



i Muhammedkrisen

A horizontal band of a photograph showing intense, bright orange and yellow flames, likely from a fire, serving as a background for the title text.

Hvordan Arla håndterede sin troværdighed
i Danmark under Muhammedkrisen

Speciale i Dansk

Udarbejdet af Erling Lynggaard Fisker

Vejledt af Klaus Kjøller

Institut for Nordiske Studier og Sprogvidenskab

Det Humanistiske Fakultet

Københavns Universitet

Februar 2007

Arla Foods in the Muhammad cartoons controversy

– How Arla Foods managed its reliability in Denmark under the Muhammad cartoons controversy

By Erling Lynggaard Fisker, Department of Scandinavian Studies and Linguistics,

University of Copenhagen, February 2007

Abstract

This thesis describes how the Danish dairy company Arla Foods managed its reliability in Denmark under the Muhammad cartoons controversy from September 2005 to April 2006 on the basis of a text historical analysis of Arla's communication under the crisis and three detailed analyses of crucial texts also produced by the company in this period: two confidential faxes from Arla to the Danish Prime minister and Arla's advertisement published in 25 Arabian newspapers. The basic theory of the analytical part in this study is a mix of pragmatics including politeness theory and Brown & Levinson's face theory with theories of reliability.

The thesis introduces W. Richard Scott's three organizational perspectives in order to give a general theoretical understanding of the circumstances that influence a modern and global oriented company like Arla and its communication. In continuation of the modern organization's need of legitimacy I subsequently bring in both abstract and operational theories of reliability with reference to the analysis. Afterwards, I give two essential introductions which marks the transition from the theoretical part to the analytical part: firstly to the company Arla and its challenges with and managing of legitimacy and reliability, secondly to the unique history of the Muhammad cartoons controversy which results in a boycott of Danish articles in great parts of the Middle East where Arla has extensive business.

Arla's problem is, that the insulted Muslims demands are pointed towards the Danish newspaper Jyllandsposten and the Danish Government. This is why the company chooses to practice an offensive strategy, where in it – as this study demonstrates – focuses on the boycott and its effects in the Danish publicity, participates and takes a stand in the political debate, establishes both indirect and direct pressure on the Danish government and publishes a controversial advertisement in the Arab world. The company's offensive strategy lifts the Arabian boycott, but provokes at the same time a great reliability crisis in its native country.

Indholdsfortegnelse

1	Indledning	5
1.1	Afgrænsning	7
1.2	Struktur og metode.....	8
2	På vej mod en ny organisationsforståelse.....	11
2.1	Organisationens grundelementer	11
2.2	Organisationsteoriens tre perspektiver.....	12
2.2.1	Den effektive maskine – det rationelle perspektiv	13
2.2.2	Ingen organisme uden enkeltdelene – det naturlige perspektiv	13
2.2.3	Virksomheden åbner vinduerne – det åbne perspektiv	14
2.3	Nye muligheder og udfordringer	15
2.3.1	Én organisation – tre perspektiver?	15
2.3.2	Globalisering.....	16
2.3.3	License to operate	17
3	Den troværdige kommunikation	19
3.1	Troværdighed – kommunikationens nødvendighed	19
3.1.1	Indkredsning af et tillidsbegreb	20
3.1.2	Selvfremsstilling og troværdighed	21
3.1.3	Troværdighedens parametre	22
3.1.4	Den foranderlige ethos	23
3.2	Troværdighedens fraktioneringer	24
3.2.1	Kompetence	25
3.2.2	Karakter	25
3.2.3	Tilstedeværelse	25
4	Introduktion til Arla og Muhammedkrisen	27
4.1	Arla Foods a.m.b.a.	27
4.1.1	Europas næststørste mejeriselskab	27
4.1.2	Markedsmagten bruges til det yderste	28
4.1.3	Indhug i Arlas symbolske kapital	29

4.1.4	Forandringsprocessen mod det nye og ansvarlige Arla	30
4.1.5	Vinduerne åbnes – nu ikke kun ud mod globaliseringen	31
4.2	Muhammedkrisens forløb	33
4.2.1	12 tegninger af Muhammed bliver til	33
4.2.2	I jagten på den uforbeholdne undskyldning	33
4.2.3	Trusler om boykot-sanktioner	35
4.2.4	En statsminister i modvind	35
4.2.5	Fred og ingen fare	36
4.2.6	Trusler om boykot bliver til alvor	36
4.2.7	Krisen eskaleres	37
4.2.8	Den begyndende deeskalering	39
5	Analyse	41
5.1	Teksthistorisk analyse af Arla i Muhammedkrisen	41
5.1.1	Arlas indtræden i Muhammedkrisen	41
5.1.2	Arla indrykker annonce i saudiske aviser	42
5.1.3	Arla bønfalder regeringen, mens millionerne fosser ud af virksomheden	43
5.1.4	Skal Arla bygge moské?	45
5.1.5	Debatten om Muhammedtegningerne – også på nettet	47
5.1.6	Respekt for alle kulturer og religioner	47
5.1.7	Arla på fødevaremesse i Dubai og hovedrolleindehaver i ny polemik	48
5.1.8	Strategien skal nok give afkast – men er den den rigtige?	49
5.1.9	Arlas annonsekampagne i arabiske lande	51
5.2	Analyse af udvalgte tekster	53
5.2.1	Arlas telefax til Landbrugsrådet, Dansk Eksportråd og statsministeren	53
5.2.1.1	Telefaxens kommunikationssituation	53
5.2.1.2	Telefaxens bestanddele	54
5.2.1.3	Anders Fogh på medhør	54
5.2.1.4	Arlas dybt alvorlige situation	56
5.2.1.5	Arla handler og presser på	57
5.2.1.6	Med troværdigheden i behold	59

5.2.2	Arlas anden telefax til statsministeren	61
5.2.2.1	Telefaxens kommunikationssituation	61
5.2.2.2	Telefaxens bestanddele	61
5.2.2.3	Et personligt og diplomatisk brev	63
5.2.2.4	Arlas indgående kendskab til Mellemøsten.....	65
5.2.2.5	Arla appellerer til regeringens ansvarlighed.....	66
5.2.2.6	Arla maser på.....	68
5.2.2.7	En overbevisende telefax.....	70
5.2.3	Arlas annoncekampagne i de arabiske medier	72
5.2.3.1	Annoncens kommunikationssituation	72
5.2.3.2	Anvisningerne til 'annoncens hovedindgang'	72
5.2.3.3	Annoncens målgruppe	74
5.2.3.4	Arlas empati	75
5.2.3.5	Den gensidige afhængighed	76
5.2.3.6	Arlas selvportræt	77
5.2.3.7	Arla pleaser de arabiske avislæsere	78
5.2.3.8	Annoncen der vækker den islamiske tillid	80
5.2.3.9	Arabisk knæfald afmærker sig i Arlas danske ethos	83
5.2.3.10	Arla i strid modvind.....	85
6	Konklusion	88
7	Perspektivering.....	92
8	Litteraturliste.....	93

Antal enheder = 209.567 ≈ 100 ns

1 Indledning

Den 19. marts 2006 lancerer mejeriselskabet Arla Foods et arabisk annoncefremstød, der skal bane vejen for et comeback på det boykotramte marked. I en af annoncens centrale passager hedder det således¹:

”Ærede borgere, de år vi har haft i jeres verden har lært os at retfærdighed og tolerance er fundamentale værdier i islam. Vi vil samarbejde med islamiske organisationer for at finde en løsning på boykotten af Arlas produkter. Vi beder jer blot om at tænke over dette og at I forhåbentlig vil genoverveje jeres holdning til vores virksomhed.”

To dage efter publiceringen i de arabiske medier er annoncen et varmt emne i den danske offentlighed. Venstres politiske ordfører Jens Rohde er blandt de første, der kommenterer sagen. I en artikel i Berlingske Tidende, ”Arla kan flytte til Teheran”, tager han skarpt afstand fra Arlas ”ynkelige knæfald”, der i hans optik undsiger de frihedsværdier, som både virksomheden selv og det danske samfund er betinget af²:

”Arla vil begrænse andre menneskers ytringsfrihed i Danmark for at sælge deres varer i Mellemøsten. Det har jeg ikke sympati for. Mine frihedsrettigheder er ikke til salg for to liter mælk. Hvis de hellere vil sælge deres mælk i Mellemøsten, så er det fint for mig.”

Jens Rohdes kritik indeholder en betydelig sarkasme, der tager afsæt i en grundlæggende skepsis over for, om Arla dybest set står inde for annoncens ordlyd. Venstres politiske ordfører sætter dermed ikke kun spørgsmålstegn ved annoncens troværdighed, han rejser ligeledes tvivl om virksomhedens etiske integritet. Det er langt fra hverdagskost, at en ordfører for Danmarks liberale parti melder sig blandt de første til offentligt at kritisere en stor dansk virksomhed på det grundlag. Jens Rohdes udtalelse er derfor også en manifestation af såvel Arlas specielle position under konflikten, som de helt særlige omstændigheder, der gør sig gældende under den.

¹ Jf. bilag 5, linje 23-26

² Jf. ”Interview: »Arla kan flytte til Teheran«”, Berlingske Tidende 21. marts 2006, 1. sektion, side 7

Satiriske tegninger udgivet i en dansk morgenavis udløser det, der bliver til Danmarks største udenrigspolitiske krise siden Anden Verdenskrig, og som sætter et eftertrykkeligt præg i den danske mediehistorie. Muhammedkrisen er ifølge Jyllandsposten den andenstørste mediebegivenhed nogensinde, kun overgået af terrorangrebet mod USA den 11. september 2001³. Muhammedkrisen har ligeledes skelsættende betydning for det danske erhvervsliv, der pludselig står over for en ny og hidtil ukendt side af globaliseringen. Virksomhederne konfronteres med den globale økonomis bagside – den kulturelle udfordring⁴:

”Muhammedkrisen har kastet en række danske virksomheder ud i en overlevelseskamp på centrale markeder. De er oppe mod kulturelle kræfter, de ikke har mødt tidligere, men som vil spille en voksende rolle i den globale økonomi. I dag Mellemosten. I morgen Asien?”

