

Syddansk Universitet

Det Ny Merino

#7

Institut for Sprog og Kommunikation

Når manden bliver virksomheden
*- en ny model for krisekommunikation
i politiske kriser*

Linette Jørgensen

Juli 2016

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion: Flemming Smedegaard & Wickie Irene Jensen

Præsentation af forfatteren:



Linette Jørgensen

Content Coordinator hos Intelligent Banker ApS

Cand. Mag. International Virksomhedskommunikation, Syddansk Universitet

Når manden bliver virksomheden

- en ny model for krisekommunikation i politiske kriser

Linette Jørgensen

Abstract

This article investigates the nature of the political crisis and the communication about and from politicians in a crisis situation. The main question that the article seeks to answer is in what way a new model for crisis communication for use in political crises can be constructed so that specific issues within the political field are taken into account. Part one investigates existing scandal typologies and contributes to a conceptual understanding of the nature of a political crisis. The social development in the media is presented in order to explain the increased emergence of political crises in the news media. Along with a discussion on whether or not there has been an increased personalization of politics in recent years it is evident that the mediated crises and a change in the journalistic focus has forced the politicians to beware of increased dramatization of both public and private matters. This furthermore places demands on the politicians' work on their political image. Three existing image models are analyzed and discussed in order to determine whether or not a direct transference of these models to the political field is possible. In part two of the article three widely acknowledged theories on crisis communication are criticized in an effort to answer the question of in what way these existing theories and models concerning image restoration and crisis communication are not sufficient for application to political crises concerning individual politicians. The bearing points of criticism give rise to the argument for the need for a new model for crisis communication in political crises. The points of criticism are in the final part of the article met in a new model for crisis communication in political crises inspired by Andersen and Smedegaard's model for communications planning, also called "The Diamond". Ten facets frame a dynamic model adapted to the specific field of politics and crisis communication in political crises.

Introduktion

Den politiske krise synes at fylde mere og mere i vores medierede samfund, hvor der med jævne mellemrum distribueres nyheder om endnu en politiker, der har trådt ved siden af og er havnet i krisens skarpe rampelys. Spørgsmålet om, hvorvidt der forekommer flere kriser end før, eller om mediernes fokus blot har ændret sig til at favorisere krisehistorien, kan være svært at svare på, men ikke desto mindre befinder de danske politikere sig i et spændingsfelt, hvor de må leve med risikoen for at blive hovedperson i en politisk krise.

Den organisationelle forskning har længe beskæftiget sig med teorier om, hvorledes organisationer kan pleje deres image og styrke deres brand. Med et godt brand og et fordelagtigt image følger økonomisk vækst, hvorfor dette fokus får et naturligt argument. Men hvad med politikeren? Skal han opfatte sig selv som en organisation og handle efter corporate værdier og rettesnore for at blive en succesfuld politiker? Eller hvor finder han værktøjet til at navigere i et medieret samfund, hvor faren for at blive omdrejningspunktet i en krise konstant lurer? Dette har krisekommunikationsforskningen i de seneste årtier forsøgt at give forskellige bud på gennem adskillige teorier og modeller. Spørgsmålet er dog, om de eksisterende teorier tager tilstrækkeligt højde for det komplekse og atypiske miljø, politikere befinder sig i, hvor både offentligheden, medierne, partifællerne og oppositionspolitikere har en rolle og i mange tilfælde en holdning at skulle give udtryk for.

Denne artikel har til formål at undersøge netop det særlige felt, som den politiske krise befinder sig inden for. Målet for artiklen er at fremsætte et bud på et værktøj – en ny model for krisekommunikation i politiske kriser – der kan hjælpe politikere til at håndtere politiske krisers komplekse og dynamiske natur og herved også sikre deres egen politiske overlevelse.

Den valgte videnskabsteori, der skal danne rammen for artiklen, er socialkonstruktivismen. Det socialkonstruktivistiske verdensbillede anvendes særligt med udgangspunkt i Wittgensteins teori om sprogspil (Beck 2012). Sprogspil er Wittgensteins udtryk for de forskellige sproglige anvendelsessammenhænge, der giver mening til ord og sætninger (ibid., 2012, s. 123). De mange forskellige sprogspil er alle sociale konstruktioner, der er dannet til særlige sociale situationer gennem vores brug af sproget. Sættes de forskellige sprogspil ind i artiklens kontekst, bliver det klart, at politikere anvender forskellige sprogspil alt afhængigt af, hvilke scener de optræder på; eksempelvis offentlige eller private. Ydermere er den politiske krise særlig kompleks, når det kommer til sprogspil, hvilket kommer til udtryk i de mange forskellige sociale situationer, en politisk krise kan udfolde sig i. Undersøgelsen i artiklen foretages altså i dette udgangspunkt og belyses kontinuerligt i løbet af artiklen.

Del 1

Den politiske skandale

”Som et uregerligt barn der nægter at følge spillets regler, er skandalen en konstant trussel for dem der har sat deres karriere ind på at vinde magt og opnå succes i det offentlige spil.”
(Thompson, 2000, s. 7)

Skandaler kan tage mange former. Har man boet i et mindre landsbysamfund, ved man, at de lokale skandaler lurder rundt om hjørnet og er bidragende til konflikter, drama eller endda underholdning i lokalsamfundet. Men det er ikke kun på lokalt og personligt plan, at skandaler opstår og udvikler sig. Offentlige skandaler ses mere og mere i det danske mediebillede, og især politikere står for skud, når der skal sælges aviser, opnås klik eller tiltrækkes seere. Jeg vil i nedenstående afsnit udelukkende beskæftige mig med den offentlige skandale, herunder den politiske skandale, da en uddybning af den lokale skandale ikke tjener noget formål for denne artikel. Ud fra John B. Thompsons teoretiske betragtninger om skandalen som fænomen vil jeg klargøre, hvad en politisk skandale er, samt hvilke former den politiske skandale kan tage. Jeg vil dog udfordre Thompsons betragtninger af den politiske skandale, bl.a. ved hjælp af Mark Blach-Ørstens teoretiske bidrag til litteraturen omhandlende politiske skandaler i danske medier. Den udforskende samt kritiske læsning af de to forfatteres indspark på området skal til sidst ende med en udfordring af begrebet ’skandale’, hvorfor dette fremover i artiklen erstattes med begrebet ’krise’.

John B. Thompson: Den politiske skandale

I værket *Den Politiske Skandale* har Thompson som mål at

- (i) at redegøre for politiske skandaler,
- (ii) at fremhæve fænomenets mere overordnede sociale og politiske betydning,
- (iii) at analysere den politiske skandalens kendetegn,
- (iv) at udvikle de rammer, den politiske skandale kan studeres inden for,
- (v) samt at skitsere en samfundsteori om skandalen og dens følger.

Thompson forsøger ligeledes at efterforske skandalens historiske opståen, hvilken for denne artikels formål ikke er væsentlig at medtage. Dog er det oplagt at undersøge skandalens udvikling i en social kontekst i et forsøg på at forklare, hvorfor den politiske skandale har fået så stor en betydning i vores samfund i dag (ibid., s. 19).

Thompson betragter skandalen som et socialt fænomen, der har fået sin betydning igennem en lang historisk udvikling med oprindelse i det religiøse og en overgang til det mere verdslige (ibid., s. 25). Skal vi forstå skandalen i moderne forstand, må vi afvige fra den religiøse betydning og se skandalen som en overtrædelse af moralen i bredere forstand. Selv betegner Thompson skandalen som:

"[...] handlinger og begivenheder der indebærer særlige former for overtrædelser som andre bliver bekendt med og som er tilstrækkeligt alvorlige til at fremkalde en offentlig reaktion." (ibid.)

Den politiske skandale kan dog ikke uden videre betragtes som en hvilken som helst skandale, der omhandler en politisk leder eller skikkelse. Vi må ligeledes tage højde for de sociale relationer og institutioner, som giver en person sin politiske magt, eller gennem hvilke vedkommende søger at opnå den (ibid., s. 101). På vejen til sin definition af en politisk skandale er Thompson blevet inspireret af Pierre Bourdieus feltbegreb og betegner derfor en politisk skandale som:

"[...] en skandale der omfatter personer eller handlinger der befinder sig i et politisk felt og har følger for relationerne inden for dette felt." (ibid., s. 106)

Det politiske felt betegner Thompson ydermere som:

"[...] et handlings- og interaktionsfelt der angår erhvervelse og udøvelse af politisk magt, blandt andet gennem anvendelse af symbolsk magt." (ibid., s. 108)

Både den traditionelle skandale og den politiske skandale er, ifølge Thompson, blevet et fremtrædende træk ved det offentlige liv i det senmoderne samfund på grund af den stigende medialisering af samfundet (ibid., s. 44). Især opfindelsen, udviklingen og ikke mindst udnyttelsen af nye medier for kommunikation og udbredelse af information har ifølge Thompson haft stor indflydelse på nye former for handling og interaktion, hvilket har medført en kompleks omorganisering af det sociale livs tidsmæssige og rummelige kendetegn (ibid., s. 46-47).

Thompsons tre typer af politisk skandale

Thompson opstiller tre grundlæggende typer af skandaler, der forekommer i det politiske felt: sexskandaler, økonomiske skandaler og magtskandaler.

Den politiske sexskandale involverer offentlige afsløringer af politiske personers aktiviteter, som udgør, eller kan fremstilles som udgørende, en overtrædelse af gældende normer eller moralregler omhandlende seksuelle forhold (ibid., s. 129). Den økonomiske skandale bygger på afsløringer af politiske personers aktiviteter, der involverer brud på reglerne for erhvervelse og fordeling af

økonomiske ressourcer (ibid., s. 130). Slutteligt baserer magtskandalen sig primært på afsløring af aktiviteter, der bryder reglerne og konventionerne for erhvervelse og udøvelse af selve den politiske magt. Ifølge Thompson er magtskandaler den rene form for politiske skandaler, forstået på den måde, at de regler eller konventioner, der overtrædes i sådanne skandaler, er regler og konventioner for selve den magtform, der udgør det politiske felt (ibid.).

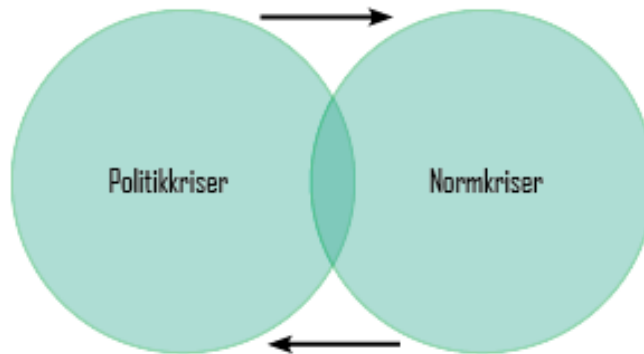
Thompson opstiller selv enkelte forbehold i forbindelse med typologien. Særligt fremhæver han, at typologien ikke er udtømmende på trods af, at han argumenterer for, at den er vidtrækkende. Thompson nævner også, at de tre skandaletyper er idealtyper, der i virkelighedens verden kan være mere komplicerede og overlappende. Han påpeger ligeledes, at en skandale kan udvikle sig fra en idealtypen over i en anden (ibid., s. 132). På trods af at Thompson forsøger at dække sig ind ved at kalde sin typologi for idealtyper, vil jeg argumentere for, at typologien forekommer statistisk. Om end mange politiske skandaler ville kunne placeres i en af de tre kasser, vil der med al sandsynlighed forekomme eksempler, der ville være svære at tilpasse typologien. Derfor inddrager jeg Mark Blach-Ørstens betragtninger af den politiske skandale med henblik på at fastsætte en mere dynamisk typologi over den politiske skandale.

Kritik af Thompson og en revideret skandaletypologi

Blach-Ørsten fremlægger i sin artikel i "Tidsskriftet Politik" en afdækning af den historiske udvikling af politiske skandaler i Danmark fra 1980-2010. Heri søger han også, ligesom Thompson, at klargøre begrebet skandale (Blach-Ørsten, 2011, s. 7). Blach-Ørsten er enig i Thompsons perspektiv på medialiseringens betydning for skandalen og tilkender sig ligeledes Thompsons analytiske skillelinje mellem skandaler som normbrud og skandaler som kamp om symbolsk magt (ibid., s. 8). Dog afviger Blach-Ørsten fra Thompsons skandaletypologi med tre idealtyper af skandaler og foreslår i stedet en typologi, der skelner mellem to overordnede typer af politiske skandaler – 'politikskandaler' og 'normskandaler' (ibid., s. 10). Politikskandalen udspringer, ifølge Blach-Ørsten, af en politikers arbejde. Skandalen bliver drevet frem af den undersøgende journalistik og kan pga. dens fokus på den politiske substans betragtes som 'hard news' (ibid.). Normskandalen derimod udspringer af en politikers personlige handlinger; enten i rollen som politiker eller privatperson. Normskandalen drives, ifølge Blach-Ørsten, frem af den tabloide udvikling i medierne, men kan også siges at spejle udviklingen/stabiliteten i vores samfunds overordnede norm og moralkodeks (ibid.).

Blach-Ørsten forsøger, ligesom Thompson, at helgardere sin typologi ved at pointere, at de to skandaletyper skal ses som idealtypiske. Ligeledes fremhæver han, at der kan forekomme en glidende overgang mellem den ene og anden type af skandale, ligesom en skandale kan starte ud som en type og ende som en anden (ibid.). Min umiddelbare kritik af Thompsons typologi lød på, at inddelingen forekom for statistisk. Der var for snævre rammer, som en politisk skandale skulle placeres i, for at kunne sættes i en af Thompsons kasser. Blach-Ørstens typologi bløder lidt op for denne statiske tankegang, om end jeg fortsat mener, at beskrivelsen af typologien leder tankerne hen på en "enten eller-typologi".

Derfor har jeg valgt at eksemplificere Blach-Ørstens typologi figurativt for at fastslå, hvordan jeg betragter typologien, og hvordan jeg agter at bruge den i denne artikel.:



Figur 1.1. Krisetytologi, (Jørgensen 2016)

Den første og meget synlige ændring fra Blach-Ørstens typologi er erstatningen af ordet 'skandale' med ordet 'krise'. Ovenstående gennemgang af Thompson og Blach-Ørstens tilgange viser en gennemgribende brug af ordet 'skandale', men jeg vælger dog at anvende det mindre subjektivt værdiladede ord 'krise' fremadrettet i artiklen. Dette valg er truffet ud fra argumentet om, at 'krise' forekommer analytisk mere neutralt men ligeledes for at bidrage til en begrebsklarhed og en læservenlighed i og med, at en stor del af denne artikel tager udgangspunkt i krisologien og kriseforskningen.

Ydermere afviger ovenstående model fra kassetænkning og eksemplificerer i stedet en dynamisk karakter, hvor kriser anses som komplekse størrelser. Modellen tager højde for, at kriser ikke nødvendigvis kan tilpasses den ene eller den anden kategori, men at der også er plads til, at kategorierne kan overlape. Dette bidrager til en typologi, der vil kunne rumme de fleste typer af politiske kriser. På samme vis indikerer pilene, at en krise ikke er statisk, men at der er et potentielt udviklingspotentiale, hvorfor en krise kan starte ud som én type og ende som en anden.

Opsummeret vælger jeg altså, ligesom Thompson, at betragte den politiske krise som et socialt fænomen med den forudsætning, at der kun er tale om en krise, når vi har en kollektiv forståelse af en overtrædelse som værende kritisabel. På samme vis tager jeg også udgangspunkt i Thompsons betragtninger om den medierede krise, hvor krisernes hyppige fremkomst skyldes medialiseringen af samfundet, som udbredelsen og udviklingen af informations- og kommunikationsmedier har medført. Ligeledes anser jeg kriser som mulige kampe om symbolsk magt, hvor politikeres omdømme og tillid står på spil – en kamp der i bred udstrækning udkæmpes i medierne. Dog vælger jeg at afvige fra Thompsons typologi for skandaler, da jeg finder denne for statisk og ufleksibel. I stedet lader jeg mig

inspirere af Blach-Ørstens skandaletypologi, om end jeg fortolker på denne med det formål at gøre den mere dynamisk og fleksibel.

Ud fra ovenstående afsnit må det antages, at vi med medialiseringen af samfundet er vidne til en hyppigere forekomst af kriser i nyhedsmedierne. I det følgende afsnit vil jeg afdække, hvorvidt en øget personalisering af politik er årsagen til denne hyppige forekomst af kriser i medierne.

