen af sagen vil Entman samtidig placere årsagsanalysen, og her er det tydeligt, at LEGO framer sagen, så den netop er det kausale resultat af den ene af disse aktørers handlinger (nemlig Greenpeace). Det sker ved at fremstille LEGOs egen agens som neutral ved brug af ordet "involveret". Betragtes sagen via *status qualitatis*, altså om sagens omstændigheder fx er formildende, er det tydeligt på pressemeddelelsen, at LEGO ser sig selv som et offer snarere end som ophavsmand til krisen. Set fra LEGO's perspektiv er 'involveringen'

67 LEGO, "Kommentar til Greenpeace kampagne og LEGO® brandet." Pressemeddelelse dateret 8. oktober, 2014.

68 Ibid.

i 'uoverensstemmelsen' mellem Greenpeace og Shell et angreb eller en krænkende handling. Dette svarer til det første led i Benoits analyse af kriser og dette træk illustrerer samtidig, at IRT netop fokuserer primært på de sidste staser, mens den blackboxer særligt *status conjecturalis*, hvor en given sag konstrueres som en krise.

Jeg argumenterede i min kritik af IRT og SCCT for, at valoriseringen af krisen altid er negativ, hvor framing-teorier gør det muligt at se kriser som muligheder. I LEGO-casen kunne man være tilbøjelig til at se en bekræftelse af dette træk. Dog er der for mig at se den forskel, at LEGO ikke eksplicit ser situationen som en krise, men som noget andet. Og at de i praksis udnytter Shells krise som en mulighed for at ændre deres egen co-branding-policy.

Pressemeddelelsens sidste handlingsanalyse i *status translatus* er således interessant i forhold til *status conjecturalis* og *status qualitatis*, idet LEGO konkluderer framingen ved at afbryde samarbejdet med Shell. Det 'politiske niveau' i framingen er afslørende for de to første staser, der umiddelbart blot kommer til at legitimere agens-forskydning og skyldsflytningen som sådan: det er nogen andres skyld. Uanset hvad understreger hele denne konstitutive proces, at det alle andre kalder en krise, et langt stykke henad vejen ikke opleves sådan af LEGO. I stedet forsøger de at få en anden frame anerkendt af sagens centrale interessenter, herunder medieerne (i og omkring medie-arenaen).

Derfor kan LEGO-casen være illustrativ for artiklens påstand om, at det fundamentale ved krise-analyser er, at retoriske frames organiserer aktører, snarere end den måde organisationer bruger retorikken på. Her kan hele situationen betragtes som den semantiske organisering af et aktør-netværk bestående af humane og non-humane aktører samt organisatoriske og non-organisatoriske aktører: LEGO, Shell, Greenpeace, Arktis, olie, fans, The Lego Movie, legoklodser, kreativ leg med mange flere er alle med til at konstituere situationen som netværk. Pointen er, at i et 'kommunikation-som-konstituerende'-perspektiv på kriser, er alle disse processer fundamentalt set retoriske. Ofte vil denne organisering af interesser og aktører skabe klare koalitions-lignede figurationer. Denne tilsyneladende banale indsigt forklarer samtidig, hvorfor kriser, trods deres evidente 'kompleksitet,' ganske ofte kan koges ned til et ret simpelt antagonistisk narrativ med en angriber og en forsvarende.

Konklusion

Nærværende artikel har bidraget med et konstitutivt retorisk syn på kriser som produkt af mange aktørers kommunikative handlinger. Ved at se kriser som organisering af aktører, interesser og retoriske frames demonstrerede jeg, hvordan krisekommunikationens 'sorte boks' kan åbnes ved at belyse de framingprocesser, der skaber kriser. Jeg viste, hvordan stasislæren sammen med issues framing-teorier kunne forklare specificiteten ved sådanne kriseprocesser, fordi dette analytiske perspektiv hjælper med at fokusere på sagens (og issue'ets) *status conjecturalis* og *status definitivus* som grundlaget for, at situationer og sager kan betegnes som kriser.

Spørgsmålet er, om denne pointe gælder alle typer af virksomhedskriser (herunder it-nedbrud, produkt-tilbagekald mv.) eller kun de typer, hvor der er flere

aktører på spil, og der tydeligt foregår en framing-konkurrence som i de nævnte eksempler. Med udgangspunkt i CCO's præmis om, at det altid er et åbent spørgsmål, hvem eller hvad der handler, giver det ikke rigtig mening at uddrage særlige klasser af kommunikative begivenheder som mere reelle kriser. Snarere vil en konstitutiv tilgang til fx it-nedbrud og produkttilbagekald undersøge de retoriske antagelser (i *status conjecturalis*), der gør det muligt at frame disse som kriser for bestemte aktører. Afklaringen af dette kunne være opgaven for en videreudvikling af en kriseretorik baseret på CCO.