I denne afhandling vil jeg se nærmere på, hvordan virksomheden Arla tacklede denne udfordring. Min interesse for emnet har flere årsager. Først og fremmest har jeg med stor nysgerrighed fulgt med i den historie i medierne, der omhandler Muhammedkrisen og som Danmarks største og tidligere så stormombruste mejeriselskab tager andel i. Dernæst er det min opfattelse, at både Muhammedkrisen og Arlas adfærd under den er interessante i et perspektiv, der hæver sig op over nyhedsværdien i medierne. Muhammedkrisen er en begivenhed uden fortilfælde, og derfor er de erfaringer, som Arla gør sig, værdifulde i forhold til fremtidige konflikter af lignende karakter, ligesom de muligvis kan føje nye perspektiver til den generelle tendens i organisationsudviklingen mod den åbne, ekspressive og globalt orienterede organisation, der på troværdig vis er i samspil med sine omgivelser. Dette har virket ansporende for nærværende speciale, hvis problemformulering er som følger:

Hvordan håndterede Arla sin troværdighed i Danmark under Muhammedkrisen?

³ ”Medier: Krisen er største medie-historie i fem år”, Jyllandsposten 21. februar 2006, 1. sektion, side 5

⁴ Jf. Mandag Morgen – Møde i Nyhedernes Tænketaank, http://www.mm.dk/default.asp?indhold_id=63

1.1 Afgrænsning

Denne problemformulering vil hovedsageligt blive besvaret ud fra en teksthistorisk analyse af Arlas kommunikation samt indgående analyser af tre centrale tekster, der ligeledes er produceret af virksomheden i løbet af krisen. Fælles for analyserne er, at de undersøger troværdigheden i relation til teksternes danske modtagere⁵. Selvom vi i skrivende stund kan se tilbage på Muhammedkrisen og med nogenlunde præcision er i stand til at definere den i tidsmæssig forstand, fremkommer der til stadighed nye aspekter, der facetterer konflikten og dens betydning. Derfor har jeg valgt at afgrænse specialets fokus til tidsrummet 30. september 2005, hvor profettegningerne offentliggøres, til 6. april 2006, hvor Arla kan meddele, at virksomheden atter har fået fodfæste på det mellemøstlige marked, og at en begyndende normalisering finder sted. Rent praktisk har denne tidsafgrænsning primært betydning for specialets introduktion til Muhammedkrisen, idet Arla først træder ind på Muhammedkrisens kommunikative scene i slutningen af januar 2006. Derfor vil jeg for analysernes vedkommende kun beskæftige mig med den kommunikation, der udgår fra virksomheden i perioden ultimo januar 2006 til og med 6. april 2006.

Specialets teksthistoriske analyse fremkommer på baggrund af de artikler, der udsendes gennem følgende kanaler i virksomheden⁶: intranettet My Workplace (medarbejdere i DK), Nyhedsbrevet (andelshavere i DK), Nyhedsbrevet plus (andelshavere i DK), Fokusplus (medarbejdere i DK), pressemeddelelser⁷ (offentligheden og øvrige interessenter) og nyheder⁸ (offentligheden og øvrige interessenter). Under hensyntagen til specialets omfangsmæssige begrænsninger og problemformuleringens fokus vil den teksthistoriske analyse naturligvis ikke gøre brug af samtlige artikler i dette meget omfattende empiriske materiale⁹. Derimod vil den inddrage de artikler, der handler om Muhammedkrisen eller konsekvenserne af den og som er relevante og interessante i forhold til problemformuleringen. I det omfang, det tilføjer nye perspektiver på empirien, vil avisartikler og anden tekstmateriale ligeledes indgå i den teksthistoriske analyse.

⁵ Denne præcisering implicerer, at den arabiske annonces troværdighed primært vurderes ud fra et dansk synspunkt.

⁶ Indholdet i parenteserne efter de enkelte kanaler angiver kommunikationens målgruppe.

⁷ Udsendes via pressen og koncernhjemmesiden www.arlafoods.dk.

⁸ Udsendes via koncernhjemmesiden www.arlafoods.dk.

⁹ For et komplet og struktureret overblik over samtlige artikler henvises til bilag 3.

Specialets indgående analyser tager udgangspunkt i tre forskellige tekster, der alle udsendes af Arla. Det drejer sig helt konkret om følgende: *Arlas telefax til Landbrugsraadet, Dansk Eksportråd og statsministeren; Arlas anden telefax til statsministeren; Arlas annoncekampagne i de arabiske medier*. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i netop disse tekster af flere forskellige årsager. Først og fremmest opfylder de alle den væsentlige betingelse, at de hver især er nøgletekster, hvori Arlas troværdighed står på spil. Dernæst er den første telefax og den arabiske avisannonce interessante hjørneste i teksthistorien. Den første telefax markerer således virksomhedens kommunikative indtræden i Muhammedkrisen, hvor den arabiske annonce giver anledning til virksomhedens kommunikative gennembrud i forhold til de arabiske forbrugere og dermed en begyndende afvikling af boykotten. Derudover kvalificerer den arabiske annonce sig ligeledes gennem følgende forhold: Dels dens i danske øjne særegne karakter, dels dens enorme udbredelse i brede dele af offentligheden, først i de arabiske lande og efterfølgende i Danmark. På samme vis er der også tre forhold, der er afgørende for valget af de to telefaxes. For det første kan de løfte sløret for dele af virksomhedens lobbyarbejde, der hidtil har været ukendt i offentligheden¹⁰. For det andet er de væsentlige brikker i virksomhedens forsøg på at komme tilbage på det mellemøstlige marked. Endelig giver de to telefaxes mulighed for at påpege eventuelle udviklingstendenser.

1.2 Struktur og metode

Specialet er inddelt i seks forskellige kapitler. *Kapitel to*, der følger umiddelbart efter nærværende indledning, vil med afsæt i W. Richard Scott tre perspektiver beskrive væsentlige udviklingstendenser og muligheder/ udfordringer inden for organisationsforståelsen. Kapitlet fremstår som sådan som en overordnet teoretisk indføring i emnet, men det er tænkt til at give en forståelse for de vilkår, der gør sig gældende for en virksomhed som Arla og dermed også de tekster, som analyserne tager udgangspunkt i.

Tredje kapitel er for så vidt en videreføring af den moderne organisations behov for legitimitet, som er en af pointerne i det foregående kapitel, og det tager fat om begrebet troværdighed og troværdig kommunikation. Kapitlet omfatter både en teoretisk indføring i begrebet,

¹⁰ Først i forbindelse med udarbejdelsen af John Hansen og Kim Hundevadts bog *Provoen og profeten* har offentligheden fået adgang til udpluk af telefaxerne.

herunder troværdighedsbegrebets forhold til tillidsbegrebet samt troværdighedens parametre, men også en praktisk tilgang til den troværdige kommunikations fraktioneringer¹¹. Således vil de indgående analyser i vid udstrækning gøre brug af den operationelle troværdighedsmodel, der opstilles af Anne Katrine Lund & Helle Petersen, og som tager udgangspunkt i de tre dyder: kompetence, karakter og tilstedeværelse. Et andet centralt redskab i de indgående analyser er pragmatikken og i særdeleshed teorien om politeness, herunder ikke mindst Leechs politeness maksimer og Brown & Levinsons face-teori. Denne gren af pragmatikken synes særlig oplagt af mindst to grunde: Dels er det kendetegnende for den valgte empiri i de indgående analyser, at den er handlingsopfordrende og i flere henseender trækker på høflighedsmekanismerne. Dels kan denne teoriramme bidrage med betydelige pointer i forhold til de indgående analysers afdækning af høflighedsstrategier og samhørigheden mellem troværdighedens parametre. Herudover gør analyserne på pragmatisk vis brug af de analytiske færdigheder, jeg har erhvervet på danskstudiets sproglige og mediemæssige del.

Fjerde kapitel markerer overgangen fra specialets teoretiske del til analytiske del, og det består af to dele, der begge er væsentlige forståelsesgrundlag i den specifikke kontekst, som omgiver tekstmaterialet. I den første del introduceres til mejeriselskabet Arla, virksomhedens betydelige legitimitetsudfordringer, samt dens igangværende forandringsproces. I den anden del gives en mere generel introduktion til Muhammedkrisens vigtigste begivenheder fra dens tilblivelse i efteråret 2005 til dens udfasning i foråret 2006. *Kapitel fem* udgør specialets analytiske del, der består af en deskriptiv teksthistorisk analyse samt tre indgående analyser, der tillige forholder sig normativt til sin empiri. I konklusionen i *kapitel seks* vil jeg rekapitulere analysens resultater for dernæst i *kapitel syv* at se på de videre perspektiver.

Der eksisterer naturligvis alternativer til den måde, som jeg har valgt at gribe specialet an på. Det er også tilfældet for de indgående analysers vedkommende, hvor man kan hæfte sig ved, at de kun tager udgangspunkt i tre forskellige tekster. Det medgives, at den manglende repræsentativitet svækker konklusionens reliabilitet. Omvendt kan man hæfte sig ved, at reliabiliteten også svækkes, hvis konklusionen bygger på overfladiske analyser. Derfor mener jeg, at man ud fra et rent videnskabeligt synspunkt godt kan forsvare den valgte løsning. Ikke mindst når det tages med i betragtningen, at de indgående analyser netop suppleres med den

¹¹ Troværdighedens parametre: identitet, image-ønske og ethos-opfattelse

teksthistoriske analyse, der bygger på et relativt omfattende empirisk materiale. Det er lignende afvejn timer i forhold til specialets omfangsmæssige begrænsninger, der er udslagsgivende for, at jeg ikke inddrager en fokusgruppeundersøgelse af de udvalgte teksters troværdighed, til trods for at en sådan givetvis vil kunne bidrage med interessante nuanceringer.