Er det politikerne eller partiet, der står for skud?

Førend jeg kan påbegynde en kritisk granskning af eksisterende teori omhandlende krisekommunikation, må jeg først klarlægge, hvorvidt vi i dag kan tale om, at der sker en større personalisering af politik. Den politiske krise omhandler i høj grad enkelte politiske personer og sjældent politiske partier i sin helhed, og derfor må en ny model for krisekommunikation i politiske kriser ligeledes tage sit primære udgangspunkt i den enkelte politiske person. Men hvorfor er det, at de politiske kriser i høj grad tager udgangspunkt i individet og ikke partiet? I det følgende afsnit vil jeg forsøge at afdække en stigende grad af personalisering af politik ud fra Lauri Karvonen (Karvonen, 2010) og Gideon Rahat og Tamir Shaefers (Rahat & Sheaffer, 2007) teorier om netop dette emne. Jeg vil primært tage udgangspunkt i mediernes andel i personaliseringen grundet artiklens afgrænsning til offentlige kriser.

Personaliseringen af politik

I de senere år har der været en stigende interesse for personaliseringen af politik på verdensplan. Dog viser flere studier, at mange af de undersøgelser, der er foretaget, fremlægger usammenhængende konklusioner eller i visse tilfælde er deciderede modstridende (Rahat & Sheaffer, 2007, s. 65). Det har altså indtil nu været svært at pege på endegyldige tendenser, når det kommer til personaliseringen af politik. To professorer fra Hebrew University of Jerusalem, Gideon Rahat og Tamir Sheaffer, argumenterer i deres artikel *The Personalization(s) of Politics: Israel: 1949-2003* for, at de usammenhængende konklusioner skyldes manglende entydig begrebsdannelse og definitioner for personaliseringen af politik. De foreslår derfor, at der skelnes mellem institutionel-, medie- og adfærdspersonalisering (ibid.). Jeg vil i det følgende udelukkende redegøre for mediepersonaliseringen, hvor jeg her ligeledes vil inddrage Lauri Karvonens betragtninger af mediernes indflydelse på personaliseringen. Det står mig klart, at der ikke er foretaget tilstrækkelige empiriske undersøgelser af den danske politik- og mediescene til, at kunne komme med endegyldige konklusioner på eventuelle tendenser inden for personalisering i dansk politik, men jeg vil dog via empiriske undersøgelser fra Sverige forsøge at drage en parallel til Danmark.

Mediepersonalisering

Mediepersonalisering omhandler ændringer i præsentationen af politik i medierne særligt udtrykt ved et forhøjet fokus på de individuelle politikere og et formindsket fokus på partier, organisationer og

institutioner (Rahat & Sheaffer, 2007, s. 67). Karvonen behandler i sin *Personalisation of Politics* bl.a. en undersøgelse foretaget af The Department of Journalism and Mass Communication på Göteborg Universitet, der har som mål at afklare, hvorvidt der kan være tale om en større grad af personalisering i de svenske massemedier i forbindelse med nationale valgkampagner i Sverige. Undersøgelsen fokuserer på bl.a. nyheder i de tre største svenske morgenaviser samt to nationale tabloidaviser i de sidste fire uger af hver valgperiode fra 1979-2006 (Karvonen, 2010, s. 93). Analysen fokuserer på tre aspekter angående partiledere: 1. Hvor ofte figurerer partiledere som den centrale eller en af de centrale aktører i artiklerne eller nyhedshistorierne? 2. I hvilket omfang bruges billeder af partiledere som illustrationer for artikler og nyhedshistorier? 3. I hvilket omfang fokuserer mediernes valgdækning på ”politik som et spil”, kampagnebegivenheder, politiske kriser og meningsmålinger i stedet for mærkesager, politisk indhold og andre væsentlige emner? (ibid., s. 93-94)

Til besvarelsen af de to første spørgsmål viser dataene i Tabel 1.1 og 1.2 en bemærkelsesværdig grad af stabilitet.

Tabel 1.1: Party leaders in newspaper election coverage, Sweden 1982-2006.

Percentages of articles focusing on party leaders (Johansson, 2008)

	1982	1985	1988	1991	1994	1998	2002	2006
Morning press	19	19	16	19	16	16	18	17
Tabloid press	33	30	25	N.A.	N.A.	37	36	36

Tabel 1.2: The visualisation of party leaders in newspaper election coverage.

Sweden 1979-2006. Percentage of party leader pictures of all illustrations (Johansson, 2008)

	1979	1982	1985	1988	1991	1994	1998	2002	2006
Morning press	44	37	42	35	35	34	39	42	43
Tabloid press	43	48	51	42	N.A.	N.A.	62	66	64

Graden af opmærksomhed rettet mod partiledere i avisomtale samt partiledernes rolle i visualiseringen af valgkampagner har kun ændret sig en smule. Tabloidaviserne har derimod et større fokus på partiledere og deres visualisering, men også her har graden af opmærksomhed kun ændret sig en smule (Karvonen, 2010, s. 94). De to tabeller omhandlende det redaktionelle og visuelle fokus på partiledere viser altså en overvejende grad af stabilitet, hvor det vil være svært at tale om en forhøjet grad af

personalisering af politik. Vender vi derimod blikket mod selve formen for opmærksomhed, politikerne får i de trykte medier, ser vi et andet mønster.

Tabel 1.3: Party leaders in dramatised election coverage, Sweden 1982-2006.

Percentage of dramatized articles of all articles focusing on party leaders (Johansson, 2008)

	1982	1985	1988	1991	1994	1998	2002	2006
Morning press	29	37	46	43	62	56	60	71
Tabloid press	66	61	65	N.A.	N.A.	68	76	80

En læsning af ovenstående tabel viser, at måden, hvorpå partiledere bliver præsenteret og omtalt, i dag er væsentligt anderledes end for blot et par årtier siden. Især i forhold til morgenaviserne ses en forhøjet stigning på niveau med tabloidaviserne. Denne stigning er med til at sætte de svenske partiledere i en dramatisk kontekst, når de omtales i de trykte medier. Ifølge Karvonen er det end ikke overdrevet at tale om et skift i det journalistiske paradigme gennem de seneste to-tre årtier (Karvonen, 2010, s. 96).

En lignende undersøgelse forelægger endnu ikke for danske medier. Jeg vælger dog at forsøge at drage en sammenligning mellem tendenserne i det svenske samfund og det danske. Belægget herfor er, at Sverige, ligesom Danmark, er et skandinavisk land og et land, som vi danskere ofte ynder at sammenligne os med. Havde undersøgelsen været baseret på data fra eksempelvis England, hvor tabloidpressen i høj grad er kommercialiseret, og hvor journalister finder det vigtigt at levere underholdning samt ofte benytter sig af etisk diskutabile journalistiske metoder, ville det have været problematisk at drage en sammenligning (van Dalen & Skovsgaard, 2011, s. 20). En tydelig sammenhæng mellem den svenske undersøgelse og de danske medier er graden af fokus på politiske kriser. I Tabel 1.3 ses en stigning i antallet af dramatiserede artikler, der fokuserer på partiledere. Herunder tilhører som nævnt også politiske kriser. Den danske journalistiske kultur fokuserer ligeledes på politiske kriser både i politikeres offentlige og private liv. Dette afspejles ifølge Arjen van Dalen og Morten Skovsgaard i danske journalisters egen rolleopfattelse. De danske journalister opfatter sig selv som vagthunde, der har til opgave at undersøge regeringens udtalelser og at følge den økonomiske og politiske udvikling på en skeptisk og kritisk måde (ibid.). Dette kommer bl.a. til udtryk i politiske kriser, som omhandler politikeres virke som offentlige personer. Af større danske kriser kan eksempelvis nævnes Lars Løkke Rasmussens bilagssag, hvor den daværende indenrigs- og sundhedsminister blev beskyldt for at overforbruge offentlige penge (ibid., s. 23). En anden markant rolleopfattelse blandt de danske journalister går på, at 11 % ser sig som ansvarlige for at give

befolkningen et indblik i politikeres privatliv (til sammenligning 3 % i Spanien og 1 % i Tyskland) (ibid., s. 20).

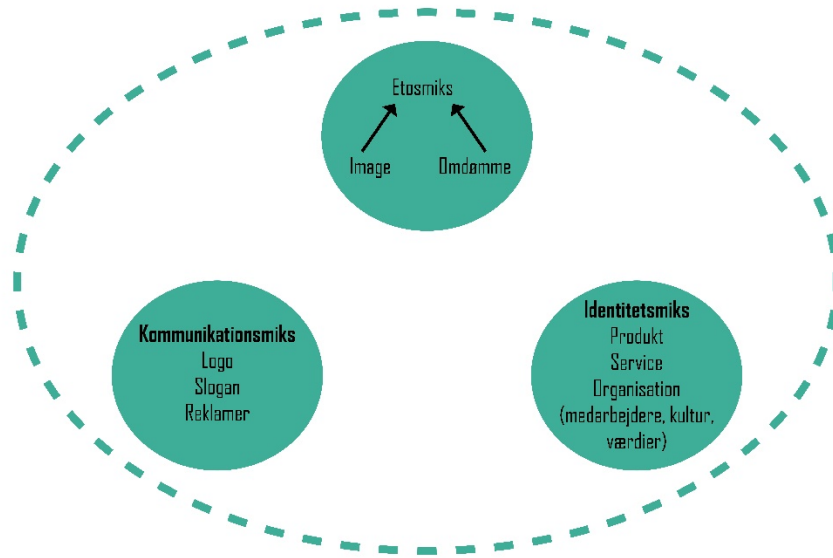
Ud fra ovenstående afsnit kan personalisering af politik tilskrives et ændret journalistisk fokus, hvor journalisters egen rolleopfattelse bidrager til et øget fokus på den politiske krise og den dramatiserede omtale af disse. Betragter vi denne tendens ud fra en socialkonstruktivistisk teoretikers perspektiv på virkeligheden, bliver det tydeligt, at de danske medier og journalister har skabt en kollektiv reproduktion af det politiske felt i den medierede verden. Der forekommer nu en kollektiv accept af det øgede fokus på politiske kriser og journalister og mediers behandling heraf. Når politiske kriser italesættes gennem disse nye sprogspil for det politiske felt, skabes der en ny anskuelse af den politiske virkelighed, som i høj grad har konsekvenser for den enkelte politiker. I forlængelse heraf vil jeg i næste afsnit afdække, hvorledes politikere kan arbejde med deres personlige brand og image i et forsøg på at komme krisen og mediernes søgelys i forkøbet.

Det politiske brand

I mange år er både praktikere og teoretikere kommet med bud på, hvordan virksomheder på bedst mulig vis kan skabe et klart og genkendeligt billede af virksomheden samt koordinere al virksomhedens kommunikation i én samlet historie. Her henvises særligt til fagområderne Branding og Corporate Communication, som har vundet stort indpas blandt verdens virksomheder. En fællesnævner for mange modeller inden for ovennævnte fagområder er 'image'. Hvis virksomheder vil skabe sig et succesfuldt brand, er de nødt til at tage højde for deres image blandt eksterne interessenter. Foregående afsnit påviste ligeledes, at politikere på samme vis må overveje og pleje deres image for at undgå at havne som hovedperson i en politisk krise. Men hvor finder politikerne værktøjet til denne imagepleje? Kan de blot benytte sig af eksisterende image- og brandingmodeller møntet på organisationer, eller skal der nye og tilpassede modeller på banen? For at besvare disse spørgsmål vil jeg i det følgende afsnit analysere Heidi Hansens semiotiske brandmodel med henblik på at afklare, hvorvidt der er behov for en brandmodel målrettet politikere, eller om eksisterende teorier blot kan overføres og tilpasses det politiske brand.

Heidi Hansen – en semiotisk brandmodel

I Heidi Hansens bog *Branding* (2012) forsøger hun at klarlægge definitionen på et brand samt at opstille en brandmodel inspireret af semiotikken, Bordum og Hansens imagetrekant samt Hatch og Schultz' corporate brandingmodel. Hansen arbejder som de to ovennævnte modeller ligeledes med en tredeling af brandet. I denne model arbejder Hansen dog med tre former for 'miks' i stedet for absolutte enheder, nemlig etosmiks, kommunikationsmiks og identitetsmiks (Hansen, 2012, s. 35).



Figur 2.3. Semiotisk brandmodel, (Hansen 2012: 35)

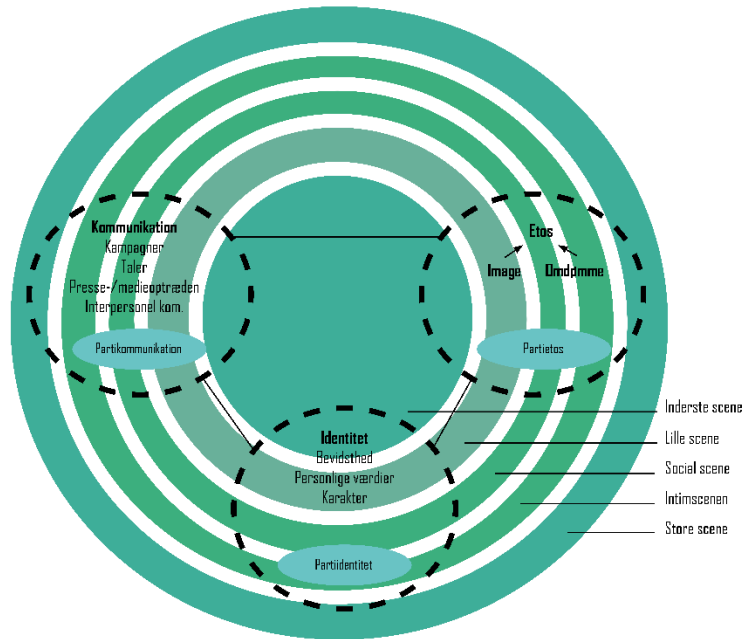
I en sammenføjelse af de semiotiske modeller til Hansens 'miks' svarer "objektet" til Hansens identitetsmiks. Identitetsmikset er det, der kommunikerer om (objekt), og består i modellen af organisationens produkt, service, medarbejdere, kultur og værdier (ibid.). Hansen forsøger her at konkretisere identiteten; dog uden at begrænse sig til enkelte områder som fx Hatch og Schultz' organisationskultur. På samme vis bliver dét, virksomheden fortæller om sig selv (repræsentamen), også konkretiseret i feltet kommunikationsmiks. Her er tale om virksomhedens markedskommunikation som eksempelvis logo, slogan og reklamer og ikke blot virksomhedens strategiske vision. Hansen formår i denne model at kombinere det konkrete med det komplekse, når hun påviser, at organisationer må tage højde for specifikke faktorer, som dog ikke er enestående simple processer. Dette skinner ligeledes igennem i modellens sidste led, der er benævnt etosmiks (interpretant). Her adskiller Hansens model sig markant fra de to tidligere nævnte modeller, da leddet ikke blot tager højde for organisationens image, men også kobler dette med organisationens omdømme, der tilsammen udgør organisationens samlede etos (ibid.). Med inspiration fra retorikken behandler Hansen organisationens troværdighed, og hvordan denne skabes i et samspil mellem image og omdømme (ibid., s. 36).

Om end Hansens model konkretiserer de to andre modellers elementer mere, findes der stadig mangler, hvis modellen skal overføres til den individuelle politiker. Etosmiks synes let at kunne overføres til den enkelte politiker, som i omverdenen både er i besiddelse af et image og et omdømme. Kommunikationsmikset, som omfatter al organisationens markedskommunikation, kan også overføres til det politiske liv, hvor politikere gør brug af kampagner, taler, reklamer, tv-debatter m.v. Det bliver dog mere komplekst ved identitetsmikset, da Hansen taler om, at et brand på organisationsniveau kan eksistere på flere niveauer i form af eksempelvis produktbranding, paraply brand eller corporate

branding. En svag overførsel kan tegnes, hvis vi antager, at politikeres identitet ligeledes kan fungere på forskellige niveauer; eksempelvis på partiniveau, individuelt politikerniveau og personligt niveau. I mit eget forslag på en politisk brandmodel vil jeg dog ikke komplicere identiteten på denne måde, men jeg vil derimod forholde mig til politikeren som individ og ikke partisoldat. Dog betyder dette ikke, at der i modellen ikke tages højde for vigtigheden af forholdet mellem politikeren og dennes respektive partitilhørsforhold. Vi har netop ofte set politiske kriser i Danmark, som har været udsprunget af uoverensstemmelse mellem individuelle politikere og partier. Eksempelvis i 2012 da folketingsmedlem for Socialistisk Folkeparti Özlem Cekic fik frataget samtlige af sine ordførerskaber, da hun stemte imod en skatteaftale indgået mellem den daværende regering samt Venstre og Konservative (Politiken.dk, 2012).