Dermed bidrager artiklens konstitutive retoriske perspektiv med en forståelse af, at individuelle organisationers krise-respons både skal ses som resultatet af interne framingprocesser i organisationen og eksterne organiseringsprocesser, hvor organisationen søger at få tilslutning til sine narrativer. Dermed søgte artiklen at overskride den eksisterende krisekommunikations opdeling mellem organisatorisk tale og handling ved at tage retorik alvorligt. Samlet set bidrager artiklens genfortolkning af krisekommunikationen til en virksomhedsretorik baseret på princippet om kommunikativ konstitution.

Forfatteren vil gerne takke Nico Mouton for den oprindelige inspiration til at forbinde stasislæren med framingteori og Jonas Gabrielsen for inspirerende samtaler om konstitutiv retorik.

Litteratur

- Abolafia M.Y. "Narrative Construction as Sensemaking: How a Central Bank Thinks." *Organization Studies* 31, nr. 3 (2010): 349–67.
- Alvesson, Mats. "Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle With Ambiguity." *Journal of Management Studies* 30, nr. 6 (1993): 997–1015.
- Ashcraft, Karen Lee, Timothy R Kuhn og François Cooren. "Constitutional Amendments: 'Materializing' Organizational Communication." *The Academy of Management Annals* 3, nr. 1 (2009): 1–64.
- Benoit, William L. *Accounts, Excuses, and Apologies. Image Repair Theory and Research*. 2. udg. Albany, NY: SUNY Press, 2014.
- Benoit, William L. "Image Repair Discourse and Crisis Communication." *Public Relations Review* 23, nr. 2 (1997): 177–86.
- Bonet, Eduard, og Alfons Sauquet. "Rhetoric in Management and in Management Research." *Journal of Organizational Change Management* 23, nr. 2 (2010): 120–33.
- Braet, Antoine. "The Classical Doctrine of 'Status' and the Rhetorical Theory of Argumentation." *Philosophy & Rhetoric* 20, nr. 2 (1987): 79–93.
- Charland, Maurice. "Constitutive Rhetoric." I *Encyclopedia of Rhetoric*, red. Thomas O. Sloane, 616–19. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- Coombs, W. Timothy "Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory." *Corporate Reputation Review* 10, nr. 3 (2007): 163–76.

- Coombs, W. Timothy. "Choosing the Right Words." *Management Communication Quarterly* 8, nr. 4 (2016): 447–76.
- Coombs, W. Timothy. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1999.
- Coombs, W. Timothy. "The Protective Powers of Crisis Response Strategies." *Journal of Promotion Management* 12, nr. 3–4 (2006): 241–60.
- Coombs, W. Timothy, og J. Sherry Holladay. "The Paracrisis: The Challenges Created by Publicly Managing Crisis Prevention." *Public Relations Review* 38, nr. 3 (2012): 408–15.
- Cooren, François. "Translation and Articulation in the Organization of Coalitions: The Great Whale River Case." *Communication Theory* 11, nr. 2 (2001): 178–200.
- Cooren, François, Timothy Kuhn, Joep Cornelissen og Timothy Clark. "Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue." *Organization Studies* 32, nr. 9 (2011): 1149–70.
- Coupland, C, og A. D Brown. "Constructing Organizational Identities on the Web: A Case Study of Royal Dutch/Shell." *Journal of Management Studies* 41, nr. 8 (2004): 1325–47.
- Craig, Robert T. "Communication Theory as a Field." *Communication Theory* 9, nr. 2 (1999): 119–61.
- Dutton, J. E, og J. M Dukerich. "Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation." *Academy of Management Journal* 34, nr. 3 (1991): 517–54.
- Entman, Robert M. "Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm." *JCOM Journal of Communication* 43, nr. 4 (1993): 51–58.
- Frandsen, Finn, og Winni Johansen. "Institutionalizing Crisis Communication in the Public Sector: An Explorative Study in Danish Municipalities." *International Journal of Strategic Communication* 3, nr. 2 (2009): 102–15.
- Frandsen, Finn, og Winni Johansen. "Issues Management." I *Håndbog i strategisk public relations*, red. Henrik Merckelsen. København: Samfundslitteratur, 2010.
- Frandsen, Finn, og Winni Johansen. *Organizational Crisis Communication*. London: SAGE Publications, 2017.
- Hart, Paul 't, og Karen Tindall. "Understanding Crisis Exploitation: Leadership, Rhetoric and Framing Contests in Response to the Economic Meltdown." I *Framing the Global Economic Downturn: Crisis Rhetoric and the Politics of Recessions*, red. Paul 't Hart og Karen Tindall, 21–40. ANU E Press, 2009.
- Hatch, Mary J, og Majken Schultz. "The Dynamics of Organizational Identity." *Human Relations* 55 (2002): 989–1018.
- Hearit, Keith Michael. *Crisis Management by Apology: Corporate Responses to Allegations of Wrongdoing*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Hoff-Clausen, Elisabeth. "Attributing Rhetorical Agency in a Crisis of Trust: Danske Bank's Act of Public Listening After the Credit Collapse." *Rhetoric Society Quarterly* 43, nr. 5 (2013): 425–48.
- Hohmann, Hanns. "Stasis." Red. Thomas O. Sloane. *Encyclopedia of Rhetoric*. Oxford University Press, 2001.
- Ihlen, Øyvind. "Defending the Mercedes A-Class: Combining and Changing Crisis-Response Strategies." *Journal of Public Relations Research* 14, nr. 3 (2002): 185–206.
- Ihlen, Øyvind. "Organisasjoners retorikk - det forsmøtde forskningsfelt." *Rhetorica Scandinavica*, nr. 34 (2005): 35–52.
- Ihlen, Øyvind, og Mike Nitz. "Framing Contests in Environmental Disputes: Paying Attention to Media and Cultural Master Frames." *International Journal of Strategic Communication* 2, nr. 1 (2008): 1–18.
- Jasanoff, Sheila. "Genealogies of STS." *Social Studies of Science* 42, nr. 3 (2012): 435–41.
- Johansen, Winni, og Finn Frandsen. *Krisekommunikation. Når virksomhedens image og omdømme er truet*. København: Samfundslitteratur, 2007.
- Just, Sine Nørholm, og Jonas Gabrielsen. "Boligmarkedet mellem tal og tale: Stasislæren som redskab for retorisk kritik." *Rhetorica Scandinavica* 48 (2008): 17–36.
- Just, Sine Nørholm, og Nico Mouton. "Framing Financial Culture - Rhetorical Struggles Over