2 På vej mod en ny organisationsforståelse

Konturerne af en ny virksomhedslogik toner frem i disse år. Den er fremkommet i en erkendelse af, at et godt *samspil mellem mennesker*, hvad enten de befinder sig på den ene eller anden side af virksomhedens mure – eller landets grænser – er af central betydning for dens succes. Samspelet stiller nye krav til virksomheden, der nu i videre udstrækning end tidligere skal *kommunikere* og *skabe sit eget ståsted*, som det også fremgår af følgende citat¹²:

”Det indebærer, at virksomheden tænker kommunikation om sin organisation. At den organiserer sig for at fremme dialog, og at den erkender, at forudsætningen for dialog er et ståsted, som kan udfordres af medarbejdere, kunder, medier og offentlighed”

I dette kapitel vil jeg se nærmere på de organisatoriske ændringer, der har banet vejen for denne udvikling. I den anledning vil jeg indledningsvist komme ind på organisationens bestanddele, for derefter at se på, dels hvordan divergerende organisationsforståelser vægter disse elementer, dels to centrale udfordringer, som mange virksomheder står over for i dag. På den måde er det hensigten at give en forståelse for de vilkår, som Arla opererer under og de valgte analysetekster udspringer af.

2.1 Organisationens grundelementer

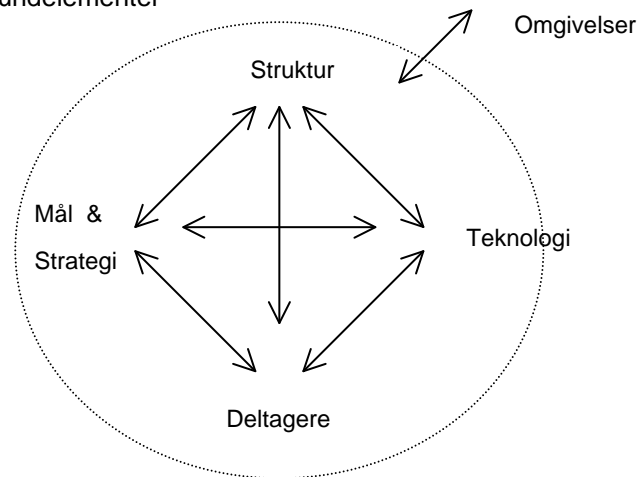
Harold J. Leavitts har udformet en almen model, der aftegner forholdet mellem organisationens variable¹³. *Mål og strategi* er organisationens pejlemærker. Det er de hoved- og delmålsætninger, organisationen navigerer efter. *Struktur* er organisationens stabile elementer. Den formelle struktur udgøres af de hierarkiske og ekspliciterede positioneringer, der afhænger af den organisatoriske rollefordeling. Den uformelle struktur afhænger derimod af organisationsmedlemmernes personligheder og de interpersonelle relationer. *Teknologi* kan både forstås som hardware og software, hvor *hardware* betegner den fysiske teknologi, som eksempelvis it og produktionsudstyr, og *software* betegner den mentale teknologi, som eksempelvis viden og uddannelse. For både

¹² Jf. *Den udtryksfulde virksomhed*, p. 5

¹³ Jf. *Introduktion til organisationsteori*, p. 22

hardwaren og softwaren gælder det, at de skal have direkte relevans for de processer, der transformerer organisationens input til output. *Deltagere* er organisationens medarbejdere og andre, der er knyttet til og influerer på organisationen, og denne gruppe er hyppigt omtalt som aktører, interessenter eller stakeholders.

Fig. 1: Organisationens grundelementer



Kilde: Leavitt (1965)

I ovenstående figur er organisationen markeret som en afgrænset cirkel, der kan adskilles fra *omgivelserne*. I virkeligheden er denne klare afgrænsning imidlertid ikke helt så entydig, som figuren umiddelbart kan give indtrykket af. Skellet mellem organisation og omgivelser er nemlig i tiltagende omfang sværere at opretholde. De er, som det vil fremgå af dette speciale, interdependente størrelser, hvis forhold er komplekst og sammenvævet. Derfor bliver omgivelserne også betragtet som en meget væsentlig, hvis ikke den væsentligste influent på organisationen og dens øvrige variable, der, som figuren anskueliggør, alle er nøje forbundne med hverandre.

2.2 Organisationsteoriens tre perspektiver

I bestræbelserne på at skabe klarhed og overblik over organisationsforståelsen, og dermed vægtningen af og relationen mellem de enkelte elementer i Leavitts grundmodel, har en af organisationsteoriens markante skikkelser, W. Richard Scott, valgt at inddele feltet i tre overordnede perspektiver: det rationelle, det naturlige henholdsvis det åbne¹⁴. De enkelte perspektiver eller synsvinkler er fremkommet i hver deres historiske tid, men det er imidlertid ikke ensbetydende med, at de skal ses som hinandens afløsere. Tværtimod skal de betragtes som

¹⁴ Jf. *Introduktion til organisationsteori*, p. 30

kompletterende og samlevende perspektiver med hver deres fokus. I den enkelte organisation vil der dog typisk være et perspektiv, der er fremherskende.

2.2.1 *Den effektive maskine – det rationelle perspektiv*

Det rationelle perspektiv har rødder tilbage til industrialiseringens tidlige år omkring 1900. Det rationelle i dette perspektiv skal forstås som en mekanisk rationalitet, hvor der lægges vægt på at forme organisationens strukturer og processer med henblik på *optimal effektivitet*. Organisationen betragtes som en maskine, hvor 'mekanikeren' til enhver tid kan justere enkeltdelene, eksempelvis medarbejderne, såfremt de veldefinerede mål ikke opfyldes. Handlinger er rationelle, og de har til formål at opnå målet: "Målet er styrende og derved kriteriet for organisationens opbygning, der bevirker, at organisationens adfærd kan betegnes som *målrationel handling*"¹⁵. Den *utilitaristiske tradition*, hvor enhver løsnings nytteværdi sammenlignes med dets alternativer med henblik på at træffe det optimale valg, er i fin overensstemmelse med det rationelle perspektivs accentuering af optimal effektivitet – også hvad angår organisationens syn på medarbejderne. Det er nemlig kendetegnende for det rationelle perspektiv, at organisationen er bygget op omkring en *formaliseret struktur*. Her skaber *gennemsigtighed*, fx i form af specificering af medarbejdernes roller og relationer, den fornødne standardisering, på hvilket grundlag organisationen nøje kan vurdere og kontrollere de enkelte afdelinger og medarbejdere. Sammenfattende kan det anføres, at det rationelle perspektiv rummer fordele som stabilitet, effektivitet og muligheden for kontrol og ligeledes ulemper som umenneskeliggørelse og kontrol. Derudover har det rationelle perspektiv også den væsentlige ulempe, at den ikke tager højde for organisationens interdependente forhold til omgivelserne.

2.2.2 *Ingen organisme uden enkeltdelene – det naturlige perspektiv*

Omkring 1930 fremkommer det naturlige perspektiv som en reaktion på det rationelle. Det nye perspektiv markerer samtidig en afstandtagen til produktionsprocesser, struktur og det rationelle perspektivs normative karakter. I stedet er blikket vendt mod adfærdsprocesser, motivation og den faktiske adfærd. Organisationen betragtes ikke som en maskine, men derimod som en *organisme*, hvis uformelle strukturer binder den sammen. Det helt centrale i dette perspektiv er, at organismens enkeltdele hver især har nogle behov, der skal tilfredsstilles, såfremt organismen skal

¹⁵ Jf. *Introduktion til organisationsteori*, p. 33

overleve. Denne tankegang har vidtrækkende konsekvenser, ikke mindst i forhold til synet på medarbejderen, der ikke længere er et tandhjul i den store maskine. Medarbejderen er derimod et vidende og handlekraftigt individ, der med fordel kan pålægges ansvar. Ikke alene giver dette et bedre resultat, det er også befordrende for individets motivation: "Underminering af individets initiativ, talent og selvtillid skaber en ineffektiv adfærd, der ikke er tilpasningsorienteret til den faktiske situation"¹⁶. Mens det rationelle perspektiv kun indfrier medarbejderens mest basale behov, er ambitionen i det naturlige perspektiv, at medarbejderens motivation skal fastholdes og tilgodeses, hvorfor organisationen skal give mulighed for at opfylde eventuelle præstations- og selvrealiseringsbehov¹⁷. Således bliver der med det naturlige perspektiv stillet skarpt på mennesket i organisationen og dermed også på områder som trivsel, motivation, jobudvikling og human relations, der alle er genkendelige begreber i moderne ledelsesopfattelse. Ligeledes bliver omgivelserne i højere grad inddraget i det naturlige perspektiv i forhold til rationelle perspektiv, men kun som en latent fare, der i værste fald kan underminere organisationens eksistens.

2.2.3 Virksomheden åbner vinduerne – det åbne perspektiv

I det åbne perspektiv, der vinder udbredelse fra omkring 1980, betragtes omgivelserne som organisationens væsentligste influent. Antagelsen er, at organisationen er afhængig af ressourcerne fra omverdenen, ligesom dens mål er afhængig af de muligheder, den til stadighed skiftende omverden giver. Omvendt er omgivelserne tilsvarende afhængige af organisationen og der er altså tale om et *dobbelt afhængighedsbånd* eller en interdependent relation mellem dem. I det åbne perspektiv betragtes organisationen hverken som en maskine eller en organisme. Organisationens anskues i stedet som *social mekanisme*, hvor organisationens (manglende) interne struktur og dens målsætning må adapteres *omgivelsernes udvikling og krav*¹⁸:

"Vægten på struktur er næsten væk, og organisationens resultater skabes gennem en lang række koblinger til samarbejdspartnere i omverdenen. Organisationens er helt afhængig af, at den er i stand til at skabe og vedligeholde alle disse koblinger og arbejde i et stadigt skiftende netværk af relationer"

¹⁶ Jf. *Introduktion til organisationsteori*, p. 48

¹⁷ I overensstemmelse med Maslows behovspyramide fra 1943.