Opsummerende kan det siges, at den semiotiske brandmodel har et corporate fokus, som kan være svært at overføre til enkeltpersoner. Derudover tager modellen ligeledes ikke højde for den arena, organisationerne bevæger sig i. Organisationer såvel som politikere har oftest mange forskellige interesser at tage højde for, og både opførsel og kommunikation bør i visse situationer tilpasses anderledes alt afhængigt af, hvilken interessant man står overfor. Der må tages højde for, at der i forskellige arenaer eller felter hersker differentierede sprogspil og grundlæggende regler, som politikeren må kende til og agere efter for at styrke sit brand og blive accepteret som en spiller i disse særegne sociale situationer. Dog præsenterer modellen elementer, som er værd at medtænke i en brandmodel tilegnet politikere. Jeg vil i det følgende først præsentere min model, der er inspireret af den semiotiske brandmodel, og herefter vil jeg redegøre for modellens anvendelighed samt de teoretiske overvejelser, der ligger bag udformningen af modellen.

En politisk brandmodel



Figur 2.4. Politisk brandmodel (Jørgensen 2016)

Med ovenstående model er det tydeligt at se referencerne fra Heidi Hansens semiotiske brandmodel. I denne model er tredelingen af brandet bevaret og drager derfor også referencer til semiotikken. Jeg har dog valgt at foretage en tilpasning i forhold til Hansens model, da jeg i denne model ikke arbejder med forskellige former for miks, som Hansen gør det. Som nævnt tidligere vil der ikke defineres et identitetsmiks hos politiske individer, da det ellers medfører en identitetsmæssig skizofreni hos det enkelte individ. I stedet har jeg valgt at konkretisere begrebet identitet, når vi har at gøre med individuelle politikere. Definitionen af identiteten foretages ud fra en antagelse om at identitet udspringer af menneskers selvbevidsthed. Her er der tale om politikerens egen bevidsthed om sig selv. I forlængelse heraf kommer politikerens personlige værdier. Politikerens ville godt kunne kommunikere om politiske værdier, men hvis disse ikke stemmer overens med politikerens egne personlige værdier, vil det skinne tydeligt igennem og dermed skabe et misforhold mellem dennes identitet og kommunikation. Til sidst indeholder identitetsfeltet politikerens personlige karakter. Dette begreb hænger tæt sammen med de personlige værdier, da det bl.a. er her, vi finder politikerens moralske kompas. Karakteren er særegen for den enkelte politiker og er ikke noget, der kan indøves eller tilegnes. Det er måden, hvorpå politikerens agerer, tænker og opfatter verden og livet på. Karakteren er også den del, omverdenen vil bedømme politikerens på i mødet med denne, og det er derfor vigtigt, at politikerens karakter stemmer overens med den kommunikation, politikerens udfører i forhold til omverdenen. De øvrige felter kunne godt have fået betegnelsen 'miks', men for overskueligheden og enkeltheden skyld er samtlige felter præsenteret i deres rene form, hvori der kan tilhøre forskellige elementer som en del af feltet. Dette tydeliggøres bl.a. i feltet 'Kommunikation', der konkretiseres ved

eksempler på former for kommunikation, som politikerne benytter sig af i sit politiske brand. Her er der både tale om intern og ekstern kommunikation samt medieret og interpersonel kommunikation. Det politiske brand er, i modsætning til corporate brands, nemlig ikke afgrænset til en professionel sfære. Politikerne må være forberedt på, at han bliver vurderet som politisk brand, uanset hvilken situation han befinder sig i. Dette tydeliggøres i høj grad af stigningen i antal af politiske kriser og ikke mindst i de politiske krisers karakter, som tidligere blev præsenteret i artiklen. Til sidst i tredelingen finder vi 'Etos', som er en direkte overførsel af Heidi Hansens brug af begrebet. På samme vis som i den semiotiske brandmodel udgøres etos af både image og omdømme, og der tages højde for, at etos kan ændre sig i mødet med politikerne eller dennes kommunikation. Jeg har valgt at beholde både image og omdømme, fordi historien viser, at politikere godt kan lide store tab på deres imagekonto, men på længere sigt alligevel kan beholde et godt omdømme. Et knæk på politikerens image er altså ikke ensbetydende med dennes endeligt inden for politik, men snarere en opfordring til at arbejde videre med brandmodellen og de tre afhængige felter. At felterne er afhængige betyder også, som i de ovenfor analyserede modeller, at der i denne model kan være tale om forskellige gab eller uoverensstemmelser mellem de tre felter. Er der ikke sammenhæng mellem identitet og kommunikation, har vi at gøre med et troværdighedsgab. Er der derimod uoverensstemmelse mellem etos og identitet, finder vi politikerne i et etosgab, og er der til sidst ikke sammenhæng mellem etos og kommunikation, kan vi tale om et kommunikationsgab. Sammenhængen mellem de tre felter er af stor betydning, og derfor kan et kommunikationsgab eksempelvis ikke blot repareres ved at tilpasse kommunikationen til en given modtager. Politikerne må ligeledes tage sin egen identitet med i overvejelserne, således at en brandslukning på kommunikationsfronten ikke ender ud i et troværdighedsgab. På samme vis vil jeg argumentere for, at der indenfor de tre felter ligeledes kan forekomme gab i forholdet mellem politiker og parti. Som tidligere nævnt behandler denne model også det vigtige forhold mellem disse to enheder, da tendenserne i dansk politik stadig peger på, at individuelle politikere er afhængige af et parti at læne sig op ad. Derfor har jeg valgt at medtage et underfelt i hver af de tre felter, der skal symbolisere partiets pendant i forhold til de enkelte felter. Altså er politikerne nødt til at tage højde for partiets kommunikation, når han eller hun kommunikerer. Kommunikation ude af trit med partiets vedtagne konventioner vil med stor sandsynlighed føre til en irrettesættelse fra partiledelsen eller ved hyppige gentagelser måske endda udelukkelse. Netop på partiniveau hersker der en række sprogspil for de enkelte partier. Formår den enkelte politiker ikke at italesætte samme sprogspil, vil denne med stor sandsynlighed risikere, at det kollektive fællesskab om de vedtagne sprogspil vil reagere negativt på politikerens manglende forståelse for disse. Eksempelvis kan en politiker fra Enhedslisten ikke give udtryk for stærkt liberale værdier, når partiet slår sig op på at værne om fællesskabets værdier. Dette ville skabe et identitetsgab mellem politikerne og partiet. Ligeledes vil der også forekomme en afhængighed mellem politikerne og partiets etos, som både kan skade og gavne de to enheder. Dette blev eksemplificeret i den lange række af kriser, der omkransede daværende forsvarsminister Carl Holst, hvor Holsts samlede etos risikerede at påvirke Venstres etos negativt, og ministeren derfor så sig nødsaget til at gå af (Larsen, 2015).

Denne models (figur 2.4) største bidrag er dog ikke tilpasningen af de tre felter. Det er i stedet inddragelsen af politikerens arena og dennes betydning for det politiske brand. Dette kommer visuelt til udtryk i de fem cirkler, der ligger indeni hinanden, og som alle berører de tre felter. Med inspiration fra Klaus Kjølbers eksemplificering af politikerens ”fire scener” samt inddragelse af Erving Goffman (1959) og Joshua Meyrowitz (1985) skal disse scener tjene det formål at eksplicite kompleksiteten af det politiske brand samt henlede politikerens opmærksomhed på nødvendigheden af at udleve det politiske brand i stort set alle dele af livet, hvis politikerens ønsker at blive et succesfuldt politisk brand. Denne præmis kan måske lyde kontroversiel, men jeg vil i det følgende uddybe min påstand ved at eksemplificere politikerens optræden på de fem scener og ikke mindst omverdenens adgang til disse scener.

Kjølbers præsentation af de fire scener, som politikere optræder på, skal ses i lyset af de politiske dyder, en politiker bør stræbe efter, som Kjølber ligeledes præsenterer i værket *Den politiske komedie* (2011). Især dyderne ’Ærlighed’ og ’Idealisme’ kan styrkes ved at styre sin optræden samt omverdenens adgang til de fire scener (Kjølber, 2011, s. 64-65). Jeg vil imidlertid ikke benytte de fire scener til at forklare styrkelsen af politiske dyder men derimod at påvise, hvordan omverdenen har adgang til politikerens på de fire scener. Den første scene er ’den store scene’. Når politikere optræder i medierne i kraft af deres formelle rolle, er der tale om optræden i fuld offentlighed, hvor alle politikerens interessenter har adgang til politikerens.

Den næste scene betegnes ’den lille scene’. Her optræder politikerens i sin formelle rolle, men i lukkede offentligheder. Dette kunne eksempelvis være ved lukkede gruppemøder, forberedelser i samarbejde med rådgivere og medarbejdere eller andre fortrolige møder. Her har offentligheden som hovedregel ikke adgang – dog kan eksempelvis offentliggjorte referater give interessenterne en efterfølgende adgang til en begrænset del af mødet.

På ’intimscenen’ optræder politikerens sammen med sin familie og sine venner. Her har politikerens i højere grad mulighed for at træde ud af sin formelle rolle og i stedet træde ind i rollen som ’almindeligt’ menneske.

På den sidste scene finder vi den største form for hemmeligholdelse. På denne scene er det udelukkende politikerens, der optræder med sig selv. Med andre ord er det udelukkende politikerens bevidsthed, der er på spil på den inderste scene, og den eneste samtaleform, der finder sted, er politikerens jeg-monolog (ibid., s. 64).

Fælles for de fire scener er, at der på alle scener forekommer en grad af fortrolighed. Alt, hvad der siges i offentligheden, kan forventes at blive brugt imod politikerens. Der er dog andre forventninger til,

hvilke informationer der skal viderebringes, når politikerens bevæger sig på intimsenen. Kjølletaler om, at politikerens med fordel kan åbne op for sin optræden på de mere fortrolige scener og derved inddrage eksempelvis vælgere i mere personlige og fortrolige detaljer. Risikoen er dog, at de lækkede oplysninger kan stå i kontrast til politikerens optræden på den store scene og herved skabe et troværdighedsgab, hvis politikerens ikke har overholdt de grundlæggende regler for ageren på det specifikke felt (ibid., s. 66). Et eksempel herpå er formand for FN's generalforsamling Mogens Lykketoft, der i forbindelse med sin 70-års fødselsdag holdt en tale ved en fødselsdagsreception på Christiansborg. Her talte han yderst nedsættende om den nuværende samt den tidligere regering til et publikum, som han mente var af privat karakter. Efterfølgende blev talen dog lækket til pressen, hvilket resulterede i stor kritik fra politiske kollegaer (DR.dk, 2016). Dette tjener som et klart eksempel på ovenstående problemstilling, hvor politikere konstant må vurdere den scene, de optræder på, samtidig med at de må tilpasse deres kommunikation til det specifikke felt, hvori optræden finder sted.

I næste afsnit vil jeg behandle Meyrowitz's teorier om sociale interaktioner i en medieret verden, hvor jeg ligeledes vil påpege, hvordan der kan findes en sammenhæng mellem Meyrowitz' udvikling af Goffmanns scenemetafor og Kjøllets fire scener. Derudover vil jeg klargøre, hvordan udviklingen i medierne gør det sværere for politikere at manøvrere mellem de fire scener.

Joshua Meyrowitz – No Sense of Place

I det anerkendte værk *No Sense of Place* (1985) præsenterede Meyrowitz omverdenen for en ny måde at tænke om sociale interaktioner i en medieret verden på. Ifølge Meyrowitz har elektroniske medier ændret betydningen af fysisk tilstedeværelse i oplevelsen af sociale begivenheder. Med udgangspunkt i sociologen Goffmanns teser om, at vi optræder forskelligt alt afhængigt af situation og publikum, udfordrer Meyrowitz disse teoriers udgangspunkt i stabile sociale situationer (Goffman, 1959, s. 110-113). Han påpeger, at de elektroniske medier skaber ustabile situationer, der kan ændre sig over tid, og at vi derfor i højere grad må optræde overfor nye former for publikum på nye former for scener, der ikke nødvendigvis eksisterer i tid og rum. De elektroniske medier har betydning for vores sociale opførsel, fordi de reorganiserer de sociale rammer, hvori mennesker interagerer. Vi mister vores gamle stedsans, men finder nye måder, hvorpå vi interagerer socialt (Meyrowitz, 1985, s. vii-ix). Helt konkret udvikler Meyrowitz Goffmanns scenemetafor til at tage højde for disse ændrede sociale situationer. Han præsenterer i stedet begreberne 'forefront region' 'middle region' og 'deep back region'. Meyrowitz argumenterer for, at Goffmanns 'frontstage' og 'backstage' er to særdeles interdependente størrelser. Der kan ikke eksistere nogen 'frontstage', hvis ikke også 'backstage' eksisterer. Men hvad sker der, når medierne bevirker, at personer ikke længere kan holde de bagvedliggende scener adskilt fra publikum? Jo mere publikum får adgang til personers 'backstage', jo mere vil optrædenerne på 'front stage' ligne det, der foregår 'backstage'. Meyrowitz kalder dette for 'middle region'. Ud fra denne 'middle region' kan der dannes to yderpunkter – 'forefront region' og 'deep back region'. Det er dog særligt Meyrowitz' 'middle region', der er interessant, fordi denne netop er en ny form for 'front region'. De

elektroniske medier tillader ikke længere en total adskillelse af 'front region' og 'back region', og vi må derfor lære at manøvrere i et nyt socialt landskab med nye sprogspil og grundlæggende regler, hvor publikum i højere grad har adgang til vores bagvedliggende optrædener (ibid., s. 47-48).

De nye politiske scener

Forsøger vi at sammenligne Goffman og Meyrowitz's teorier om distinkt opførsel på forskellige scener med Kjølbers fire politiske scener, bliver det klart, at tidens politikere må tage højde for deres opførsel og optrædener alt afhængigt af, på hvilken scene de optræder. Jeg tillader mig at drage en parallel mellem Kjølbers store scene og Meyrowitz's 'forefront region'. Her optræder politikeren i høj grad med forberedte optrædener og en klar bevidsthed om publikums tilstedeværelse. Kjølbers lille scene og intimsenen synes tilsvarende med Meyrowitz's 'middle region'. Her er det især medierne, der har indflydelse på udviklingen. Vi ser oftere politikere deltage i underholdningsprogrammer, hvor man som publikum får et indblik i den politiske persons privatliv eller dokumentarer, hvor seerne bliver præsenteret for det politiske arbejde, der ofte er skjult for offentligheden. På de to scener er politikeren mere sårbar, da hans 'back region'-opførsel ikke er skjult for offentligheden længere. Politikerne vælger dog i højere grad at løbe denne risiko i kampen om mere synlighed og om at vinde vælgernes gunst. Dette synes at være et resultat af den nye, sociale konstruktion af det politiske felt, hvor politikere i større grad må udkæmpe kampen om social kapital med udgangspunkt i personlige værdier og karakter i kampen om at vinde stemmer.