- the Meaning of 'Liborgate.'" *Journal of Organizational Change Management* 27, nr. 5 (2014): 732–43.
- Kock, Christian. "Stasislæren – en schweizerkniv til argumentation." *Retorikmagasinet* 89 (2013).
- Kock, Christian. "Stasis-læren: argumentationens strategier." I *Ordets magt. Retorisk tænkning der holder. I: Før 1900*, 67–72. Frederiksberg: Samfundslitteratur, 2012.
- Kock, Christian. "Topik." I *Retorik: teori og praksis*, red. Lisa Villadsen og Charlotte Jørgensen, 115–27. Frederiksberg: Samfundslitteratur, 2009.
- Kuhn, Timothy. "Negotiating the Micro-Macro Divide: Thought Leadership From Organizational Communication for Theorizing Organization." *Management Communication Quarterly* 26, nr. 4 (2012): 543–84.
- Latour, Bruno. "The Powers of Association." I *Power, Action and Belief. A New Sociology of Knowledge?*, red. John Law, 264–80. London: Routledge & Kegan Paul, 1986.
- Latour, Bruno. *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 2003.
- LEGO. "Kommentar til Greenpeace kampagne og LEGO® brandet" Pressemeldelse dateret 8. oktober, 2014.
- Marra, Francis J. "Crisis Communication Plans: Poor Predictors of Excellent Crisis Public Relations." *Public Relations Review* 24, nr. 4 (1998): 461–74.
- Marsh, Charles. "The Syllogism of Apologia: Rhetorical Stasis Theory and Crisis Communication." *Public Relations Review* 32, nr. 1 (2006): 41–46.
- McPhee, Robert D., og Pamela Zaug. "The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation." *The Electronic Journal of Communication* 10, nr. 1–2 (2000).
- Millar, Dan Pyle, og Robert L Heath. *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Mahwah, N.J.; London: Lawrence Erlbaum, 2004.
- Mouton, Nico. "On Interpretive Contests and Institutional Change: The Curious Case of the Captain, the Journalist, the Courtier, Their Joint Construction of 'The Truth About the Navy.'" *Working Paper*, 2014, 1–16.
- Mral, Brigitte, og Orla Vigso. *Krisretorik. Retoriska aspekter på kriskommunikation*, Ödåkra: Retorikförlaget, 2013.
- Munshi, Debashish, og Priya Kurian. "Imperializing Spin Cycles: A Postcolonial Look at Public Relations, Greenwashing, and the Separation of Publics." *Public Relations Review* 31, nr. 4 (2005): 513–20.
- Pauchant, Thierry C, og Ian I Mitroff. *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- Pontoppidan, Christina, Jonas Gabrielsen og Heidi Jønch-Clausen. "Topik: et retorisk bidrag til den kritiske journalistik." *NORDICOM – Information* 32 (2010): 47–59.
- Rasmussen, Rasmus K., og Henrik Merkelsen. "The Risks of Nation Branding as Crisis Response: A Case Study of How the Danish Government Turned the Cartoon Crisis Into a Struggle With Globalization." *Place Branding and Public Diplomacy* 10, nr. 3 (2014): 230–48.
- Schön, Donald A., og Martin Rein. *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*. New York: BasicBooks, 1994.
- Taylor, James R., og Elizabeth J. Van Every. *The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface*. New York: Psychology Press, 2008.
- Utz, Sonja, Friederike Schultz og Sandra Glocka. "Crisis Communication Online: How Medium, Crisis Type and Emotions Affected Public Reactions in the Fukushima Daiichi Nuclear Disaster." *Public Relations Review* 39, nr. 1 (2013): 40–46.
- Vigso, Orla. "Namngivning som krishantering." I *Krisretorik. Retoriska aspekter på kriskommunikation*, red. Brigitte Mral og Orla Vigso. Ödåkra: Retorikförlaget, 2013.