¹⁸ Jf. *I andres brød*, p. 55

Når organisationens eksistens er betinget af dens evne til at tilpasse sig omgivelserne, kræver det, at organisationen tager omgivelserne alvorligt, og at den forholder sig til sine egne handlinger og de forudsætninger, der ligger til grund herfor. Organisationen, dens afdelinger og medarbejdere må derfor på skolebænken og med Chris Argyris (1978) terminologi 'lære at lære'. Følgelig må organisationen ikke alene benytte sig af *single loop learning* og dermed nøjes med at *reagere* på de signaler, den modtager. Den må også løbende iværksætte en *kritisk* evaluering af sig selv og sine produkter og ikke mindst være parat til at ændre dens grundlæggende antagelser, hvis det er påkrævet. På den måde skabes grundlaget for *double loop learning*, hvor både omgivelserne og organisationen med dens afdelinger og medarbejdere er reflektivt evaluerende. Med dette opstår den intelligente eller *lærende organisation*, hvor innovation, evaluering og dynamik er konstituerende kendetegn.

2.3 Nye muligheder og udfordringer

2.3.1 Én organisation – tre perspektiver?

Hvis man trækker en linje fra det rationelle til det åbne perspektiv, er der altså tale om en udvikling, hvor organisationen bevæger sig væk fra mekaniske og forprogrammerede systemer til åbne systemer, hvor den *dynamiske organisation* løbende må sammenholde egne målsætninger og strukturer med de vekslende omgivelseres betingelser. Som det er fremhævet, skal man være påpasselig med at tale om en udvikling, hvor det ene perspektiv er afløser for det andet. De enkelte perspektiver har hver især sine forcer, og de er derfor ofte *sameksisterende* i den enkelte organisation. Eksempelvis kan man forestille sig, at en produktionsvirksomhed vil anlægge et rationelt perspektiv på selve produktionen, et naturligt perspektiv på dens administration og et åbent perspektiv i dens forhold til markedet. Til trods for perspektivernes sameksistens ser Scott en klar tendens til, at organisationer generelt bevæger sig i retning af *naturlige, åbne systemer*, og på baggrund heraf kommer han frem til følgende definition af organisationen¹⁹:

¹⁹ Jf. *Introduktion til en organisationsteori*, p. 63

"Organisationer er et system af gensidigt afhængige aktiviteter, der sammenkæder vekslende koalitioner og deltagere. Organisationen er en del af et større system og er afhængig af omgivelserne, som ligeledes har en konstituerende virkning på organisationen"

2.3.2 Globalisering

At den enkelte organisation netop skulle være afhængig af 'et større system', som Scott hævder det, er et synspunkt, der i tiltagende omfang vinder udbredelse. Fra flere sider hævdes det endog, at det danske velstandssamfund er direkte afhængigt af, at vi fremover indretter organisationerne således, at de kan begå sig på de store, internationale markeder, hvor konkurrencen er benhård. Globaliseringsrådet, der består af repræsentanter fra fagforeninger, erhvervslivets organisationer, forskningsverdenen samt regeringen, pointerer, at *globalisering* hører nutiden til. Vi befinder os i en globaliseret verden, hvor landegrænser og handelsbarrierer til stadighed nedbrydes: "En verden, hvor lande bliver stadig tættere forbundne og mere afhængige af hinanden. Når vi handler, er indkøbskurven fyldt med både danske og udenlandske varer. Vi ser fjernsyn fra mange lande, og når vi tager på ferie, er verden åben. Vi søger oplysninger og viden på Internettet. Og vi samarbejder og udveksler viden med stadig større selvfølgelighed med folk fra andre lande og kulturer"²⁰. Ifølge Globaliseringsrådet drives denne udvikling frem af en række *dynamiske sammenfald*, hvor de væsentligste elementer udgøres af den hastigt udviklede teknologi, den liberaliserede handel, de nye og store markeders opståen (herunder Kina og Østeuropa), de faldende transportpriser og den hurtige, billige kommunikation. I globaliseringsdiskursen finder 'toget' ofte anvendelse som en metafor for, at det gælder om at 'springe på i tide'²¹. I dette er den implicite slutning, at de globalt orienterede organisationer, der forstår at tilpasse sig de nye vilkår, står over for et *stort forretningspotentiale*, mens de øvrige i stort omfang vil bukke under i den skærpede konkurrence.

Globaliseringen byder imidlertid også på anseelige *udfordringer*. Set i lyset af de senere års kulturelle sammenstød på den globale scene, kan man med rette stille spørgsmålstejn ved den selvfølgelighed, hvormed de enkelte kulturer samarbejder, som Globaliseringsrådet

²⁰ Jf. Globaliseringsrådet, <http://www.globalisering.dk>

²¹ Metaforen understreger et evolutionært perspektiv i globaliseringsdebatter.

optimistisk hævder i ovenstående citat. I takt med at organisationen ekspanderer sine forretninger på det globale marked, må organisationen også investere ekstra opmærksomhed på nye områder. Den globalt orienterede organisation må til stadighed være opmærksom på sine *interne samt eksterne relationer*, som det også accentueres i følgende: "Virksomheder har brug for nogle metoder til at forbinde værdier og kulturformer mellem kinesere og svenskere, katolikker og buddhister, Chief Information Officers og lagerassistenter"²². *Organisationens integritet* er vanskeligere at opretholde, når den opererer i divergerende omgivelser, og når den skal tage hensyn til den *inhomogene gruppe af stakeholders*. Imidlertid er det af afgørende betydning, at den globalt orienterede organisation til stadighed er i tæt tilknytning til disse, da det i vid udstrækning er deres fortolkninger af organisationens værdier og selvforståelse, der er bestemmende for dens omdømme og i sidste instans eksistensmuligheder²³.

2.3.3 *License to operate*

Det er imidlertid ikke kun den globalt orienterede organisation, der må give omverdenen indsigt i dens værdier og selvforståelse. Alle organisationer påvirker deres stakeholders, og derfor ønsker stakeholders også *indsigt og medindflydelse* i organisationen, ligesom de forventer, at den fremlægger de argumenter, der ligger til grund for dens handlinger. Ifølge Cees B. M. Van Riel er der tale om en *generel trend*, hvor både *stakeholders* og *massemedier* er blevet mere opmærksomme og kræver, at organisationen udviser *ansvarlighed*. Organisationens aktiviteter er blevet en god og vedrørende mediehistorie, der appellerer til et voksende publikum: "Business creates news itself (merges, succes, and failures in the market) and interest in business news has expanded due to the growth of private investors who want to have background information about the companies in which they own shares"²⁴.

Der er altså særligt to og for så vidt sammenhængende udviklingstendenser, der grundlæggende ændrer organisationens vilkår: For det første er *organisationsforståelsen* under udvikling i retning mod det naturlige, åbne perspektiv. For det andet undergår organisationens *eksterne vilkår*, som jeg netop har været inde på, ligeledes en forandringsproces. På baggrund

²² Jf. *Corporate Branding*, p. 21

²³ Jf. de mange heterogene globale tendenser – eksempelvis globalisering, globalitet, nationalisme, individualisme – der bevirker, at organisationen ikke blot kan satse på én strategi.

²⁴ Jf. *The Expressive Organization*, p. 159

heraf kan organisationen med fordel tilskynde til en løbende dialog med omverdenen og i det hele taget "indrette organisation, kultur og forretningsstrategi på en måde, så interessenterne kan gennemskue og forstå formålet med virksomhedens ageren"²⁵. Igennem den *åbne og dialogiske kommunikation* sikrer organisationen, at den til en vis grad er samstemmende med omgivelserne, ligesom den herved har mulighed for at *skabe sympati* omkring sit projekt²⁶, som også Van Riel pointerer: "Communication enables an organisation to begin a dialogue to create awareness, understanding and appreciation for the firm's strategic goals, ideally resulting in the satisfaction of the interests of both the firm and its environment"²⁷. Når organisationen demonstrerer *åbenhed* og efterlader indtrykket af *gennemsigtighed*, er den godt på vej til at sikre omverdenens accept og dermed sin *license to operate*. Organisationens kan herved blive en *legitim aktør* og akkumulere *symbolsk kapital*, der, som vi senere skal blive opmærksomme på, kan være af afgørende betydning for, hvor godt den klarer sig igennem latente kriser²⁸.

²⁵ Jf. *Corporate Branding*, p. 21

²⁶ Det er væsentligt at pointere, at dialog ikke nødvendigvis giver sikkerhed for sympati, eftersom dialog netop er kendetegnet ved, at den ikke kan kontrollere eller forudse alt.

²⁷ Jf. *The Expressive Organization*, p. 157

²⁸ Jeg vender tilbage til begreberne "symbolske kapital" og "legitimitet" i afsnit 4.1.3.

3 Den troværdige kommunikation

Den legitime aktør kan imidlertid meget hurtigt falde i unåde hos omgivelserne, hvis kommunikationen efterlader et utroværdigt indtryk. I det følgende ser jeg nærmere på, hvilke mekanismer, der gør sig gældende, når virksomhedens troværdighed vurderes. Kapitlet er struktureret således, at der indledningsvist gives en teoretisk indføring i troværdighedsbegrebet. På dette grundlag kommer jeg efterfølgende frem til et mere operationelt teoriapparat, der appliceres i analyserne i kapitel fem.