Slutteligt kan den inderste scene sammenlignes med 'deep back region'. Her er politikeren afskåret fra offentligheden og er eneste aktør på denne scene. Her kan politikeren lade op og forberede sig på sine optrædener på de andre scener. Hvad både Kjølber og Meyrowitz dog ikke tager højde for i sceneterminologien, er den scene, som langt de fleste politikere i vores tid alle bevæger sig på – nemlig de sociale medier. Jeg vælger at tilføje, hvad jeg kalder 'social scene', til terminologien. På de sociale medier ser vi nemlig politikere, der vælger at kommunikere ud fra samtlige fire scener og tre regions. Vi bliver præsenteret for politikernes valgkampagner, vi får vist billeder fra lukkede gruppemøder, vi hører om oplevelser fra politikeres børns skoler eller børnehaver, og ikke mindst bliver vi af og til lukket ind i politikernes helt egne og personlige tanker - om end de ikke nødvendigvis har noget at gøre med politik. En ny scene er altså nødvendig for at understrege, at politikere har fået endnu en scene at begå sig på. Og netop denne scene er en lumske en af slagsen. På de sociale medier er vi blevet vidne til et nyhedstempo, der ikke er blevet set lignende før. Nyhedsmedier overvåger politikeres profiler og kopierer endda opslag herfra til deres nyhedshistorier. Dette sker i et så hurtigt tempo, at det kan være svært for både politikeren og befolkningen at følge med. Men endnu mere markant er, at alle brugere af de sociale medier har fået en potentiel rolle som agendasettere i nyhedsverdenen. Et tilsyneladende harmløst opslag fra en politiker på Facebook kan blive vendt og drejet af vedkommendes følgere, og før politikeren har set sig om, har han eller hun en potentiel krise at tage sig af. På samme vis kan borgernes egne oplevelser med politikere blive udsat for en massiv eksponering, hvis disse bliver

opslået på de sociale medier og delt mellem brugerne. En optræden på den sociale scene kræver derfor stor overvågning samt hurtig responstid, hvis en politiker har et ønske om at kontrollere kommunikationen om sig selv på de sociale medier. Den sociale scene synes ligefrem at eksemplificere den socialkonstruktivistiske tankegang i den moderne tid, hvor vi her er vidne til en helt ny brug eller helt nye former for sprogspil i forhold til interaktion politikere og offentlighed i mellem. De danske politikere har med den sociale scene forsøgt at komme medierne i forkøbet ved at danne deres egen, nye sociale konstruktion af det politiske felt. På den sociale scene beslutter politikeren selv, uafhængigt af et samarbejde med pressen, hvilke oplysninger der lækkes. På den anden side har offentligheden ligeledes ændret de grundlæggende regler for adfærden i skillelinjen mellem det politiske og det offentlige felt, hvor det nu er socialt accepteret at tage kontakt til, kritisere, rose eller stille spørgsmål til politikere via de sociale medier. En helt ny form for forståelse af den sociale virkelighed bliver altså evident på den sociale scene.

Vender vi tilbage til den politiske brandmodel (figur 2.4), bliver det tydeligt, at politikeren er nødsaget til at overveje sin opførsel på forskellige scener og ligeledes sammenhængen mellem disse. Jeg har forsøgt at tydeliggøre dette ved at visualisere de tre felter med stiplede linjer. Dette skal eksemplificere, at alle tre felter i et politisk brand udspilles på hver af disse scener, hvilket stiller højere krav til politikere, da de må overveje samtlige af den politiske brandmodels felter på hver enkelt scene.

Med den nye politiske brandmodel har jeg bidraget med det første konkrete værktøj til anvendelse af politikere i krisens kontekst. Brandmodellens aspekter bør være en konstant overvejelse hos den enkelte politiker og således ikke kun i forbindelse med en krise. Til det formål er teorier om krisekommunikation mere dækkende, hvorfor jeg i den næste del vil analysere, diskutere og kritisere tre anerkendte teorier om krisekommunikation. Formålet hermed er at afdække, hvorvidt disse teorier er tilstrækkelige til anvendelse i politiske kriser.

Del 2

Krisekommunikation

Før 1990'erne var krisekommunikation ikke et forskningsområde, der blev arbejdet meget med. Dog har området i de seneste årtier været genstand for en eksplosiv interesse, og flere og flere forskere er begyndt at beskæftige sig med krisen som fænomen og den tilsvarende kommunikation i forbindelse hermed (Johansen & Frandsen, 2007, s. 184). Jeg har valgt at behandle tre af disse bidrag i det følgende. Valgene af de tre teorier er valgt ud fra, at disse danner grundstenen i både dansk og international forskning i krisekommunikation. Således er William Benoit (1995) og W. Timothy Coombs (2015) forfattere til to af de mest omdiskuterede og anerkendte teorier på området. I et dansk

perspektiv er Winni Johansen og Finn Frandsen (2007) nogle af de største bidragsydere til området og har derved ligeledes opnået stor anerkendelse for deres forskningsbaserede bidrag til den danske krisekommunikation.

William L. Benoit – En teori om imagegenoprettelse

Da William L. Benoit i 1995 fremsatte sin teori om imagegenoprettelse, forsøgte han at udvikle en generel teori, der både trak på retorisk kritik af undskyldninger (apologia) og studier omhandlende forklaringer i den offentlige diskurs. Sammen med udviklingen af denne generelle teori beskrev han ligeledes de centrale strategier for håndtering af faktisk, opfattet eller potentiel skade på personers eller virksomheders omdømme (Benoit, 1995, s. viii-ix). Benoits teori skulle vise sig at blive en af de mest anerkendte og brugte akademiske teorier for imagegenoprettelse, og han har således været en inspiration for mange efterfølgende teoretikere på området, bl.a. også de teoretikere, hvis teorier belyses i indeværende afsnit. Vejen til Benoits teori om imagegenoprettelse tager bl.a. udgangspunkt i analysen og kritikken af en bred vifte af førende teoretikere inden for retorisk kritik og forklaringsteori. Med udgangspunkt i kritikken videreudvikler Benoit på den eksisterende teori og præsenterer i forlængelse en teori, der ifølge Benoit selv skal bidrage til en samlet diskurs for imagegenoprettelse (ibid., s. 9).

Kritik af Benoit

Benoits teori om imagegenoprettelse er som tidligere nævnt bredt anerkendt og benyttet af både praktikere og teoretikere rundt omkring i verden. Benoit bestræber sig på at skabe en samlet diskurs omkring imagegenoprettelse bl.a. ved at trække på allerede eksisterende teorier og sammenbinde dem i sin generelle teori om imagegenoprettelse. Benoit lykkes langt hen ad vejen med sit formål, og der er således også en lang række positive egenskaber ved teorien, som er værd at fremhæve. For det første formår Benoit at fremsætte en enkel og overskuelig teori med fem hovedkategorier for strategier, der kan benyttes som følge af et angreb på en persons eller virksomheds omdømme. Som nævnt benytter Benoit sig af og videreudvikler på allerede eksisterende teorier om strategier for imagegenoprettelse, hvilket er medvirkende til, at hans samlede teori skaber et overblik over mulige responsmuligheder i krisituationer, som er grundfæstet i mange års forskning og således ikke blot er et produkt af Benoits egne tanker og teorier om imagegenoprettelse. Dette er bestemt en styrke, da man som læser af selve værket og i særdeleshed teorien om imagegenoprettelse får en kritisk indføring i allerede eksisterende teorier og herefter et muligt bud på en samlet teori.

Der kan dog også rejses kritik som følge af læsningen af Benoits teori. Selv fremhæver han en række af disse, som jeg vil præsentere nedenfor. Senere vil jeg præsentere yderligere to kritikpunkter, der har særlig relevans for netop denne artikels fokuspunkter.

Benoit nævner bl.a. simpliciteten af teorien som et kritikpunkt. Selv forsvarer Benoit netop denne simplicitet ved at pointere, at han arbejder ud fra et større abstraktionsniveau end andre teoretikere. Dette kan dog, ifølge Benoit, føre til, at teorien ikke er tilstrækkeligt udtømmende, og at der kan forekomme mulige krisesituationer, hvor de 14 strategier for imagegenoprettelse ikke kan benyttes med succes (ibid., s. 165).

En anden selvkritik fra Benoit går på, at teorien ikke tager højde for den indledende udvikling af et positivt image eller omdømme (ibid., s. 94). Dette medfører ligeledes, at forsvarsstrategierne ikke tager højde for en persons eller virksomheds eksisterende image og omdømme. Spørgsmålet om hvorvidt et angreb kan få større konsekvenser for en person med et allerede dårligt omdømme, forbliver altså ubesvaret på samme vis som spørgsmålet om, hvorvidt et angreb lettere kan afværges, hvis en person i forvejen har et godt omdømme. Dog påpeger Benoit, at etos, troværdighed eller omdømme er vigtigt, hvis retor skal overbevise sit publikum – Benoit behandler dog ikke disse tre elementers udgangspunkt eller mulige udvikling. På baggrund af denne manglende behandling af etos, troværdighed og omdømme kan der ligeledes udledes en kritik af Benoits begreb om imagegenoprettelse. Hvis etos, troværdighed og omdømme er vigtige elementer, må der selvsagt tages højde for disses udvikling før, under og efter et angreb. Johansen og Frandsen sætter eksempelvis spørgsmålstegn ved, hvorvidt der kan tales om imagegenoprettelse, når risikoen for at et image aldrig bliver det samme igen, efter angrebets påvirkninger er til stede (Johansen & Frandsen, 2013, s. 215). Et angreb på en persons troværdighed vil med stor sandsynlighed medføre en justering af personens etos blandt publikum, hvilket ligeledes kan medføre en justering af personens image.

Ydermere kan Benoit også anklages for mangel på begrebspræcision, når det kommer til begreberne image og omdømme. Selv kalder han sin teori for en ”teori for imagegenoprettelse”, men han benytter kontinuerligt begrebet ’reputation’ (omdømme), når han taler om genoprettelse. Det er muligt, at Benoit betragter disse begreber som værende ligestillede, men jeg vil anfægte denne antagelse ud fra min tidligere betragtning af image som værende et ’her og nu-fænomen’, hvorimod omdømme snarere udvikles over tid og derved har mindre risiko for at lide skade.

Yderligere to kritikpunkter har relevans for denne artikels formål. Det første kritikpunkt angår Benoits kommunikationsopfattelse. Benoits ene grundantagelse af to er, at kommunikation altid er en målrettet aktivitet (Benoit, 1995, s. 63). Der er for så vidt intet i vejen for at betragte kommunikation som en målrettet aktivitet. Det ville tværtimod være svært at forestille sig kommunikation uden mål eller formål. Dog undlader Benoit alle mellemregningerne for denne grundantagelse, hvilket efterlader os med det indtryk, at Benoit anser kommunikationssituationen som havende karakter af stimulus-respons. Selv pointerer Benoit også kontinuerligt, at strategierne, hvis de anvendes rigtigt og accepteres af publikum, kan medvirke til, at en persons eller virksomheds image bliver genoprettet. Tager vi den socialkonstruktivistiske brille på, melder der sig et brændende spørgsmål: Hvis personen under anklage

er havnet i en krise som følge af overtrædelse af de grundlæggende regler i et givent felt eller som følge af forkert brug af de kollektivt vedtagne sprogspil, kan vedkommende så blot benytte sig af disse forsimplede kriseresponsstrategier i et forsøg på at genoprette sit image? Vil en sådan overtrædelse ikke netop kræve, at personen kontinuerligt viser, at denne nu har forstået reglerne eller sprogspillene? Under alle omstændigheder kan der stilles spørgsmålstejn ved, om et brud på sociale konventioner blot kan fixes ved hjælp af kriseresponsstrategier alene. Et andet punkt, hvor der mangler nogle mellemregninger, er i forhold til mediering. Benoit benævner på intet tidspunkt mediering eller medievalg, og hvad disse kan have af konsekvenser for de anvendte strategier. Man kunne sagtens gøre sig overvejelser om, hvilke signaler et pressemøde eksempelvis kunne give sammenlignet med en statusopdatering på Facebook. Kunne medievalg have indflydelse på, i hvor høj grad publikum ville være villige til at acceptere forsvarsstrategien? Et andet spørgsmål, der ligeledes kunne stilles, er, hvorvidt udgangspunktet for kommunikationssituationen ændres, hvis der i kølvandet på en anklage forekommer en lang række andre forskelligartede anklager, som vi ofte ser det i politiske kriser? Generelt lader Benoits kommunikationssyn til at være særdeles forsimplet, hvilket efterhånden mange gange er blevet påvist at være et problematisk kommunikationssyn. Det forsimplede kommunikationssyn bevirker også, at teorien forekommer statisk. Man kan nærmest forestille sig, at der kan trækkes en lige linje mellem afsender og modtager, hvor afsender formidler et budskab eller en forsvarsstrategi til modtager, der efterfølgende kommer med en forventet reaktion. Denne simplificering af modtager finder jeg yderst problematisk, hvilket leder mig til det andet af mine to kritikpunkter, nemlig Benoits beskrivelse af forholdet mellem imagegenoprettelse og publikum.

Benoit understreger, at personer eller virksomheder reagerer på opfattede trusler på deres image eller omdømme. Han påpeger hermed, at der kan være forskel på den anklagedes forestillinger om publikums opfattelse af den anklagedes image og den faktiske opfattelse blandt publikum. Den anklagede må planlægge sine strategier ud fra sine egne forestillinger om publikums opfattelse af den anklagedes image, hvis ikke han har informationer til rådighed, der giver udtryk for publikums faktiske opfattelse. I det perspektiv er der ifølge Benoit to former for publikum i en imagegenoprettelsessituation – det interne og det eksterne publikum. Min kritik går på Benoits beskrivelse af det eksterne publikum, hvor der herunder findes endnu tre former for publikum. Det første publikum er anklageren. Benoit nævner et ægtepar som eksempel, hvor konen kritiserer manden, og manden efterfølgende forsøger at genoprette konens indtryk af ham. Dernæst følger en publikumsform, hvor både anklageren og andre, der er oplyst om anklagen, er publikum. I dette tilfælde skal den anklagede forsøge at genoprette sit image overfor to forskellige interessenter. Den sidste type af publikum forekommer, når den anklagede ser bort fra anklager, men udelukkende fokuserer på det publikum, der er blevet oplyst om anklagen. Som eksempel nævner Benoit aktivisten, der forsøger at påvirke interessenter hos en virksomhed, hvor virksomhedens talsperson udelukkende igangsætter et forsvar overfor interessenterne (ibid., s. 82-83).

Denne inddeling af det eksterne publikum i tre kategorier er endnu en faktor, der bevirker, at Benoits teori forekommer statisk. Såvel som en kommunikationssituation er kompleks, er publikums-sammensætninger ligeledes en kompleks størrelse. Benoit tager eksempelvis ikke højde for, at der i det andet og tredje eksempel kan forekomme yderligere inddelinger af publikum udover den indledende inddeling, som Benoit benævner 'relevant group' (ibid., s. 83). Tager vi sagen omhandlende nuværende uddannelses- og forskningsminister Esben Lunde Larsen og anklagen om plagiater i dennes Ph.d.-afhandling som eksempel, vil der med stor sandsynlighed være forskelle i opfattelsen af angrebet alt afhængigt af, hvilke interessenter man spørger. Benoits antagelse om, at alle, der er blevet oplyst om anklagen, er en homogen gruppe, kan i et sådant tilfælde ikke retfærdiggøres, da der grangiveligt vil være stor forskel på, hvordan eksempelvis Københavns Universitet og forskermiljøet her vil anskue anklagen i forhold til, hvordan den almindelige vælger vil anskue den. Igen er der tale om forskellige sprogspil og forskellige grundlæggende regler afhængigt af det pågældende felt. Dette leder igen tilbage til Benoits opfattelse af kommunikationssituationen, som på samme vis som publikumsopfattelsen må revideres for at få størst mulig succes med imagegenoprettelse.

De mest væsentlige kritikpunkter for Benoit i forbindelse med denne artikel er altså Benoits manglende behandling af etos, troværdighed og omdømme, Benoits kommunikationssyn og sidst Benoits behandling af forholdet mellem imagegenoprettelse og publikum.

Når Benoit ikke tager højde for udviklingen af etos, troværdighed og omdømme, risikerer politikerne at vælge en strategi ud fra et upræcist udgangspunkt, hvor denne udelukkende tager højde for anklagen og ikke sit eget etos, omdømme eller sin troværdighed blandt publikum.

På samme vis er Benoits kommunikationssyn simplificeret og statisk og tager ikke højde for påvirkende faktorer som eksempelvis mediering og medievalg. Køber den anklagede ind på præmissen om en stimulus-respons kommunikation, vil denne i mange tilfælde blive negativt overrasket, da det ofte ville være vanskeligt at forudsæ reaktionen fra publikum og især ikke, hvis den anklagede vælger at anse publikum som en homogen masse.

W. Timothy Coombs – Ongoing Crisis Communication

I Coombs' værk fra 2015 sætter forfatteren sig for at tilbyde et integrerende skelet, der simplificerer opgaven i at organisere viden omkring kriseledelse. På samme vis som Benoit, anser Coombs eksisterende litteratur på området som værende differentieret og komplekst, og i forlængelse heraf forsøger han at samle allerede anerkendte teorier og koble disse med sine egne teoretiske overvejelser (Coombs, 2015, s. 1).

En trestadies model skaber fundamentet for Coombs' samlede model, hvor de tre stadier udgøres af Førkrise, Krisebegivenheden og Postkrise. Alle tre stadier udgøres af yderligere tre understadier. De

forskellige stadier benyttes til at opsummere og organisere forskellige forståelser af kriseledelsesprocessen (ibid.).

Selv definerer Coombs en krise som værende "(...) *some breakdown in a system that creates shared stress.*" (ibid.) og deler herefter krisen ind i to underkategorier af krise, nemlig katastrofer og kriser i organisationer. Ydermere definerer Coombs krisen som værende en opfattelse blandt interessenter og sætter sig her modsat af Benoits definition (Benoit, 1995, s. 82-83). Udgangspunktet for Coombs' kriseledelsesmodel er at præsentere en række faktorer designet til at bekæmpe kriser og mindske den faktiske skade (Coombs, 2015, s. 5). Det, der adskiller Coombs' teori fra eksempelvis Benoit, er bl.a., at Coombs anser kriser og kriseledelse som værende cykliske processer. Dette eksemplificeres i Coombs' model, hvor der både inddrages stadier før og efter krisens udbrud (ibid., s. 1).

Kritik af Coombs

Coombs' model for kriseledelse adskiller sig på mange punkter fra Benoits model for imagegenoprettelse og har ligeledes nogle styrker, som Benoit ikke har taget højde for i sin model. Mest åbenlyst er Coombs' fokus på krisen som en cyklisk proces, der inkluderer stadier både før, under og efter krisen. Formålet for Coombs er altså anderledes end Benoit, da Coombs' formål med modellen er at forhindre krisers opståen og at mindske krisers omfang i modsætning til Benoit, der udelukkende beskæftiger sig med formindskelsen af krisens omfang og imagegenoprettelse. På trods af modellens store omfang er denne stadig forholdsvis simpel, hvilket både kan karakteriseres som en styrke og en svaghed. En styrke, fordi Coombs netop forsøger at danne en ramme eller et skelet med formålet at simplificere og organisere viden om kriseledelse. Eksisterende teorier samles altså med Coombs' egne overvejelser og udgør hermed et samlet værk til brug for både teoretikere og praktikere. Simpliciteten er dog også en svaghed, da denne medfører, at Coombs ikke i tilstrækkelig grad tager højde for krisers kompleksitet. Dette kommer især til udtryk i Coombs' behandling af kriseresponsstrategierne, hvor han, ligesom Benoit, fremsætter en tilgang præget af afsenderorienteret kommunikation. Coombs nævner ikke interessenternes forudsætninger for at acceptere eller afvise de valgte kriseresponsstrategier eller hvilke konsekvenser, det måtte kunne have, hvis kriseresponsstrategien ikke har den forventede succes. Coombs påpeger dog, at kriser og kriseledelse altid må evalueres, men er der tid til at evaluere en igangværende krise, såfremt de valgte kriseresponsstrategier ikke bliver accepteret af interessenterne? Coombs gør dog en del ud af at påpege vigtigheden i at lytte til sine interessenter og herved opfange eventuelle advarselssignaler eller at indsamle informationer til evaluering efter en krise. Men det er altså udelukkende i faserne Prækrise og Postkrise, at interessenterne inddrages. Dette synes ikke at være tilfældet i fasen Krisebegivenhed, hvor kriseresponsstrategierne hører til. Dette kan give indtryk af, at Coombs finder det tilstrækkeligt at have informationer om interessenterne og disses holdninger til organisationen førend og efter en krise. Men hvad med interessenternes holdning under en krise? Selv påpeger Coombs, at organisationers håndtering af kriser kan påvirkes af organisationens omdømme, hvorfor det også må antages, at

interessenternes opfattelse af organisationen har betydning for, hvorvidt disse vil acceptere organisationens kriseresponsstrategier. Derfor lyder min kritik af Coombs; at også han besidder et kommunikationssyn, der ikke i tilstrækkelig grad tager hensyn til modtageren.

En styrke hos Coombs er, at han tager højde for de sociale medier og deres indvirkning på både krisers udvikling, men også organisationers muligheder for kriserespons. I vore dage, hvor de sociale medier i højere grad bliver vores adgang til nyheder og informationer, er det naturligt, at disse også får en plads i teorierne om krisekommunikation. Derfor er det også bemærkelsesværdigt, at Coombs udelukkende behandler de sociale medier som mediering. Godt nok nævner han en lang række medier, når han beskriver, hvorledes informationer bør indsamles, men når det kommer til selve kriseresponsen, er der ingen benævnelse af medievalg. I tråd med kritikken af Benoit finder jeg dette særdeles problematisk, da det må antages, at nogle kriseresponsstrategier gør sig bedre i bestemte medier end i andre.

En sidste kritik af Coombs går på hans store corporate fokus. Coombs' teori tager udgangspunkt i public relations, hvilket har en stor effekt på anvendelsen af teorien. Det må antages, at det virksomhedsrelaterede fokus er intenderet fra Coombs' side, hvorfor det også kan være svært at fremsætte en egentlig kritik på den baggrund. Dog benytter Coombs sig af teorier for krisekommunikation, der også beskæftiger sig med krisekommunikation hos enkeltpersoner, hvorfor man kunne kritisere ham for ikke at tage højde for netop denne gruppe også. For denne artikels formål er der mange og væsentlige elementer i Coombs' model, der ikke kan overføres direkte til politiske individer. Således kan det være svært at forestille sig Coombs' krisetypologi med henholdsvis naturkatastrofer og organisationskriser overført til politiske kriser. På samme måde ville det også være svært at forestille sig og måske endda uønskeligt, at politikere nedsatte deciderede kriseledelsesteams med det ene formål at forebygge, forberede, håndtere og evaluere kriser.

Den væsentligste kritik af Coombs hænger i et vist omfang sammen med kritikken af Benoit. Coombs har på samme vis, om end muligvis ikke i så høj en grad, et afsenderorienteret kommunikationssyn, hvor modtager og dennes respons ikke i tilstrækkelig grad medtænkes. Ligeledes er Coombs' behandling af mediering ikke tilstrækkelig, på trods af at han medtænker de sociale medier og disses indflydelse på kriser og krisekommunikation. De sociale mediers indflydelse bliver ikke behandlet i dybden, når det kommer til kriseresponsen, og det samme gør sig gældende for andre medier eller kommunikationsformer. Til sidst er kritikken af Coombs' corporate fokus et særligt kritikpunkt for netop denne artikel, der tager udgangspunkt i individuelle politikere. Mange af modellens faser, trin og punkter kan ikke overføres til det politiske liv, hvorfor modellen ikke kan anvendes som en helhed til håndtering af kriser hos politiske enkeltpersoner.

Frandsen og Johansen – Krisekommunikation

Den sidste teori inden for krisekommunikation og kriseledelse, jeg vil behandle er Winni Johansen og Finn Frandsens værk *Krisekommunikation – Når virksomhedens image og omdømme er truet* fra 2007. Frandsen og Johansen benævner selv deres værk som det første større videnskabelige værk på dansk om kriser, kriseledelse og krisekommunikation i erhvervslivet, hvorfor dette bidrag netop er relevant at behandle i lyset af denne artikels afgrænsning, nemlig krisekommunikation i politiske kriser (Johansen & Frandsen, 2007, s. 15). Ambitionen med værket er, ifølge forfatterne, et bidrag til krisologien med det formål at studere kriser, kriseledelse og krisekommunikation i erhvervslivet. Et mere overordnet formål for Frandsen og Johansen er hermed at (videre)udvikle nye eller allerede eksisterende begreber, modeller eller teorier om krisekommunikation (ibid.). Således er forfatternes største bidrag en model, som de har valgt at kalde ”Den retoriske arena”. Frandsen og Johansens nye model for krisekommunikation er inspireret af grundopfattelser eller paradigmer inden for forskningen i public relations og er ligeledes et forsøg på at videreudvikle tidligere teorier og modeller; her især Benoit og Coombs’ bidrag til forskningen inden for krisekommunikation. Modellen er todelt og består af (1) en kontekstmodel, der er af kommunikationssociologisk art, og (2) en tekstmodel, der er af retorisk eller socio-diskursiv art.

Kritik af Frandsen og Johansen

I Frandsen og Johansens værk *Krisekommunikation – Når virksomhedens image og omdømme er truet* findes der en lang række positive og nyskabende bidrag til den allerede eksisterende teori på forskningsområdet inden for krisekommunikation. Den multidimensionelle tilgang, forfatterne tillægger sig, åbner op for en mere uddybet og gennemarbejdet tilgang til krisekommunikation. Således er de forskellige dimensioner medvirkende til at sætte kriser i en forklarende kontekst, der hjælper både teoretikere og praktikere med at forstå krisens væsen og arbejde med krisen i et større og bredere perspektiv. Den multidimensionelle tilgang medvirker også til Frandsen og Johansens opfattelse af krisen som et dynamisk og komplekst fænomen. Krisen anses af de to forfattere som værende en proces med et før, under og efter. Her lægger de sig i forlængelse af Coombs’ opfattelse. De mange dimensioner, grundopfattelser, paradigmer og teorier, som forfatterne præsenterer, er som nævnt medvirkende til at sætte arbejdet med krisekommunikation i et større perspektiv, men de er dog også en af grundende til, at værket kan forekomme uoverskueligt og vanskeligt at arbejde med i en analysesituation eller som et reelt værktøj i arbejdet med krisekommunikation. Tages der et blik på forfatternes mest væsentlige bidrag, nemlig Den retoriske arena, bliver det også her klart, at vi har at gøre med en kompleks model, der favner bredt. Den todelte model, der har til formål at skabe en bedre forståelse af den kontekst, som krisekommunikation finder sted inden for, og den tekst, som krisekommunikation har form af, bidrager med meget få konkrete værktøjer til arbejdet med krisekommunikation. Megen plads bliver i stedet brugt på at introducere endnu flere grundopfattelser og paradigmer, inden modellen i sin helhed præsenteres. Som læser tvinges man derfor endnu engang til at forholde sig til en af de mange grundopfattelser, som Frandsen og Johansen præsenterer i deres

bog. Som forklaringsramme for krisekommunikation eller forfatternes egen model kan disse grundopfattelser naturligvis være nyttige, men omfanget af disse gør dog, at der sættes store krav til anvenderen af modellen, når han eller hun selv må selekttere, hvilke elementer og grundopfattelser der må indgå i en eventuel analyse af en krisekommunikationssituation. Dette kunne lede til en kritik, der anser Frandsen og Johansens værk som værende netop en forklaringsramme nærmere end en egentlig model for krisekommunikation. Sådant en kritik kan forekomme hård, men vælger man at betragte modeller for krisekommunikation som modeller, der skal kunne anvendes under en krisebegivenhed eller –proces, kan det være vanskeligt at forestille sig, hvorledes Frandsen og Johansens model vil kunne anvendes præsriptivt i krisesituationer, hvor der af naturlige årsager er fart over feltet og krav om hurtig respons. I sådanne situationer kan der være behov for konkrete værktøjer (dog ikke statiske og endegyldige tjeklister), som Frandsen og Johansen efter min vurdering ikke kan tilbyde i nær så høj grad som andre teoretikere på området.

Et punkt, hvor Frandsen og Johansen dog bliver en smule mere konkrete, er i den anden del af Den retoriske arena, nemlig den del der beskæftiger sig med en socio-diskursiv model for teksten i en krisekommunikationssituation. Her præsenterer forfatterne fire instanser og tre parametre for hvilke former for krisekommunikation, der mere præcist er tale om. Især de fire instanser byder på mere konkretisering, men dog er der stadig grobund for, at disse instanser kunne uddybes yderligere i et forsøg på at fremstille konkrete værktøjer til brug i en krisesituation. Dette eksemplificeres ved instansen Medie, hvor forfatterne beskriver medier som muligheder for at indfri et bestemt behov, en bestemt holdning eller adfærd hos forbrugere, og for at kunne anvendes i en bestemt brugssituation. Frandsen og Johansen skelner mellem henholdsvis trykte medier, elektroniske medier og de nye medier. Afsnittet bliver dog kun ved præsentationen, og de to forfattere forsøger ikke at komme frem med en præsriptiv beskrivelse af de forskellige medier. Hvad er eksempelvis fordelene eller ulemperne ved at kommunikere via de trykte medier kontra elektroniske medier? Hvilken symbolik kan der tolkes ud fra medievalg, eller hvilke signaler sendes der? Hvilke særlige sprogspil gør sig gældende på de enkelte medier? Sådanne spørgsmål forsøger forfatterne ikke at besvare, hvilket endnu engang leder til det kritikpunkt, der anser de to forfattere for at tillægge sig en for generel og deskriptiv tilgang. Det samme kritikpunkt kan rejses under instansen Tekst, hvor Frandsen og Johansen kritiserer tidligere teorier for at anse kriseresponsstrategier som brede kommunikative funktioner. På trods af at de to forfattere anser denne opfattelse som værende problematisk, præsenterer de ikke deres eget bud på, hvordan kriseresponsstrategierne kunne indsnævres eller omformes, således at disses funktion ville kunne tilpasses flere situationer.

Om end Frandsen og Johansen med deres værk har bidraget med noget af den mest anerkendte og anvendte forskning inden for krisekommunikation i Danmark, er der væsentlige kritikpunkter, som kan rejses. Modellens kompleksitet og generelle tilgang er medvirkende til, at denne er vanskelig at overføre til en konkret analysesituation eller måske mere vigtigt en krisesituation. Brugeren af

modellen må i høj grad stå på egne ben og drage sine egne konklusioner ud fra Frandsen og Johansens forskellige forklaringsrammer. Anses modellen ud fra denne artikels perspektiv, kan det være svært at forestille sig, at en menig politiker ville have de evner eller den viden, det kræver at kunne omdanne bogens teoretiske forklaringsramme til konkrete værktøjer, som han eller hun kan benytte sig af i en krisesituation.

De ovenfor fremførte kritikpunkter af de tre behandlede teorier og modeller for imagegenoprettelse og krisekommunikation danner præmis for følgende argument: der er behov for en ny model for krisekommunikation i politiske kriser. Som et svar på hvorledes problemerne med de eksisterende teorier og modeller kan løses, præsenteres en ny model for krisekommunikation i politiske kriser inspireret af Andersen og Smedegaards (2012) model for kommunikationsplanlægning: Diamanten.

Del 3

Hvorfor er der behov for en ny model?

Som følge af min præsentation af de tre nok største og mest anerkendte værker inden for krisekommunikation må man naturligvis stille spørgsmålet: Hvorfor er der overhovedet et behov for en ny model for krisekommunikation målrettet politiske kriser?. Med præsentationen fulgte også en lang række kritikpunkter, hvor de bærende kritikpunkter er teoriernes manglende fokus på mediering og i Benoit og Coombs' tilfælde et manglende fokus på krisers kompleksitet og det gensidige forhold mellem afsendere og modtagere. Forud for den kritiske granskning af eksisterende teorier om krisekommunikation fremlagde jeg ydermere en række eksempler på, hvorledes imagemodeller favoriserer organisationer over individer samt en konstatering af, at der forekommer et øget medieret fokus på politiske kriser, som der ikke tages højde for i de eksisterende teorier og modeller. Der findes altså en række argumenter for, at de eksisterende teorier om krisekommunikation må opdateres, således at de lever op til behovet hos den individuelle politiker, når han eller hun havner i en politisk krise.

Med ovenstående argumenter på plads vil jeg bevæge mig videre til præsentationen af den faglige inspirationskilde til en ny model for krisekommunikation i politiske kriser, nemlig Thomas Hestbæk Andersen og Flemming Smedegaards kommunikationsmodel Diamanten (2012). I det følgende vil jeg kort præsentere Diamanten samt argumentere for, hvorfor netop denne model egner sig som rammen for den nye model.