3.1 Troværdighed – kommunikationens nødvendighed

Troværdighed og tillid er to fundamentale psykologiske og sociale fænomener, som optræder i forbindelse med menneskelige relationer på forskellige niveauer. Som individer kittes vores sociale netværk sammen af tillid, og i samfundet betinges sammenhængskraften af en tilsvarende grundlæggende tillid. I den indbyrdes relation mellem fænomenerne er *troværdighed en forudsætning for tillid*, men også for *hensigtsmæssig kommunikation* i det hele taget, som Anne Katrine Lund og Helle Petersen påpeger²⁹:

”Troværdighed er forudsætningen for, at vi overhovedet fatter tillid til noget, vi læser eller hører”

For virksomheden betyder det, at den med fordel kan opbygge en høj troværdighed, således at den eksempelvis kan tiltrække attraktive kunder og samarbejdspartnere samt kompetente medarbejdere, for som Petersen fremhæver: ”Alle er jo relationer, som grundlæggende er bygget på tillid og troen på, at virksomheden vil skabe værdi for den enkelte”³⁰. De abstrakte og tæt forbundne fænomener, tillid og troværdighed, der altså begge har meget konkret betydning for virksomheden, vil jeg forsøge at indkredse i det følgende.

²⁹ Jf. *Det sku' vær' så godt*, p. 121

³⁰ Jf. *Strategisk kommunikation*, p. 12-13

3.1.1 Indkredsning af et tillidsbegreb

Ifølge sociologen Niklas Luhmann er fortrolighed klangbunden for tillid, idet tilliden "har brug for historien som baggrundssikring", som han formulerer det³¹. I forlængelse heraf hævder Luhmann, at hvor fortroligheden knytter sig til fortiden, så rækker tilliden ud mod fremtiden. I overensstemmelse med denne tidsorientering karakteriserer sociologen Georg Simmel begrebet tillid som en *hypotese om fremtidig adfærd*, der trods et utilstrækkeligt vidensniveau er sikker nok til, at man tør sætte sin lid til den³²:

"Hypotesen [er] en tilstand mellem viden og ikke-viden om menneskene. Den fuldt ud vidende behøver ikke at nære tillid, den helt uvidende kan fornuftigvis ikke en gang nære tillid"

Tillid bliver altså *aktualiseret ved usikkerhed og mangel på viden* og forekommer ofte i situationer, hvor valgmulighederne er flere. Tillidens modstykke er mistilliden, og relationen mellem dem er kendetegnet ved asymmetri. Det indbefatter, at man ikke kan drage slutningen, at når tilliden ikke er tilstede, så er mistilliden det. Modsat tilliden har mistilliden gode forudsætninger, når *informationsniveauet er lavt*: "Tillid er noget, der skal læres og er som sagt begrundet i et vist videns- eller informationsniveau om et givent forhold. Mistillid er derimod begrundet i manglende viden, forstået på den måde, at mistillid øges, jo færre informationer der gives"³³. I den forstand kan man altså tale om et omvendt proportionalt forhold mellem mistillid og informationsmængde. Det asymmetriske forhold mellem tillid og mistillid gælder imidlertid også i tidsmæssig forstand³⁴. Tillid er normalt en *tidskrævende proces*, der bygges op efter *mange forhold*. Omvendt kan ét eller ganske få forhold i løbet af kort tid være nok til at nedbryde samme tillid. Dermed følger den interessante slutning, at det oftest er betydeligt sværere at bevæge sig fra mistillid til tillid end vice versa.

³¹ Jf. *Tillid – en mekanisme til reduktion af social kompleksitet*, p. 51ff

³² Jf. "Krop og suverænitæt – om to måder at skabe tillid på" in *Det handler om tillid*, p. 15

³³ Jf. *Når virksomheden åbner sit vindue*, p. 45

³⁴ Jf. "Viden og Tillid" in *Det handler om tillid*, p. 46

3.1.2 Selvfremstilling og troværdighed

Troværdighed er som nævnt en forudsætning for tillid. Men hverken tillid eller troværdighed kommer af sig selv. Troværdighed skal man *gøre sig fortjent til*³⁵ og kan ifølge Bodil Kragh *opnås gennem selvfremstilling*³⁶:

”For at en person eller en virksomhed kan fremstå som troværdig, skal man via sin adfærd sandsynliggøre, at man lever op til de værdier, man hævder at stå inde for”

Selvfrestillinger *forekommer hele tiden* og er, som begrebet antyder, kendetegnet ved, at en person eller en virksomhed fremstiller sig selv på en ofte bevidst kontrolleret måde³⁷. Når en selvfremstilling skal fremstå med troværdighed, skal der være overensstemmelse mellem selvets identitet og selvets fremstilling af sig selv. Ligeledes skal de selvfremstillinger, der til stadighed kommunikerer, være konsistente. Den *konsekvente linje* i kommunikation er imidlertid ikke en tilstrækkelig forudsætning for at opnå troværdighed. Adfærden samt kommunikationen må efterlade indtrykket af *dyb oprigtighed* og integritet³⁸:

”En betingelse for at fremstå som troværdig – og dermed tillidsværdig – er, at selvfremstillingen er af en sådan karakter, at modtager føler sig forsikret om, at adfærden ikke blot er strategisk, men er baseret på ægte overbevisning”

Det paradoksale er imidlertid, at *genuin overbevisning* ikke altid kan kommunikerer, og den dybe tillid udmærker sig jo netop ved, at man ikke behøver at bevise sin oprigtighed. Dette er også grunden til, at virksomheder i tiltagende omfang benytter sig af troværdighedsskabende mekanismer, hvor forskellige former for handling spiller en større rolle i plejen af virksomhedens image.

³⁵ ODS hæfter sig ved den tætte kobling mellem fortjeneste og troværdighed. Om begrebet 'troværdig' hedder det: ”ytring, mening, antagelse, hvis sandhed eller rigtighed fortjener at blive troet”.

³⁶ Jf. *Når virksomheden åbner sit vindue*, p. 46

³⁷ Som Anne Marie Bülow-Møller fremhæver, er der ikke noget suspekt i selvfremstilling: ”Når vi er »på«, forsøger vi i almindelighed at fremstå i et godt lys, som flinke, kompetente, ansvarlige personer”, jf. *Når virksomheden åbner sit vindue*, p. 67

³⁸ Jf. *Når virksomheden åbner sit vindue*, p. 47

3.1.3 Troværdighedens parametre

Ifølge Lund og Petersen består troværdighed af de tre parametre: *identitet*, *image* og *ethos*³⁹. På trods af, at teoretikere i organisations- og kommunikationsteori traditionelt benytter en alternativ treenighed bestående af identitet, image og kultur⁴⁰, vil jeg gøre brug af Lund og Petersens konstellation, fordi de med ethos-begrebet har specielt godt øje for det troværdige aspekt. De to forfattere definerer begreberne som følger:

<i>Image</i>	Et ønske hos afsender om at fremstå på en bestemt måde
<i>Identitet</i>	Selve organisationens personlighed og kultur
<i>Ethos</i>	Omgivelsernes opfattelse af organisationens troværdighed

Det interessante er, at for at opnå en stabil troværdighed, skal de *tre parametre være identiske*. Dermed er den stabilt troværdige virksomhed kendetegnet ved, at der kan trækkes en lige linje gennem virksomhedens identitet, virksomhedens imageønske og omgivelsernes ethos-opfattelse. Det er dog langt fra alle virksomheder, der lever op til dette, og ofte ser man, at der kun er samklang mellem image og ethos. Ræsonnementet bag dette synes at være, at hvis man investerer nok penge i at fortælle omverdenen, at det er sådan, man er, så tror den også på det. Imidlertid kan det meget vel vise sig at være en kortsigtet strategi, der giver modsatte effekt. *Stabilt troværdighedsfremmende strategier* bringer derfor reklamekampagner og andre imageændrende foranstaltninger i samspil med analyser og *regulære ændringer af virksomhedens identitet*. På den måde sikres det, at der eksempelvis ikke er uoverensstemmelse mellem den virkelighed, som medarbejdere oplever i en virksomhed, og det billede af virkeligheden kommende medarbejdere præsenteres for på firmaets hjemmeside.

Aristoteles bestemmer retorikken som "en kunnen (dynamis), der sætter os i stand til at mønstre de mulige overbevisende momenter i ethvert givent stof", hvor overbevisningen skabes gennem en kombination af følgende appelformer: *Logos* (fornuft), *Ethos* (personlig troværdighed) eller *Pathos* (følelsesmæssig affekt)⁴¹. Vi overbevises altså, når der er et passende forhold mellem

³⁹ Jf. *Det sku' vær' så godt*, p. 121

⁴⁰ Her kan eksempelvis henvises til Van Riel, "Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture" (2000), og Majken Schultz, "Organisationers kultur, identitet og image" (1996).

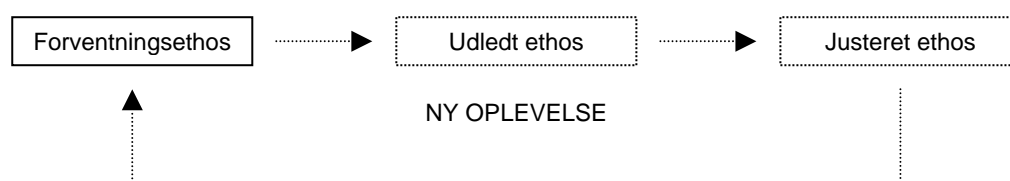
⁴¹ Jf. *Retorik*, p. 33-35

fornuften, følelserne og den personlig troværdighed. Ligeledes opfatter vi sjældent noget som troværdigt, når der alene appelleres til fornuft eller følelser. Det hele menneske består af både logos og pathos, og det sætter naturligvis sine krav til ethos. Aristoteles fastslår endvidere, at et overbevisende ethos består af: *phronesis* (klogskab og sund dømmekraft), *areté* (moralsk karakter og gode menneskelige egenskaber) og *eunoia* (velvilje)⁴². De tre egenskaber giver en god indikation af ethos' natur, men begreberne er for rummelige til, at de kan stå alene. Jeg vender derfor tilbage med uddybende fraktioneringer lidt senere.