Diamanten – en dynamisk inspirationskilde

I værket *Diamanten – en model til kommunikationsplanlægning* præsenterer Andersen og Smedegaard en model til planlægning af kommunikation i og fra organisationer. Modellen er ifølge forfatterne brugbar til planlægning af alle typer af kommunikationsopgaver med alle typer af kommunikationsløsninger for alle typer af organisationer (Andersen & Smedegaard, 2012, s. 11). Med udgangspunkt i socialsemiotikken anser de to forfattere kommunikationsplanlægning som en proces, der handler om at skabe og udveksle betydning, så det giver mening for de involverede i kommunikationen. I forlængelse heraf åbner de to forfattere ligeledes op for deres kommunikationssyn, som de betragter som værende dialogisk. Som jeg selv var inde på i anden del af denne artikel, er meget eksisterende forskning i og teori om krisekommunikation baseret på et afsenderorienteret kommunikationssyn, hvor det primære fokus er at få afsenders budskaber overført med størst mulig succes til modtager. Andersen og Smedegaard nævner i stedet for et modtagerorienteret kommunikationssyn som en mulighed. Her er det udelukkende modtager, der vurderer, om afsenders budskab skal blive til kommunikation, hvorfor budskaberne således må rettes efter modtager (ibid., s. 12-13). I det dialogiske kommunikationssyn anses både afsender og modtager derimod som værende vigtige og nødvendige. For at afsender og modtager kan forstå hinanden skal de begge trække på de samme systemer, nemlig dem, der ligger bag instantieringen af de tekster, de kommunikerer igennem. Dette stiller krav til kommunikatøren om at trække på de betydningssystemer, som modtagerne forstår (ibid., s. 173). Ifølge forfatterne ligger fokus i en kommunikationssituation på spillet/udvekslingen mellem en afsender og en modtager. De interpersonelle ressourcer i et givet betydningssystem er altså ikke forankrede i det enkelte individ, men i en kommunikativ sammenhæng, som forandrer både afsender og modtager (ibid., s. 177).

Forfatterne oplister selv en række krav til modellen. De syv krav kan oversættes til, hvad forfatterne anser som værende modellens kvaliteter. Jeg vil i det følgende fremhæve de kvaliteter ved modellen, som jeg finder anvendelige til skabelsen af en ny model for krisekommunikation i politiske kriser.

Den første egenskab ved Diamanten, som er værd at overføre til en ny model, er, at Diamanten giver kommunikationsplanlæggeren mulighed for at medtænke alle relevante forhold. De to forfattere foreslår 10 facetter ved Diamanten, som kommunikationsplanlæggeren kan blive inspireret af, og som denne kan overveje i en kommunikationsplanlægningsproces. De 10 facetter, Relation, Felt, Midler, Ressourcer, Hjælp og modstand, Det kreative rum, Udformning/Text, Tid, Etik og Evaluering, skal ikke forstås som en tjekliste, men nærmere som inspirationskilder til forhold, som er værd at overveje i en kommunikationsplanlægningssituation. Herefter står det planlæggeren frit for at tilføje facetter, som kan være relevante for en given situation (ibid., s. 15). Især Coombs og Frandsen og Johansens modeller til krisekommunikation er særdeles omfattende, hvilket kan resultere i uoverskuelighed. En sådan uoverskuelighed kan være hæmmende i en krisesituation, hvor tingene skal gå stærkt, og beslutninger må træffes hurtigt. Derfor er Diamantens 10 grundlæggende facetter en simpel og

overskuelig løsning, hvor de væsentligste faktorer fremhæves med mulighed for at tilføje, hvor dette er relevant.

I forlængelse heraf finder vi kravet om, at modellen skal give kommunikationsplanlæggeren frihed til at prioritere og gennemføre planlægningen med den ønskede deltaljeringsgrad. Lige så vel som planlæggeren kan tilføje facetter til modellen, er der også mulighed for at fjerne facetter, når disse ikke er nødvendige i en given kommunikationssituation (ibid., s. 16). Kriser kommer som bekendt i både store og små størrelser. Coombs nævner også parakriser, som til forveksling ligner kriser, men ikke har samme omfang og konsekvenser som en krise. Jeg vil dog argumentere for, at alle facetter bør medtænkes og overvejes i alle krisesituationer. Dog kan de enkelte facetter tilpasses i deres deltaljeringsgrad, så de passer til krisens omfang. Diamanten tillader altså med andre ord planlæggeren at tilpasse modellen efter kommunikationsopgavens størrelse og omfang.

Den sidste egenskab, som har stor betydning for Diamantens anvendelighed, er, at modellen skal være dynamisk og fleksibel og give mulighed for løbende at revidere planlægningen (ibid.). Jeg har tidligere kritiseret de eksisterende krisekommunikationsmodeller for at være for statiske. Modellerne kan hurtigt få karakter af en tjekliste, som bør følges slavisk for at få det bedste resultat. Eksempelvis er Coombs' model cyklisk, men der er stadig et fastsat mønster, som man som kriseleder bør følge. Med Diamanten har planlæggeren mulighed for at gå systematisk frem, men i mange tilfælde bør han eller hun løbende gå tilbage og revidere tidligere trin. Diamantens dynamiske opbygning giver altså planlæggeren mulighed for at medtænke både forrige og fremtidige trin undervejs i planlægningen. Denne form for opbygning er oplagt i komplekse krisesituationer, hvor forløbet konstant kan ændre sig, og krisen kan udvikle sig og stille nye krav til krisekommunikationens udførelse.

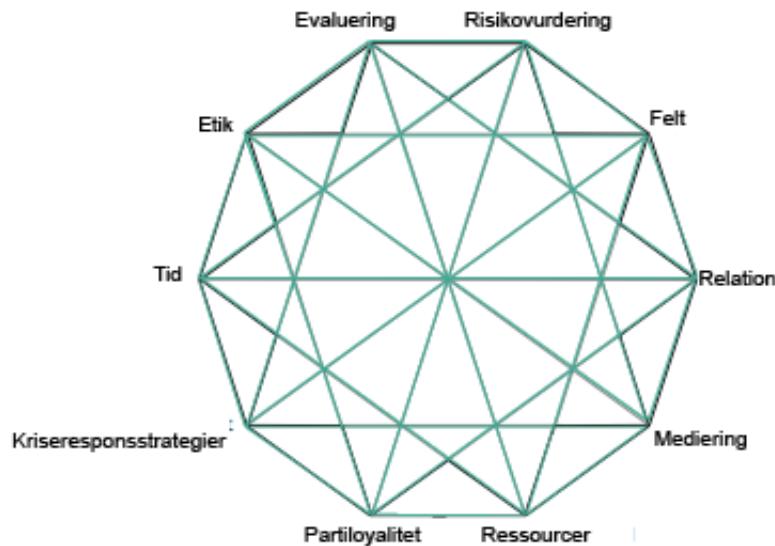
Diamantens begrænsninger i politisk krisekommunikation

Når jeg vælger Diamanten som inspirationskilde til en ny model for krisekommunikation i politiske kriser, er der et spørgsmål, som naturligt dukker op: Hvorfor benyttes Diamanten ikke blot som model for netop denne form for krisekommunikation? Om end Diamanten har en lang række egenskaber, som jeg vælger at føre videre i den nye model, er der ligeledes elementer ved modellen, der bevirker, at den i sin originale form ikke kan anvendes til krisekommunikation i politiske kriser. Den første årsag hertil er modellens fokus på organisationer. Andersen og Smedegaard fremhæver, at modellen kan bruges i alle typer og størrelser af organisationer. Ved organisationer forstår forfatterne enhver form for privat erhvervsvirksomhed, offentlig eller halvoffentlig virksomhed og interesseorganisation, fritidsforening, frivillig organisation etc. (ibid., s. 15). Allerede i denne afgrænsning lægger de to forfattere afstand til anvendeligheden hos individer. Dog nævner Andersen og Smedegaard, at også enkeltmandsvirksomheder er omfattet af betegnelsen 'organisation', men som jeg har påvist tidligere, er der en lang række komplikationer ved at overføre den organisationelle verden til den politiske verden. På samme vis kan Diamanten heller ikke overføres til det politiske liv i sin oprindelige form.

Der er facetter, som er mest oplagte at anvende i en organisationel kontekst, og om end disse blev forsøgt overført til en politisk krisesituation, ville anvendelsen af facetterne kræve megen tilpasning, som ikke nødvendigvis vil være åbenlys for politikeren, der ikke har en kommunikationsfaglig baggrund. Der er ligeledes facetter, som ville være mere relevante at benytte sig af end nogle af de foreslåede facetter i Diamanten og andre kræver blot tilpasning, men der vil under alle omstændigheder være behov for en revidering af Diamanten, hvis modellen skal kunne benyttes af og forekomme let tilgængelig for politikere og deres kommunikationsmedarbejdere.

Krisekommunikation i politiske kriser – en ny model

I det følgende afsnit vil jeg præsentere den nye model for krisekommunikation i politiske kriser. Her vil jeg redegøre for modellens elementer, hvad end de er nye eller tilpassede elementer med inspiration fra Diamanten. Jeg vil løbende inddrage relevante aspekter fra tidligere afsnit, hvor både brandmodeller, personalisering, krisetypologier og eksisterende teorier om krisekommunikation indarbejdes i den nye model.



Figur 4.1. Politisk krisekommunikationsmodel (Jørgensen 2016)

I det følgende uddybes de enkelte facetter og sættes i relation til den politiske krise. Hensigten hermed er at vise facetternes berøringsflader og relevans i en anvendelse.

Risikovurdering

En vigtig del af især arbejdet før en krises udbrud er risikovurdering. Lige så vel som virksomheder har mere eller mindre åbenlyse risici for kriseudbrud, så har politikere det samme. Det større fokus på politiske kriser betyder også, at politikere ofte må kigge langt tilbage i fortiden for at afdække, om

tidligere opførsel kan lede til en politisk krise i dag. Derfor må en politiker foretage en risikovurdering i et forsøg på at forberede sig på potentielle politiske kriser. I førkrisefasen kan der udarbejdes en oversigt over eventuelle fejltrin, svagheder eller simple dumheder, som politikerens har begået. Selv banaliteter må nedfældes i et forsøg på at forberede sig på alle tænkelige kriser. Under en krises udbrud må der ligeledes foretages en risikovurdering ud fra krisens karakter. Er der risiko for yderligere udvikling? Hvilke svagheder kan politikerens have i netop denne sag? Efter krisens ophør må det vurderes, hvorvidt nye risici er opstået, og disse føjes til listen.

Felt

I Andersen og Smedegaards model omhandler facetten Felt analysen af, hvad der skal kommunikeres om (Andersen & Smedegaard, 2012, s. 42). I en politisk krise vil det, der skal kommunikeres om, naturligvis tage udgangspunkt i krisens karakter. Her er det med andre ord angriber, der i høj grad sætter dagsordenen for, hvad der skal kommunikeres om. Som politiker har man dog som oftest, som hovedperson i krisen, den fordel, at man kender begivenhederne, der er gået forud for krisen. Det er trods alt politikerens, der har været deltager i de omstændigheder, der har ledt til krisen. Dette giver politikerens mulighed for at foretage en vurdering af krisens karakter og således forberede sit svar på anklage ud fra denne vurdering. En sådan vurdering kan foretages med udgangspunkt i en analyse af krisetypologien. Er der tale om en normkrise, der udspringer af politikerens personlige handlinger, eller en politikkrise, der udspringer af politikerens arbejde? Når den umiddelbare kriseform er fastslået, må politikerens ydermere forsøge at vurdere krisens videre forløb. Som tidligere fastslået er kriser ikke statiske størrelser men derimod dynamiske og komplekse forløb, der kan udvikle sig over tid. Her må politikerens bruge den fordel, at han eller hun har deltaget i begivenhederne, der har ledt til krisen og vurdere, hvorvidt krisen er i risiko for at udvikle sig til en anden form for krise eller måske en lang række af kriser, der bliver kædet sammen. Da sagen om daværende forsvarsminister Carl Holst begyndte at rulle, startede krisen som en normkrise, da ministerens blev kritiseret for at tage imod et eftervederlag fra Region Syddanmark i form af et års løn. En måned senere mødte ministerens igen kritik, da han blev kritiseret for at være fraværende på sin sommerferie, mens flymekanikere fra Forsvaret advarede om nedslidte kampfly og dårlige arbejdsvilkår. Herefter følger afsløringen af ministerens brug af regionens penge til at finansiere sin egen valgkamp, hvilket i sidste ende ledte til ministerens afgang (Richardt, Nielsen, & Olsen, 2015). En analyse af det første angreb ville have afsløret, at der var tale om en normkrise, hvor Carl Holsts personlige handlinger i hans arbejde som politiker blev kritiseret. Ministerens kunne naturligvis ikke have forudset Forsvarets flymekanikeres kritik midt i ministerens sommerferie, men med normkrisen i baghovedet kunne ministerens have ageret anderledes og måske have undgået kritikken, der førte til yderligere granskning af ministerens karakter og handlinger.

Relation

I Andersen og Smedegaards model omhandler facetten Relation analysen af hvilke kommunikationsdeltagere, der er relevante at tage højde for i den aktuelle kommunikationsopgave samt disse indbyrdes hensigter, mål og relationer. Andersen og Smedegaard inkluderer bl.a. afsender, modtager, omtalte og kommunikationsplanlægger (Andersen & Smedegaard, 2012, s. 24). I en politisk krisesituation er det naturligvis også oplagt at tage højde for forskellige kommunikationsdeltagere, men der må dog foretages en revidering af, hvilke deltagere der bør tages højde for, og hvilken relation disse har til hinanden og politikerens. Jeg vælger derfor at inkludere afsender, angriber, offentlighed og omtalte/berørte. At jeg har undladt at inkludere modtager betyder ikke, at jeg ikke anser modtager for en relevant kommunikationsdeltager at tage højde for. I stedet vælger jeg at fremhæve tre former for modtagere, som vil være til stede i langt de fleste politiske kriser. De tre former kan efterfølgende analyseres, da disse ligeledes kan have flere mulige deltagere, der bør tages højde for.

Afsender

Afsender af kommunikationen i en politisk krise er i de fleste tilfælde politikerens selv. I nogle tilfælde kan kommunikatoren være en person i politikerens medarbejderstab, men den egentlige afsender vil i alle tilfælde være politikerens selv. En analyse af afsenders udgangspunkt foretages med udgangspunkt i den politiske brandmodel præsenteret tidligere i artiklen. Især bør analysen omfatte en vurdering af det politiske etos, som omfatter politikerens image og omdømme. Har politikerens image lidt et knæk, som kan repareres inden for en overskuelig periode ved hjælp af de rette værktøjer? Eller har politikerens oparbejdet sig et dårligt omdømme, der kan tage år at genoprette? Den konkrete status for både image og omdømme vil i alle tilfælde påvirke afsenders etos i en krisesituation. Et godt omdømme kan mildne knækket på politikerens image som følge af en krise, og omvendt kan et dårligt omdømme opildne krisens omfang og konsekvenser på politikerens image.

Angriber

Den første form for modtager er angriberen. Angriberen er den eller de personer, der retter angrebet mod en politiker. Et eksempel herpå kunne være DR Videnskab, der testede uddannelses- og forskningsminister Esben Lunde Larsens ph.d.-afhandling for plagiat (Sundstrøm, 2015). Det er ikke i alle tilfælde relevant at besvare samtlige angreb, som en politiker kan blive udsat for, hvorfor ethvert angreb må vurderes, og til det formål bør politikerens vurdere angriberens baggrund (Benoit, 1995, s. 84). En måde, hvorpå angriberen kan vurderes, er via Andersen og Smedegaards kontinuum for magtbalance. Er der høj grad af afsendermagt, må anklagen og angriberen besvares.



Figur 4.2. Magtbalance, (Andersen & Smedegaard, 2012, s. 39)

En anden måde hvorpå angriberen/angrebet kan vurderes, er via en analyse af angriberen/angrebets troværdighed. På samme vis som ved magt kan dette analyseres via et kontinuum. Et angreb kan også med fordel undlades besvarelse, hvis angribers troværdighed vurderes at være i bund. Er angribers troværdighed derimod høj i forbindelse med angrebets karakter, bør angrebet besvares. Bruger vi sagen om Esben Lunde Larsen som eksempel igen, er angriberen i første omgang DR Videnskab. DR er en troværdig nyhedskilde, hvorfor ministeren må besvare angrebet. Senere hen bliver Københavns Universitet ligeledes angriber. Denne angriber har om muligt større grad af troværdighed, da denne er en uddannelsesinstitution med en lang historie og bred akademisk anerkendelse. Havde angriberen derimod været en forsmået studiekammerat af ministeren, der kom med anklager om mulig snyd uden videnskabelige beviser, kunne dette angreb affejes.



Figur 4.3. Troværdighed, (Jørgensen, 2016)

Offentlighed

I medierede politiske kriser vil offentligheden uden undtagelse være en del af modtagergruppen. Offentligheden vil få adgang til historier om den politiske krise via medierne, hvorfor denne automatisk bliver modtager af kommunikationen i forbindelse med den politiske krise. Offentligheden bliver selvsagt både modtagere af kommunikation om krisen, kommunikeret af andre end politikerens selv, samt kommunikation om krisen kommunikeret af politikerens. Offentlighedens modtagelighed overfor henholdsvis negativ og positiv kommunikation om krisen og politikerens kan vurderes ud fra den politiske brandmodel på samme vis som set hos afsender. Har politikerens et godt etos, kan offentlighedens tilbøjelighed til at modtage negativ kommunikation om krisen og politikerens være mindre, end hvis politikerens havde et negativt etos i offentlighedens øjne.

Omtalte/berørte

Endnu en modtager, der er vigtig at tage højde for i en krisekommunikationssituation, er de omtalte eller de berørte. I en politisk krise vil det som oftest være politikerens, der er hovedpersonen. Men der kan også være andre involverede alt afhængigt af, hvilket felt krisen udspiller sig på. I sagen om daværende forsvarsminister Carl Holsts brug af skatteborgernes penge til at føre valgkamp for, er de berørte de danske skatteborgere og her især regionens (Moskov, 2015). De omtalte/berørte er altså en kommunikationsdeltager, der bør tages højde for og i visse tilfælde undskyldes overfor. Under alle omstændigheder bør politikerens vurdere, hvem der er berørte af krisen, og hvorledes disse skal kommunikeres til.

Mediering

I min kritik af eksisterende teorier om krisekommunikation har jeg påpeget, at der i samtlige af de tre behandlede teorier blot nævnes mulige medier som krisekommunikation kan distribueres igennem, men ikke hvorledes de forskellige medier kan eller bør benyttes. I Andersen og Smedegaards facet Midler behandler de to forfattere, hvilke kommunikationsveje man kan benytte sig af, når der skal kommunikeres et budskab. De fire foreslåede kommunikationsveje er medievejen, direktevejen, netværksvejen og alternativvejen (Andersen & Smedegaard, 2012, s. 46). Da denne artikel omhandler medierede politiske kriser, vælger jeg udelukkende at inddrage medievejen. Derfor har denne facet også fået det nye navn 'Mediering'. Jeg vil forsøge at klargøre, hvilke medierede muligheder en politiker har for at kommunikere i forbindelse med en krise, og hvordan de forskellige medier kan benyttes.

Massemedier

Skal et budskab ud til mange mennesker, benyttes massemedierne oftest. Massemedier formidler en en-til-mange-kommunikation, hvor der sjældent er mulighed for feedback. Især tre former for anvendelse af massemedier kan være relevante for politikere at bruge til kommunikation i forbindelse med en politisk krise.

TV-/radio-/skriftinterviewet er en kommunikationsform, som vi ofte ser politikere benytte sig af. I forbindelse med den politiske krise er der både en række fordele og ulemper ved deltagelsen i kommunikation via denne kommunikationsvej. En fordel er, at politikeren kan forbindes med åbenhed og imødekommenhed. Ved at stille op til et interview signalerer politikeren, at han eller hun ikke gemmer sig bag Christiansborgs, regionens eller rådhusets tykke vægge, men at han eller hun er åben overfor at svare på befolkningens spørgsmål. En ulempe er dog, at politikeren ikke har mulighed for at styre kommunikationen. Kritiske spørgsmål fra journalister kan tvinge politikeren ud på glatis. Vælger politikeren at svare på spørgsmålene, kan denne risikere at bidrage til yderligere brænde på bålet, men vælger politikeren at undlade at svare på spørgsmålene, vil han eller hun kunne betragtes som værende lukket og afvisende. En optræden i eksempelvis TV- eller radiointerviews kræver altså god forberedelse hos politikeren, hvor han eller hun med fordel kan benytte sig af analysen af forskellige facetter i denne model.

Pressemeddelelsen er en kommunikationsform, der ligeledes ofte benyttes af politikere. Pressemeddelelsen er på samme vis som interviewet en en-til-mange-kommunikationsform, hvor der ikke er mulighed for direkte feedback. I modsætning til interviewet har afsender af pressemeddelelsen frit spil til at forme kommunikationen uden påvirkning fra andre, hvilket kan være en fordel for politikeren. Ulempen er, som ved al skriftlig envejskommunikation, at modtager står frit for at fortolke budskabet, hvilket kan resultere i fortolkede nyhedsartikler eller TV-indslag, der forvrænger budskabet i forhold til politikerens intentioner. Pressemeddelelsen er ydermere en meget formel form for kommunikation og

bør derfor kun benyttes til større offentliggørelser eller udtalelser i forbindelse med en politisk krise. Betydningen af pressemeddelelsen kan med andre ord tolkes som alvorlig og i nogle tilfælde som en indrømmelse af skyld.

Pressemødet fremstår som en form for hybrid mellem interviewet og pressemeddelelsen. Pressemødet vil typisk blive transmitteret gennem både radio og TV og blive videregivet i skrevne medier. Politikerens rolle er afsender for pressemødet og indleder typisk med en udtalelse, en erklæring eller en redegørelse for en sag. Herefter kan politikerens rolle være at tage imod spørgsmål fra den tilhørende presse. Pressemødet er oplagt, når politikerens rolle er at fastsætte dagsordenen for kommunikationen, men samtidig ønsker at fremstå som åben og imødekommende. Politikerens fordel ved et pressemøde er, at denne kan vælge hvilke journalister han eller hun vil modtage spørgsmål fra, hvorfor politikerens selv har en grad af bestemmelse over kommunikationssituationen. På samme vis som ved pressemeddelelsen har pressemødet en formel karakteristisk, hvorfor denne også bør begrænses til større offentliggørelser eller udtalelser.

Sociale medier

I dagens samfund kan vi ikke komme udenom de sociale medier, når vi kommunikerer. Heller ikke i politiske kriser, som endda i nogle tilfælde har vist sig at udspringe fra netop de sociale medier. De sociale medier kan ligeledes benyttes af politikere i krisesituationer, når de ønsker at kommunikere et budskab ud til omverdenen. Fordelen ved de sociale medier er, at politikere oftest vil ramme en favorabel målgruppe ved kommunikation på disse medier. Mange politikere følges på de sociale medier af brugere, der sympatiserer med dem. Dernæst følger også mange nyhedsmedier politikere på de sociale medier. Politikerne har altså mulighed for at påvirke de personer, der kan være vigtige at sikre opbakning fra ved et eventuelt valg samt pressen, som kan forsøges påvirket via kommunikationen på de sociale medier. Der findes, som ved alle kommunikationsformer, både fordele og ulemper ved politisk krisekommunikation på de sociale medier. En fordel er, at politikerens rolle kan fremstå åben, afslappet og menneskelig på de sociale medier. Her bevæger politikerens rolle sig på den sociale scene, hvor skellet mellem offentlighed og privatliv er udvisket. Politikerens rolle kan altså forsøge at fremstå mere menneskelig i sin kommunikation på denne scene, hvilket kan være til fordel i en krise. Dernæst er tid og hyppighed endnu en fordel ved de sociale medier. Politikerens rolle er selv afsender af kommunikationen, hvorfor han eller hun kan kommunikere med den hyppighed, som han eller hun ønsker. Kommunikeres der hyppigt, giver det indtryk af en engageret og nærværende politiker, hvilket ligeledes kan være en fordel i en krisesituation. Tiden kan dog også være en ulempe. Har politikerens rolle ikke tid til at besvare kommentarer og henvendelser, kan disse få lov til at udvikle sig, og i værste tilfælde kan dette resultere i endnu en krise. En anden ulempe er, at ordet er frit for alle på de sociale medier. I interviews eller under pressemøder er feedback begrænset til journalister eller pressefolk. På de sociale medier er det ligeledes Hr. og Fru Danmark, der kommer til orde, hvilket betyder, at politikerens rolle kan være nødsaget til at svare på mere eller mindre intelligente eller relevante spørgsmål. Kommunikation på de sociale

medier er fordelagtig at anvende i mindre kriser eller i normkriser, hvor politikerens ønsker at fremhæve positive sider ved sin karakter.

Ressourcer

Også i politiske kriser er der behov for forskellige slags ressourcer. Andersen og Smedegaard fremhæver menneskelige, økonomiske og informationsmæssige ressourcer (ibid., s. 58). Jeg vælger kun at behandle menneskelige og informationsmæssige ressourcer, da politikere sjældent har store budgetter at gøre godt med på samme måde som virksomheder. De menneskelige ressourcer udgøres naturligvis af politikerens medarbejderstab. Hvilke medarbejdere har politikerens til rådighed, der kan assistere i en politisk krise? Det kan både være den særlige rådgiver, studentermedhjælperen med ansvar for politikerens Facebook-side eller den akademiske medarbejder, der kan indsamle data og informationer til brug i krisekommunikationen. Under den politiske krise er det op til politikerens at vurdere, hvilke ressourcer der skal bruges, og efter krisens ophør skal ressourcerne ligeledes vurderes. Var de tilstrækkelige? Kunne nogle undværes? Skal der bruges flere?

På samme vis som ved de menneskelige ressourcer, bør politikerens ligeledes trække på informationsmæssige ressourcer. Information er nøglen til succes, når det kommer til krisekommunikation, og derfor må politikerens og dennes medarbejderstab sørge for at indhente relevante informationer. Før udbruddet af en politisk krise kunne der indhentes data omhandlende befolkningens opfattelse af politikerens, under krisen bør der indhentes data og informationer om krisens emne, politikerens image m.v., og efter krisen bør informationerne og arbejdet med at indsamle disse vurderes som læring.

Partiloyalitet

Forud for valg af kriseresponsstrategier er det for en politiker vigtigt at sørge for, at disse strategier for kommunikationen er afstemt med den overordnede partiidentitet og -kommunikation. Sat på spidsen kalder jeg facetten for Partiloyalitet. Dette er ikke gjort for at underminere den enkelte politikers selvstændighed og individualitet, men for at understrege en vigtig pointe, som jeg allerede har fremsat tidligere i artiklen, nemlig at der kan forekomme gab i forholdet mellem politiker og parti, og at disse gab i nogle tilfælde kan resultere i rettesættelser eller udelukkelse fra partiet. Stemmer politikerens kommunikative budskaber ikke overens med partiet, vil denne automatisk distancere sig fra partiet, hvilket kan lede til konsekvenser for politikerens. Dette så vi et eksempel på, da daværende forsvarsminister Carl Holst kom med en udtalelse om Irak-krigen, der var ude af trit med statsministerens og Carl Holsts eget partis holdninger (Richardt, Nielsen, & Olsen, 2015). På samme vis kan udtryk for divergerende værdier i forhold til partiets kerneværdier skabe problemer for den individuelle politiker. Derfor er politikerens nødsaget til at overveje sin kommunikation, og hvilke værdier denne kommunikerer med sit valg af kriseresponsstrategier og indholdet af kommunikationen i disse. Er kommunikationen og værdierne ude af trit med partiets, vil dette kunne have en negativ

indflydelse på både politikerens og partiets etos, hvilket i sidste ende kan få en af de mest vidtrækkende konsekvenser, nemlig afgang eller udelukkelse fra partiet.

Kriseresponsstrategier

En stor del af krisekommunikation er valget af kriseresponsstrategier til brug, når krisen er brudt ud. Kriseresponsstrategierne er det primære kommunikationsprodukt i netop en krisesituation, hvorfor valget af strategi er af særlig vigtighed. Både Benoit og Coombs fremsætter en række bud på anvendelige kriseresponsstrategier. Begge forfattere påpeger, at det er en umulig opgave at lave en liste over samtlige mulige kriseresponsstrategier, hvorfor de begge begrænser sig. Coombs' begrænsning foretages ud fra et valg af de mest benyttede strategier (Coombs, 2015, s. 145). I et forsøg på at være præskriptiv opstiller Coombs en guideline for, hvornår de forskellige kriseresponsstrategier bør benyttes (Coombs, 2015, s. 147). På samme vis som Coombs vælger jeg at fremhæve de mest benyttede kriseresponsstrategier. Dog vil min guideline til brug af disse strategier tage udgangspunkt i den særlige kontekst, der omkranser den politiske verden og den politiske krise. Kriseresponsstrategierne kan med fordel kombineres, ligesom forskellige strategier kan benyttes alt efter krisens udvikling og forløb.

Angreb på angriber (attacking the accuser): at foretage et angreb på angriberen kan være særdeles risikabelt, og forud for valget af denne strategi bør politikerens vurdere angriberen ud fra de tidligere nævnte analysemodeller for magtbalance og troværdighed. Har angriberen en lav grad af troværdighed, kan denne kriseresponsstrategi benyttes, såfremt en analyse af afsender (politikerens) viser, at denne har en høj(ere) grad af troværdighed og i bedste fald et godt etos blandt omverdenen. Denne strategi kan med fordel benyttes, når der er tale om kriser på rygteplan uden konkrete beviser. Har angriberen beviser, øges modpartens troværdighed, hvorfor en anden strategi må vælges.

Benægtelse (denial): vælger politikerens at benægte en anklage, er det først og fremmest vigtigt for politikerens at sikre sig, at han eller hun kan gøre dette med rette. Som det vil blive fremhævet under facetten Etik er løgne et risikofyldt værktøj at benytte sig af, da en afsløring af løgnet kan lede til store konsekvenser. Benægtelse bør altså kun benyttes i situationer, hvor politikerens kan frasige sig alle anklager, og hvor der ingen beviser forelægger mod ham eller hende.

At gøre andre til syndebuk (scapegoating): denne strategi gør det muligt for politikerens at fraskrive sig alt ansvar for krisen. Dog er mudderkastning et lidet flatteret modsvar, som, især i de senere år, har vist sig at være en strategi, som den danske befolkning er blevet træt af at være vidne til (Bræmer, 2015). Coombs påpeger da også, at denne strategi bør undgås, hvilket i lyset af ovenstående, ligeledes er gældende for det politiske liv (Coombs, 2015, s. 147).

Fritagelse af ansvar (excusing) og retfærdiggørelse (justification): de to strategier kan benyttes, når politikerens forsøger at mindske krisens alvor eller politikerens rolle i krisen. Især i normkriser kan Fritagelse af ansvar benyttes, hvor politikerens har handlet ud fra interesser, der har kommet andre end politikerens til gode. Man kan forestille sig situationer, hvor en politiker har handlet uagtsomt eller moralsk forkert i et forsøg på at hjælpe familiemedlemmer. Et eksempel kunne være Lars Løkke's brug af GGGI's penge til at betale for en flyrejse til sig selv og sin datter. Ifølge kilder skulle Lars Løkke have meldt afbud til et GGGI-møde med begrundelsen, at han skulle med sin datter på ferie, men han blev bedt om at tage sin datter med, hvilket han gjorde for GGGI's regning (Frølich, 2014). Lars Løkke kunne bruge Fritagelse af ansvar, hvori han kunne fremhæve, at han som travl politiker blot ønskede at overholde sin aftale om ferie med sin datter og derfor overså den forkerte handling.

Retfærdiggørelse er en strategi, der kan benyttes, når en politiker ønsker at lukke en krise ned hurtigt. Strategien kan bruges i mindre kriser, hvor politikerens nemt kan oprette skaden. Et eksempel kunne være, at en politiker har spist en forretningsmiddag på statens, kommunens eller regionens regning, som ikke opfylder kravene for arbejdsgiverbetalte middage. Er dette første tilfælde for politikerens, kan han eller hun forsøge at retfærdiggøre det ved, at det er førstegangsforsømmelse, og at han eller hun ikke var klar over proceduren, men at politikerens hurtigst muligt selv betaler for middagen. På denne måde lukkes sagen hurtigt ned, og politikerens har mindsket sagens alvor.

Kompensation (compensation) og undskyldning (apology): i politiske kriser, hvor politikerens ikke kan fraskrive sig ansvaret for krisen, kan denne benytte sig af de to kriseresponsstrategier Kompensation og Undskyldning. Kompensation kan med fordel benyttes i kriser, hvor der er synlige ofre. Et eksempel kunne være, at en politiker har stået bag et lovforslag, der har fået vidtrækkende konsekvenser for en gruppe af medlemmer i samfundet, hvorfor politikerens må tilbyde kompensation evt. i form af økonomisk erstatning eller en ændring af loven. En undskyldning kan ligeledes benyttes, hvor politikerens handlinger har påvirket personer, virksomheder eller andre interessenter negativt. Undskyldningen kan gives i et forsøg på at viske tavlen ren, hvorefter arbejdet med det politiske image kan genoptages.