3.1.4 Den foranderlige ethos

Ifølge retorikforsker James McCroskey er ethos til stadighed under forandring. Det betyder, at vores opfattelse af en virksomheds troværdighed afstemmes, hver gang vi konfronteres med den. McCroskey inddeler ethosbegrebet i tre faser, der relaterer sig til kommunikationshandlingens før, under og efter. I Lund og Petersens omskrivning af McCroskeys termer svarer dette til, at virksomhedens ethos gennemgår følgende bevægelse⁴³: "Vi har én opfattelse af troværdigheden (*forventningsethos*), men denne justeres i forbindelse med den nye oplevelse (*udledt ethos*), så man sidder tilbage med en ny opfattelse (*justeret ethos*), der er grundlaget for forventninger næste gang, man konfronteres med organisationen"⁴⁴. Grundtanken i dette dynamiske ethos-begreb kan figureres som følger:

Figur 2: Ethos' dynamik



Som figuren anskueliggør, er det aldrig for sent for virksomheden at arbejde med sin troværdighed, idet nye oplevelser til stadighed vil justere forventningerne til den. Heraf følger også, at

⁴² Jf. *Retorik*, p. 113

⁴³ Lund og Petersen argumenterer for, at McCroskeys termer *initial*, *derived* og *terminal ethos* antyder, at der er tale om en endelig og "sluttet proces". Derfor omskriver de termerne med det formål at fremhæve ethos' stadige bevægelse.

⁴⁴ Jf. *Det sku' vær' så godt*, p. 123

virksomheden ikke én gang for alle kan sikre sig en stabil ethos. Der er derimod tale om en proces, hvor den *løbende arbejder med sin troværdighed*.

3.2 *Troværdighedens fraktioneringer*

Den substans, der udgør det *materielle omdrejningspunkt* i en given kommunikation, må grundlæggende være troværdig. Det er en basal betingelse for troværdig kommunikation, som også professor Hans Gammeltoft-Hansen påpeger⁴⁵:

”At fremstå troværdigt kræver først og fremmest, at det substantielle er i orden: at det anliggende, man har, er rigtigt og korrekt og i sig selv rummer det, man kan kalde materiel troværdighed”

Imidlertid kan det materielle godt være troværdigt, uden at kommunikationen om det nødvendigvis også er det, og det understreger vigtigheden af, at man er bekendt med de mekanismer, der regulerer troværdigheden. I det teoretiske landskab findes der mange bud på, hvilke elementer troværdigheden består af. Aristoteles hæfter sig som bekendt ved *klogskab*, *moralsk karakter* og *velvilje*. Sprogforsker Klaus Kjølner fremhæver, at den sympatiske profil besidder fire forskellige dyder bestående af kompetence, ærlighed, idealisme og identitet, hvoraf de sidste tre dyder er direkte bestemmende for troværdigheden⁴⁶: *Ærlighedsdyden* er stræben efter oprigtighed, ligefremhed og åbenhed. *Idealismedyden* står i modsætning til egoisme og er stræben efter altruisme og dermed at flest muligt har det bedst muligt. *Identitetsdyden* modsætter sig opportunisme og er stræben efter konsistens i meninger, holdninger og viden over tid. Lund og Petersen har ligeledes forsøgt at komme ind på livet af troværdighed og trækker i den forbindelse på både Aristoteles, Kjølner samt en række andre teoretikere. Deres grundlæggende pointe er, at troværdig fremtræden efterlever tre overordnede dyder bestående af: *kompetence*, *karakter* og *tilstedeværelse*. Troværdighedsdyderne, samt de helt grundlæggende spørgsmål, der knytter sig til de enkelte dyder, følger her⁴⁷.

⁴⁵ Jf. *Troværdighed*, p. 45

⁴⁶ Jf. *Manipulation*, p. 33

⁴⁷ Jf. *Det sku' vær' så godt*, p. 125ff

3.2.1 *Kompetence*

Hvilken kompetence søger afsender eksplicit og implicit at signalere?

Kompetencyden er for så vidt en moderne betegnelse for Aristoteles' phronesis, der som nævnt dækker over klogskab og sund dømmekraft. Kompetencen vurderes ud fra en kommunikators kunnen eller faglige viden inden for et afgrænset og relevant område. Vi lægger mærke til, med hvilken *sikkerhed* denne kompetence udvises, men også hvor *konsekvent* den er over tid⁴⁸. Vi hæfter os endvidere ved, hvor *klart* og *velfokuseret* kommunikatoren udtrykker sig. Kompetencen eller manglen på samme afsløres altså ved en række forhold, hvor overskuddet til at levere en sikker, konsekvent og klar formidling er de blandt de væsentligste.

3.2.2 *Karakter*

Hvilke karakterdyder søger afsender at argumentere via og fremstå som besiddende?

Som nævnt ser Kjøller en sammenhæng mellem den sympatiske og troværdige karakter. Dette er for så vidt også tankegangen bag karakterdyden, der netop gør opmærksom på, at vi fatter tillid til kommunikatører, hvis karakter vi har sympati for. Vi værdsætter *ærlighed* og *åbenhed*, og derfor bør den troværdige kommunikation bero på oprigtighed, men også en grundlæggende *respekt* over for modtageren. Hermed bevæger vi os ind på Aristoteles' eunoia-begreb, der netop betoner kommunikatørens *velvilje* over for modtagerne. At vise velvilje og respektere sine modtagere implicerer, at man ikke undervurderer sine modtager. Et klassisk eksempel på undervurdering opstår, når kommunikatoren går ud fra, at tilhørerne har glemt, hvad vedkommende tidligere har sagt. Eunoia-begrebet rummer også den betydning, at vi har mere tillid til *hele* mennesker, der formår at koble det fornuftsbetonede med eksempelvis *medmenneskelighed* og *humor*, når den vel at mærke ikke er på andres bekostning⁴⁹. Endelig hæfter vi mere lid til kommunikatører, der ikke er for frembrusende, men udviser en passende *beskedenhed*.

3.2.3 *Tilstedeværelse*

Er afsender nærværende i kommunikationen på en måde, der skaber øget overbevisningskraft?

Den troværdige kommunikator er *tilstede* i kommunikationen. Dette er ensbetydende med, at kommunikatoren sætter sit aftryk på det kommunikerede og viser sit personlige *engagement*. På

⁴⁸ Tilsvarende Kjøllets identitetsdyd.

⁴⁹ Tværtimod virker selvironi troværdighedsfremmende, fordi det vidner om selvkritik.

den måde opstår der en naturlig *ægthed*, hvor man fornemmer, at der ikke er tale om iscenesættelse. Indtrykket af uiscenesat kommunikation bestyrkes ligeledes, når kommunikatøren udviser en passende *ensartethed i sin fremtræden*. Det virker derfor utroværdigt, når samme person eller virksomhed spiller for mange og for forskellige roller i forskellige sammenhænge. Derimod efterlades indtrykket af ægthed, når fremstillingen er *nærværende* og tilpas *levende*. Det nærværendes modsætning er det distancerede, og det er da også netop distanceringen, der ofte udgør den største barriere for den tilstedeværende og dermed troværdige kommunikation. Dette er også essensen i begrebet *distanceblænder*, der netop er "en person, som virker imponerende ved et flygtigt bekendtskab, men som viser sig ikke at være det i virkeligheden"⁵⁰.

⁵⁰ Jf. *Politikens Nudansk Ordbog*, 3. udgave

4 Introduktion til Arla og Muhammedkrisen

Dette kapitel markerer overgangen fra specialets teoretiske del til dets analytiske del. Kapitlet består af to dele, hvor jeg i den første af disse introducerer til virksomheden Arla og væsentlige udfordringer, som den står over for. Efterfølgende vil kapitlets anden del give en kortere gennemgang af Muhammedkrisens forløb.

4.1 Arla Foods a.m.b.a.

4.1.1 Europas næststørste mejeriselskab

I foråret 2000 bliver Arla Foods a.m.b.a. dannet ved en fusion mellem mejeriselskaberne MD Foods fra Danmark og Arla fra Sverige med det formål at matche de store internationale supermarkedskæder⁵¹. Virksomheden med hovedsæde i Viby ved Århus ejes af 10.600 danske og svenske mælkeproducerende andelshavere, og den har med en årlig omsætning på 47 mia. kr. kun én storebror på det europæiske mælke marked⁵². Efter fusionen med det engelske mejeriselskab Express Dairies i efteråret 2003 er det engelske marked virksomhedens suverænt største, idet det tegner sig for 33% af den samlede omsætning. Herefter følger det svenske og danske marked med henholdsvis 22% og 19% af den samlede omsætning. Til sammenligning repræsenterer det boykotramte mellemøstlige marked – der vel at mærke er Arlas største uden for Europa – godt 6% af den samlede omsætning⁵³. Virksomheden orienterer sig i stigende grad mod det globale marked og har driftssteder over det meste af kloden, heriblandt Argentina, Brasilien, Canada, Saudi-Arabien, Kina og USA. Det indgår som en del af fremtidsplanerne, at Arla vil satse yderligere på de globale markeder fremover og ekspandere til blandt andet Vietnam og Afrika.

⁵¹ A.m.b.a. er en forkortelse for andelsselskab med begrænset ansvar. Det er et selskab, hvor ejernes ansvar er begrænset til den andelskapital, de indskyder.

⁵² Det franske mejeriselskab Lactalis har således en årlig omsætning på 53 mia. kr., jf.

<http://www.arlafoods.dk/appl/HJ/HJ201AFD/HJ201D01.NSF/O/13FF923461E17046C12570FA003A40ED>

⁵³ Jf. <http://www.arlafoods.dk/appl/HJ/HJ201AFD/HJ201D01.NSF/O/484696BA543E1196C1256D8D002CC172>

4.1.2 Markedsmagten bruges til det yderste

Fra stiftelsen af Mejeriselskabet Danmark i 1970 frem til den dansk-svenske fusion og dannelsen af Arla Foods i 2000 er virksomhedens historie præget af talrige fusioner og opkøb⁵⁴. I 1970'erne og 80'erne indlemmes således en lang række af mejerier og mejeriselskaber fra det meste af Danmark, blandt andet Centralmejeriet i Århus A/S, Fynsk Mælk og Det danske Mælke-Compagni. I 1988 skifter virksomheden navn til det internationalt klingende MD Foods og ét år senere oprettes MD Foods International A/S med henblik på udenlandske opkøb. I 1990'erne køber virksomheden flere engelske mejeriselskaber, herunder Englands femtestørste, Associated Fresh Foods.

På det danske marked er der efterhånden kun meget få aktører tilbage. I 1996 er der således 15 andelsmejerier inklusiv MD Foods⁵⁵. Efter en lang udmattelseskrig fusionerer Kløver Mælk, der er virksomhedens største konkurrent på det danske marked, med MD Foods i 1999. Virksomheden råder dermed over 90% af den danske mælkemængde og er blevet suveræn markedsleder i Danmark. Ifølge professor i afsætningsøkonomi Niels Jørgensen har virksomhedens fremfærd imidlertid langt fra foregået under hensyntagen til konkurrenterne og deres andelshavere⁵⁶:

"Tværtimod gjaldt det om at udsulte konkurrenterne ved at lokke deres leverandører over til sig for derved at tvinge dem til at fusionere. Og man var ikke bleg for at indlede en priskrig på mælk for at få detailhandelskæderne og forbrugerne til at fravælge konkurrenterne"

I slutningen af 2003 giver Arlas forretningsadfærd bagslag, og virksomheden hvirvles ind i sin hidtil største imagekrise. Den 28. oktober får den uanmeldt besøg af Konkurrencestyrelsen, der på opfordring af Hirtshals Andelsmejeri vil undersøge, "hvorvidt Arla Foods udøver en konkurrencebegrænsende adfærd på det danske marked for mejeriprodukter"⁵⁷. Det lille andelsmejeri har en mistanke om, at Arla underbyder virksomhedens produkter ved at "tilbyde

⁵⁴ Jf. <http://www.arlafoods.dk/C1257013002C378D/O/DHBL6DZGKR>

⁵⁵ Til sammenligning er der 1650 andelsmejerier i 1945, jf.

<http://www.arlafoods.dk/C1256D8F0044D6CB/O/4CD8F003805C8CBAC1256D6A00275C4F>

⁵⁶ Jf. "Arlas naturstridige forvandling fra løve til lam", Jyllandsposten, 21. april 2006, 1. sektion, side 11

⁵⁷ Jf. <http://www.arlafoods.dk/appl/HJ/HJ201AFD/HJ201D01.NSF/O/CEC120AAD10FCF65C1256DCE0043AE16>

lavere produktpriser over for Dansk Supermarked”⁵⁸. Sagen bliver hurtigt en analogi til Davids kamp mod Goliat og fremprovokerer en langstrakt mediestorm med Arla i epicentrum samt en forbrugerboycot af virksomhedens varer til følge. Anklagerne mod virksomheden er, at den misbruger sin altdominerende position til dels at hæve mælkeprisen mere end den generelle prisstigning på fødevarer, dels at forhindre de mindre mejerier i at komme ind på det danske mælkemarked⁵⁹. Den 12. november 2003, hvor krisen er på sit højeste, gør økonomi- og erhvervsminister Bendt Bendtsen det klart, at han på baggrund af den verserende sag er parat til at ændre konkurrenceloven⁶⁰:

”Jeg vil godt stille spørgsmålstegn ved, om Arlas adfærd i den senere tid har været eksemplarisk. Jeg mener, det er vigtigt, at især de store virksomheder udviser selvdisciplin i deres markedsadfærd, og jeg må sige, at her er jeg ikke særlig imponeret”

4.1.3 Indhug i Arlas symbolske kapital

En undersøgelse, som Observer foretager på vegne af Børsen, viser, at Arla halvandet år efter krisens påbegyndelse stadig er genstand for omfattende negativ opmærksomhed. I marts 2005 befinder Arla sig således på en tiendeplads over de danske virksomheder, der omtales mest i pressen. Det mest bemærkelsesværdige er, at ikke mindre end en tredjedel af denne presseomtale er negativ, hvor den i gennemsnit ligger på 8-10 procent blandt de 50 største danske virksomheder. Undersøgelsen viser endvidere, at det fortrinsvist er borgere og forskere, der er kritiske over for Arla, hvorimod interesseorganisationer og erhvervsliv generelt er mere positive over for virksomheden⁶¹.

De kritiske borgere og forskere, de boykottende forbrugere og økonomi- og erhvervsminister Bendt Bendtsens udtalelse peger alle i retning af, at virksomhedens *legalitetsproblem* også er blevet et *legitimitetsproblem*⁶². Arla efterlever altså ikke de *etiske*

⁵⁸ Jf. <http://www.arlafoods.dk/appl/HJ/HJ201AFD/HJ201D01.NSF/O/CEC120AAD10FCF65C1256DCE0043AE16>

⁵⁹ Jf. <http://www.arlafoods.dk/appl/HJ/HJ201AFD/HJ201D01.NSF/O/68CC2DE76239A206C1256DD5004A4002>

⁶⁰ Jf. ”Minister parat til at stramme grebet om Arla”, jf. Kristeligt Dagblad 13. november 2003

⁶¹ Jf. bilag 6.1

⁶² *Legalitet* angår virksomhedens lovmæssige grundlag, mens *legitimitet* knytter sig til de historisk betingede normer og værdier, der hersker i samfundet. At en virksomhed opfylder de legale rammer er altså ikke ensbetydende med, at

forventninger, som offentligheden har til den som en stor dansk virksomhed. Den negative bevågenhed i det offentlige rum er derfor meget omkostningsfuld for Arlas *symbolske kapital*, der svarer til summen af virksomhedens omdømme, og som reguleres på følgende vis: "Den skabes af det enkelte individ som følelser, fortolkninger og billeder af virksomheden, og udvikles gennem de myter, fortællinger og symboler der eksisterer omkring virksomheden i det offentlige rum"⁶³. Mediestormen afføder således fortællinger og myter om Arla, som offentligheden tager til sig. Professor Niels Jørgensen giver et slående eksempel herpå, idet han med en parallel til dyreriget anfører, at Arla er blevet symbolet på den selvbevidste og sultne hanløve, der i kampen for at udbygge sit territorium ikke er bleg for at æde sine konkurrenter⁶⁴. Det usympatiske billede, der tegnes af virksomheden i det offentlige rum, koster reelt markedsandele svarende til 2,3 procentpoint på det danske marked og har alvorlige følger for virksomhedens ethos⁶⁵. Mindre end ét år før Muhammedkrisens kulmination er velviljen over for Arla således i bund, og det indskærper naturligvis vigtigheden af, at virksomheden håndterer Muhammedkrisen med særlig omhu, såfremt dens hårdprøvede danske ethos ikke skal pådrages yderligere skade.

4.1.4 Forandringsprocessen mod det nye og ansvarlige Arla

I foråret 2004 sætter virksomheden forandringsprojektet "Det nye Arla i Danmark", hvor "naturlig omtanke" udgør omdrejningspunktet i virksomhedens nye værdisæt, der både skal medføre reelle ændringer i virksomhedens kultur og i omgivelsernes møde med virksomheden. Arla foretager i den forbindelse en stor undersøgelse, der inddrager medarbejdere, andelshavere, kunder og forbrugere, og det viser sig her, at deltagerne overvejende forbinder virksomheden med 'dominans og forretningsorienterede værdier'⁶⁶. En væsentlig del af forandringsprojektet går derfor ud på at

offentligheden også finder, at virksomheden tilfredsstiller de legitime rammer. Jf. "PR-tekster" in *Profil og offentlighed*, p. 232

⁶³ Jf. *Den udtryksfulde virksomhed*, p. 28

⁶⁴ Jf. "Arlas naturstridige forvandling fra løve til lam", *Jyllandsposten*, 21. april 2006, 1. sektion, side 11

⁶⁵ Jf. bilag 6.1

⁶⁶ Jf. p. 1, "Det nye Arla i Danmark", tillæg i det tidligere personaleblad *Indenfor*, december 2004, jf.

[http://www.arlafoods.dk/C1257013002DB170/AllGraphics/HBLL6H9G3P/\\$FILE/DeNyeArlaiDanmarkdec2004.pdf](http://www.arlafoods.dk/C1257013002DB170/AllGraphics/HBLL6H9G3P/$FILE/DeNyeArlaiDanmarkdec2004.pdf)

indføre blødere og mere menneskelige værdier i virksomhedskulturen⁶⁷. I forlængelse heraf udgiver virksomheden i januar 2005 en ny koncernpolitik "Vores ansvar", hvor netop etik og ansvar fremstår som centrale elementer i virksomhedens legitimeringsproces⁶⁸:

"Arla Foods skal håndtere spørgsmål om etik og kvalitet på en bæredygtig og ansvarsfuld måde, der samtidig skal sikre, at virksomheden bliver værdsat og opnår økonomisk succes"

Effektivitet og lønsomhed skal gå hånd i hånd med ansvarlighed. Sådan lyder det i Arlas koncernpolitik, der er et tydeligt bevis på, at virksomheden ønsker at vinde omgivelsernes accept og værdsættelse. Blandt Arlas mange gode hensigter finder vi følgende: Der skal ageres med troværdighed og integritet i forhold til loven, forbrugernes krav om fødevarer sikkerhed skal imødekommes, der både skal tages hensyn til miljøet og sikres et bæredygtigt landbrug, der skal være et godt, ærligt og dialogbaseret forhold til alle interessenter, og endelig skal virksomheden støtte en fair konkurrence på markedet⁶⁹.