Påmindelse (reminding) og ingratiation (smiger): de to kriseresponsstrategier Påmindelse og Smiger kan med fordel bruges i kombination med andre strategier. Eksempelvis kan Påmindelse benyttes i politiske kriser, hvor politikerens på forhånd har forsøgt at mindske sit ansvar for krisen. Et eksempel herpå kunne være en kombination af Angreb på angriber, hvor en politiker anklages af oppositionspolitikere for at have begået løftebrud. Såfremt politikerens har et godt etos, kan politikerens i kombination med angrebet på angriberens fremhæve tidligere eksempler på gode handlinger, lovgivning eller lignende i et forsøg på at modbevise anklagen.

Smiger kan bruges i situationer, hvor politikerens har del i ansvaret for krisen, men hvor denne forsøger at lægge afstand til krisens karakter ved at udsætte andre for smiger. Et eksempel kunne være den tidligere amerikanske præsident George W. Bushs ageren i følgerne af orkanen Katrina. Bush blev af offentligheden kritiseret for at distancere sig selv fra katastrofen, bl.a. ved blot at flyve over New Orleans i Air Force One (Walsh, 2015). Omkring 14 dage senere holdt præsidenten en tale, hvori han fremhævede heltemodet og sammenholdet blandt USA's befolkning. Her roste han bl.a. den amerikanske kystvagt, hospitaler, brandvæsen og den amerikanske befolkning (CNN, 2005). I stedet for at undskylde for eller fremhæve sin manglende deltagelse forsøgte Bush at skabe en stolthed blandt den befolkning, som han var øverstkommanderende for.

Offerrollen (victimage): offerrollen kan være svær at benytte sig af i politiske kriser. Der er sjældent set eksempler på kriser, hvor politikerens selv var offer. Dog vil der være enkelte tilfælde, hvor offerrollen kan benyttes. I normkriser, der omfatter politikerens personlige liv, kunne det være tænkeligt, at politikerens selv kunne optræde som offer. Eksempelvis i sexkriser, hvor politikerens har været udsat for afpresning af tidligere elskere/elskerinder eller lignende.

Tid

I krisesituationer er tid et særdeles væsentligt aspekt. Som jeg tidligere har været inde på, er kriser komplekse og dynamiske forløb, og kombineres de med mediers udvikling og krav om hurtig distribution og respons, er konklusionen, at man i krisesituationer må handle hurtigt i et komplekst og til tider ukendt terræn. Men hvordan formår man at agere hurtigt i situationer, hvor det kan være svært at forudse krisens næste træk? Planlægning er en vigtig faktor. Både Coombs og Frandsen og Johansen nævner forberedelse forud for en krise som en vigtig faktor. Dette er således også tilfældet i en politisk krise. Enhver politiker bør, så vidt det er muligt, forberede sig på, at krisesituationer kan opstå. En grundig forberedelse kan give ekstra tid, når krisen først bryder ud.

Selvom det er essentielt at handle hurtigt under en politisk krise, er det ligeså vigtigt, at politikerens ikke handler hurtigere end nødvendigt. Derfor er det af stor vigtighed, at der bliver brugt den fornødne tid på at analysere situationen, indsamle informationer og forberede et svar. Dette skal dog gå hurtigere i dag end før, da både pressen og befolkningen ofte kræver hurtige svar som konsekvens af mediernes udvikling.

Ydermere er timing en vigtig faktor. Andersen og Smedegaard fremhæver rigtig brug af timing som et værktøj til at kunne opnå en positiv synergieffekt og omvendt forkert brug af timing som en kilde til negativ synergieffekt (Andersen & Smedegaard, 2012, s. 85-86). I politiske kriser er det måske især den negative synergieffekt, man skal tage sig i agt for. En politikers skema er som oftest planlagt et godt stykke ud i fremtiden, og en politiker kan risikere at skulle deltage i arrangementer, der kan forstærke det negative aspekt af en krise. Et fiktivt eksempel med udgangspunkt i forsknings- og

uddannelsesminister Esben Lunde Larsens plagiatsag kunne være, at ministeren var inviteret til at holde tale om vigtigheden af innovativ forskning på de danske universiteter. En sådan tale i forlængelse af plagiatsagen ville mindst talt kunne betragtes som dårlig timing og ville med stor sandsynlighed få ministeren til at fremstå som en vittighed i lyset af den verserende sag om plagiat i ministerens ph.d.-afhandling. Timing er altså med andre ord en kunst, som må mestres, hvis ikke politiske kriser ønskes forstærket.

Etik

I de fleste kommunikationssituationer er det værd at gøre sig nogle etiske overvejelser forud for kommunikationen. Andersen og Smedegaard fremhæver Foght Mikkelsens Formidlingsetik, som omhandler afsenders kommunikative behandling af modtager (ibid., s. 85). Ifølge formidlingsetikken overskrides grænsen for god formidlingsetik, når modtager bliver vildledt eller manipuleret uden at kunne gennemskue dette (ibid., s. 90). En rundspørge blandt den danske befolkning ville måske afsløre, at danskere til tider kan føle sig manipuleret med af de danske politikere. Der er ingen tvivl om, at nogle politikere til tider benytter sig af retoriske virkemidler, der kan være på grænsen i forhold til formidlingsetik, men i netop politiske kriser, er det vigtigt, at politikerer overvejer de etiske forhold og ikke vildleder modtager. Forsøger politikerer at vildlede modtager i kommunikationen i forbindelse med en politisk krise, er risikoen, at dette bliver afsløret og får vidtrækkende konsekvenser for politikerer. En løgn kan eksempelvis være et forsøg på at vildlede modtager, og bliver man som politiker fanget i at lyve, må man forvente at skulle stå skoleret i både pressen og i sit bagland. Endnu engang kan Carl Holst fremhæves som eksempel, da han nægtede, at hans daværende presserådgiver Christian Ingemann skulle have været ansat til at føre valgkamp for Carl Holst for regionens penge (Richardt et al., 2015). Carl Holst blev gentagne gange konfronteret med løggen af pressen, og i sidste ende måtte han stå skoleret overfor statsminister Lars Løkke Rasmussen, hvilket resulterede i ministerens afgang.

En anden vigtig faktor at overveje er jura. Etik og jura hænger i nogle tilfælde sammen, og der er visse informationer, som det både ville være etisk og juridisk uacceptabelt at afsløre. I nogle af de største kriser risikerer politikerer at blive politianmeldt eller blive underlagt en statslig undersøgelse. I sådanne tilfælde kan politikerer af juridiske årsager være tvunget til ikke at udtale sig om en verserende sag. Ønsker politikerer dog at fremstå åben og imødekommende, kan han eller hun naturligvis informere om processen i det omfang, det er juridisk acceptabelt.

Evaluerings

Især Coombs lægger vægt på vigtigheden af evaluering. Coombs placerer evalueringsfasen i den tredje og sidste fase af kriseledelse, nemlig postkrisen (Coombs, 2015, s. 164). Også Andersen og Smedegaard prioriterer evaluering som en vigtig faktor. Her anbefales både prætest og slutevaluering (Andersen & Smedegaard, 2012, s. 92). I politiske kriser bør evaluering ligeledes prioriteres højt, men

også i samtlige af krisens faser, altså både før, under og efter en krise. Før en krisens frembrud må politikeren, i forlængelse af afsenderanalysen i facetten Relation, evaluere sit image. Har vedkommende et fordelagtigt image, har vedkommendes image lidt skade i forlængelse af en eventuel tidligere krise? Ligeledes bør tidligere skandaler og håndteringen af disse evalueres i retrospektiv. Under krisen kan der også finde evaluering sted. I dynamiske og komplekse kriser vil der som oftest ske en udvikling, og løbende i denne udvikling bør politikeren evaluere både sin egen håndtering af krisen men også omverdenens opfattelse af håndteringen og politikeren image. Ofte giver pressen bud på dette, da nyhedsmedier i stigende grad ”tager temperaturen” på befolkningens holdning eller konsulterer eksperter, der giver deres bud på politikeren håndtering. Ud fra dette kan politikeren tilrettelægge yderligere responsstrategier i et forsøg på at afslutte krisen. Efter krisens afslutning bør en slutevaluering naturligvis finde sted. Her bør både håndteringen af krisen og krisens konsekvenser evalueres. Også her bør brandmodellen inddrages i en vurdering af, hvorvidt politikeren image har lidt skade.

Konklusion

Med den politiske krise som et fremtrædende træk ved det offentlige liv i det senmoderne samfund som konsekvens af den stigende medialisering er vi vidne til en kompleks omorganisering af det sociale livs tidsmæssige og rummelige kendetegn. Et ændret journalistisk fokus har konsekvenser for den enkelte politiker, der konstant må tage sig i agt for den øgede dramatiserede omtale og finde sig i, at politiske og private sager i højere grad får tilføjet dramatisering i de danske medier. En sådan konsekvens stiller ligeledes krav til politikerne om, at de i højere grad må være parate til at arbejde med deres politiske brand. En gennemgang af eksisterende image- og brandmodeller tydeliggør et corporate fokus, der er vanskeligt at overføre til det politiske liv. Den medialiserede verden stiller nye krav til social interaktion, og aktørerne i det politiske liv må i højere grad mestre at manøvrere på forskellige scener, hvor privatliv og offentlighed i højere grad blandes sammen. Derfor præsenteres en ny model, der forsøger at konkretisere, hvorledes en politiker kan betragtes som brand samtidig med, at de forskellige scener, en politiker optræder på, eksemplificeres.

Benoit, Coombs og Frandsen og Johansens bidrag til forskningen rejser en række kritikpunkter, hvor især Benoit og Coombs’ teorier kritiseres for at være overvejende simple, og derved forekommer de som værende uendynamiske og med mindsket fokus på krisers kompleksitet. Ydermere kritiseres samtlige af de tre teorier og modeller for ikke at have tilstrækkeligt fokus på mediering. Ingen af forfatterne formår at bevæge sig udover det deskriptive felt, og mediernes anvendelse behandles ikke, hvorfor teorierne forekommer svage på netop det område, der i dagens samfund er yderst vigtigt for kommunikation i det hele taget, men måske endda også krisekommunikation i særdeleshed.

De bærende kritikpunkter af eksisterende teorier og modeller for imagegenoprettelse og krisekommunikation imødekommes af en ny model for krisekommunikation i politiske kriser inspireret af Andersen og Smedegaards (2012) model for kommunikationsplanlægning, Diamanten. Den praktiske opbygning af modellen udgøres af 10 facetter, der kan tilgås på dynamisk vis, der giver mulighed for en løbende

revidering af planlægningen af krisekommunikationen. Modellen er et bidrag til teorien om krisekommunikation, hvor den enkelte politiker er i fokus. Modellens dynamiske karakter giver politikerens værktøjer til at begå sig i en politisk krise udspillet på forskellige scener og i særlig grad i medierne med forskellige modtagere og aktører at tage højde for.

Litteratur

- Andersen, T. H., & Smedegaard, F. (2012). *Diamanten - en model til kommunikationsplanlægning* (2 udg.). Samfundslitteratur.
- Beck, A. (2012). *Videnskab i virkeligheden - En grundbog i videnskabsteori* (1 udg.). Samfundslitteratur.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses, and Apologies - A Theory of Image Restoration Strategies*. State University of New York Press.
- Blach-Ørsten, M. (2011). Politiske skandaler i danske medier 1980-2010. *Tidsskriftet Politik*(3, Årgang 14).
- Bordum, A., & Hansen, J. H. (2005). *Strategisk ledelseskommunikation - Erhvervslivets ledelse med visioner, missioner og værdier*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Bræmer, M. (3. marts 2015). Før valget: Politik opfattes som ren mudderkastning. Hentet fra Avisen.dk: http://www.avisen.dk/foer-valget-politik-opfattes-som-ren-mudderkastning_310481.aspx
- CNN. (16. september 2005). Bush: "We will do what it takes". Hentet fra CNN.com: <http://edition.cnn.com/2005/POLITICS/09/15/bush.transcript/>
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication - Planning, Managing, and Responding* (4 udg.). SAGE Publications, Inc.
- DR.dk. (25. januar 2016). Lykketoft i lækket tale: Løkke er en lille svindler. Hentet fra DR.dk: <http://www.dr.dk/nyheder/politik/lykketoft-i-laekket-tale-loekke-er-en-lille-svindler>
- Folketinget. (2015). Folketinget. Hentet fra ft.dk: http://www.ft.dk/Dokumenter/Vis_efter_type/Lovforslag.aspx
- Frølich, T. G. (28. april 2014). Bestyrelsesmedlem: Løkke kendte til datters GGGI-flybillet. Hentet fra MX.dk: <http://www.mx.dk/nyheder/danmark/story/22360121>
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Penguin Books.
- Hansen, H. (2012). *Branding - Teori, modeller, analyse* (1 udg.). Samfundslitteratur.

- Johansen, W., & Frandsen, F. (2007). *Krisekommunikation - Når virksomhedens image og omdømme er truet* (1 udg.). Forlaget Samfundslitteratur.
- Johansen, W., & Frandsen, F. (2013). *Krisekommunikation - Når virksomhedens image og omdømme er truet* (1 udg.). Samfundslitteratur.
- Johansson, B. (2008). *Popularized Election Coverage? News Coverage of Swedish Parliamentary Elections 1979-2006*. I J. Strömbäck, T. Aalberg, & M. Ørsten, *Communicating Politics: Political Communication in the Nordic Countries*. University of Gothenburg.
- Karvonen, L. (2010). *The Personalisation of Politics - A study of parliamentary democracies*. ECPR Press.
- Kjøller, K. (2011). *Den politiske komedie* (1 udg.). Hovedland.
- Larsen, J. B. (29. September 2015). DR.dk . Hentet fra <http://www.dr.dk/nyheder/politik/carl-holst-gaar-af-som-forsvarsminister>
- Meyrowitz, J. (1985). *No Sense of Place*. Oxford University Press.
- Moskov, M. (23. november 2015). Nu bliver Carl Holst politianmeldt. Hentet fra Nyhederne.tv2.dk : <http://nyhederne.tv2.dk/2015-11-23-nu-bliver-carl-holst-politianmeldt>
- Politiken.dk. (3. Oktober 2012). Hentet fra <http://politiken.dk/indland/politik/ECE1770784/zlem-cekic-betaler-prisen-for-sit-oproer/>
- Rahat, G., & Sheaffer, T. (2007). *The Personalization(s) og Politics: Israel, 1949-2003*. *Political Communication*(24:1).
- Richardt, M., Nielsen, K. Ø., & Olsen, T. L. (25. november 2015). OVERBLIK Her er Carl Holsts uheldige sager. Hentet fra DR.dk: <http://www.dr.dk/nyheder/politik/overblik-her-er-carl-holsts-uheldige-sager>
- Schultz, M., Antorini, Y., & Csaba, F. F. (2005). *Corporate Branding - Purpose/People/Process* (1 udg.). Copenhagen Business School Press.
- Sundstrøm, M. (25. November 2015). Forskningsministeren beskyldes for ph.d.-plagiat. Hentet fra DR.dk: <http://www.dr.dk/nyheder/viden/tech/forskningsministeren-beskyldes-phd-plagiat>

Thompson, J. B. (2000). Den Politiske Skandale. Hans Reitzels Forlag.

van Dalen, A., & Skovsgaard, M. (2011). Er en politisk skandale en politisk skandale? - danske medierede politiske skandaler i et komparativt perspektiv. Tidsskriftet Politik(Nr. 3, Årgang 14).

Walsh, K. T. (28. august 2015). The Undoing of George W. Bush. Hentet fra USNews.com:
<http://www.usnews.com/news/the-report/articles/2015/08/28/hurricane-katrina-was-the-beginning-of-the-end-for-george-w-bush>

Wilken, L. (2006). Pierre Bourdieu (1 udg.). Roskilde Universitetsforlag.

Økonomi og Indenrigsministeriet. (2012). Det danske valgsystem. Hentet fra valg.oim.dk:
<http://valg.oim.dk/media/365957/opgoer-ftvalg.pdf>