4.1.5 Vinduerne åbnes – nu ikke kun ud mod globaliseringen

Den offentligt tilgængelige koncernpolitik, der kan downloades på virksomhedens informationsrige koncernhjemmeside www.arlafoods.dk, er samtidig et udtryk for Arlas nye kommunikative linje, hvor åbenhed og dialog i forhold til omverdenen spiller en meget central rolle. I en artikel i medarbejderbladet Fokusplus hedder det endog, at virksomheden har ambitioner om at blive Danmarks mest åbne og tilgængelige virksomhed⁷⁰. Bestræbelserne på at opfylde denne målsætning er særligt tydelige på forbrugerhjemmesiden www.arla.dk. Her lancerer virksomheden i februar 2005 "Arla Forum", hvor der er mulighed for at stille spørgsmål om alt vedrørende virksomheden eller dens produkter. Både meget kritiske spørgsmål, der går i flæsket på virksomheden og kildne emner som "monopol" og "etik", og spørgsmål om eksempelvis

⁶⁷ Det udmønter sig helt konkret i to værdisæt, der i *intern* henseende omfatter Ansvarlighed, Engagement og Udvikling og i *ekstern* henseende omfattes af Naturlighed, Sundhed, Kvalitet, Inspiration, Åbenhed og Familieorienteret. Jf. <http://www.arlafoods.dk/C1257013002C378D/O/DHBL6E2E6K>

⁶⁸ Jf. <http://www.arlafoods.dk/C1257013002C378D/O/DHBL6E2E3T>

⁶⁹ Jf. <http://www.arlafoods.dk/C1257013002C378D/O/DHBL6E2E3T>

⁷⁰ Jf. "Et års fødselsdag hos Arla Forum" in *Fokusplus*, marts 2006

”madopskrifter” besvares og offentliggøres i dette forum. Virksomhedens nye fakta- og forbrugercenter modtager ikke færre end 27.000 henvendelser i løbet af det første år.

Som en af de første store, danske virksomheder åbner Arla i oktober 2005 også tre weblogs. Weblogkonsulent Trine-Maria Kristensen fremhæver flere fordele ved de populære weblogs, der i januar 2007 er udvidet til fire aktive og tre inaktive weblogs. I modsætning til Arla forum, hvor forbrugeren først stiller et spørgsmål, hvorpå en medarbejder autoritativt svarer og principielt får det sidste ord indført i kommunikationen, vendes kommunikationens magtforhold med weblogs⁷¹. Her tager en medarbejder (vært) først et emne op, hvorpå forbrugerne kan vælge at kommentere og i al offentlighed kritisere dette emne. Derfor imødekommer weblogsene også i højere grad forestillingen om en dialog, der ikke foregår på Arlas præmisser.

Arlas weblogs beværetes af personer med meget forskellige fagligheder, eksempelvis en landmand og en miljøansvarlig, og de giver derfor også virksomheden en god mulighed for at demonstrere sin kompetence, ligesom de sætter ansigter på den store, anonyme virksomhed, som de trofastere læsere endog har mulighed for at få et mere personligt forhold til. Arla Forum og weblogsene er således fine eksempler på, at virksomheden er villig til at gå forrest, når det drejer sig om at komme i dialog med omgivelserne, og at det ikke længere kun er vinduerne ud mod de globale markeder, der er åbne.

Til trods for de omfattende troværdighedsfremmende foranstaltninger vil virksomhedens problemer tilsyneladende ikke ophøre. Mens Muhammedkrisen er på sit højeste, finder striden mellem Hirtshals Andelsmejeri og Arla en afgørelse, der belaster virksomhedens ethos. Den 10. februar 2006 fældes dommen i det, der er blevet til en konkurrenceretssag mod virksomheden. Arla har anvendt ulovlige forretningsmetoder og idømmes en bøde på fem millioner kroner for, at ”to sælgere fra Arla på et 40 minutter langt møde med engroskæden Metro gjorde et markedsføringstilskud på 200.000 kroner betinget af, at Metro skulle afbryde sit samarbejde med Hirtshals Andelsmejeri”⁷². Dommen er den hidtil hårdeste af sin art herhjemme, og den sætter yderligere pres på Arlas danske ethos, der ligeledes flankeres af den igangværende Muhammedkonflikt, hvor virksomheden – som jeg vil vende tilbage til senere – har betydelige økonomiske interesser i klemme. Alt imens konflikten om Muhammedtegningerne synes mest uløselig, kan virksomheden altså konstatere, at den står i en pinefuld position, hvor de danske

⁷¹ Jf. <http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=12121>

⁷² Jf. <http://www.arlafoods.dk/appl/HJ/HJ201AFD/HJ201D01.NSF/O/7EBBD5D070085990C125711100350FEB>

omgivelsers tolerancetærskel er beskeden, og hvor nødvendigheden af, at den tager drastiske og risikofyldte midler i brug, i stigende grad aktualiseres.

4.2 Muhammedkrisens forløb

Inden jeg ser nærmere på Arlas rolle i Muhammedkrisen foretages først en kortere gennemgang af Muhammedkrisens forløb. Forløbsbeskrivelsen vil fokusere på de vigtigste begivenheder i perioden fra tegningerne går i trykken ultimo september 2005 til krisens begyndende udfasning syv måneder senere, hvor Arla gør comeback på det saudiske marked. Med dette ønsker jeg at aftegne konturerne af den overordnede og helt unikke kontekstuelle ramme, som specialets analysetekster udspringer af.

4.2.1 12 tegninger af Muhammed bliver til

Som bekendt igangsættes Muhammedkrisen af morgenavisen Jyllandspostens offentliggørelse af 12 tegninger af profeten Muhammed d. 30. september 2005. Karikaturerne, der publiceres på side tre i avisens ugentlige kultursektion, KulturWeekend, ledsages af kultureddaktør Flemming Roses artikel, der, med henvisninger til aktuelle eksempler, omhandler selvcensur og ytringsfrihedens tilsyneladende begrænsninger i det offentlige rum: "Der sker en intimidering af det offentlige rum. Kunstnere, forfattere, tegnere, oversættere og teaterfolk går derfor i en stor bue uden om vor tids vigtige kulturmøde, det mellem islam og de sekulære, vestlige samfund med rod i kristendommen"⁷³. Jyllandspostens ærinde er at kaste lys over denne "glidebane", som kultureddaktøren kalder det, og har i den anledning opfordret tolv tegnere til at tegne Muhammed, som de ser ham. Det er i al sin enkelthed avisens udgivelse af disse tegninger, der udløser det, der senere bliver kendt som *Muhammedkrisen*.

4.2.2 I jagten på den uforbeholdne undskyldning

Selv samme dag, tegningerne offentliggøres, ses de første reaktioner: Jyllandsposten modtager her sin første dødstrussel, flere muslimske kioskejere i København nægter at sælge avisen, og tegningerne bliver omtalt ved flere fredagsbønner⁷⁴. De efterfølgende dage dannes en aktionskomité, som på vegne af de islamiske organisationer skal iværksætte en omfattende

⁷³ Jf. Sektionen "KulturWeekend", *Jyllandsposten*, 30. september 2005

⁷⁴ Jf. p. 24, *Provoen og profeten*

protest, der skal resultere i en undskyldning fra Jyllandsposten. Handlingsplanen indbefatter blandt andet, at de muslimske landes ambassadører i Danmark skal tage del i sagen. Derfor modtager ambassadørerne d. 5. oktober et brev fra imamerne Ahmed Akkari og Kasem Said Ahmed. Den 12. oktober modtager statsminister Anders Fogh Rasmussen (v) et brev fra elleve muslimske ambassadører, hvor de fordømmer Jyllandspostens tegninger. Ambassadørerne giver her udtryk for, at det er en "smædekampagne i offentlige danske kredse og medier mod islam og muslimer"⁷⁵. Ambassadørerne tilskynder, at statsministeren går i rette med Jyllandsposten, ligesom de beder om et hastemøde med statsministeren om sagen.

Den 21. oktober svarer Anders Fogh de elleve ambassadører i et brev. Statsministeren undlader her at kommentere ambassadørernes ønske om et møde, men pointerer, at regeringen ikke har indflydelse på, hvad pressen skriver. Han henviser i stedet til, at eventuelle klager varetages af domstolene: "The freedom of expression is the very foundation of the danish democracy [...] and the danish government has no means of influencing the press. However, Danish legislation prohibits acts or expressions of a blasphemous or discriminatory nature. The offended party may bring such acts or expressions to court, and it is for the courts to decide in individual cases"⁷⁶. Synspunktet bliver en væsentlig og tilbagevendende argumentation, som statsministeren fastholder igennem krisen.

I tiden herefter spidises situationen yderligere til. På den politiske scene løsnes der op på de vante alliancer, og i den offentlige diskussion om tegningerne optræder flere markante skikkelser. Herunder ikke mindst den forhenværende udenrigsminister og venstremand, Uffe Ellemann-Jensen, der, med sin dybe afstandtagen til Jyllandspostens "pubertetsagtige demonstration af ytringsfriheden"⁷⁷, lægger afstand til den linje, som partifællen og statsministeren har lagt. Den 28. oktober anmeldes Jyllandsposten for racisme og blasfemi af elleve muslimske organisationer, og seks dage senere varsler den egyptiske ambassadør i Libanon, at Egypten vil bryde dialogen med Danmark: "Vi har bedt den danske regering om at tage nogle forholdsregler, men vi har ikke modtaget et svar. Derfor har vi besluttet ikke at fortsætte dialogen med Danmark

⁷⁵ Jf. <http://www.berlingske.dk/grid/indland/artikel:aid=645774:fid=100100166>

⁷⁶ Jf. <http://gfx.tv2.dk/images/Nyhederne/Pdf/side3.pdf>

⁷⁷ Jf. "Debat: Kommentar: Ytringsfrihed og tolerance skal ikke adskilles", *Berlingske Tidende*, 26. oktober 2005, 2 sektion, magasin, side 11

om menneskerettigheder, diskrimination og andre tiltag, herunder støtte til danske kandidater⁷⁸. Udtalelsen vækker naturligvis dansk opsigt og under et møde i Bahrain d. 11. november mødes udenrigsminister Per Stig Møller uformelt med sin egyptiske kollega, Ahmad Aboul Gheit, samt flere arabiske ledere. Den danske udenrigsminister giver efterfølgende udtryk for, at situationen er ved at lette.

4.2.3 *Trusler om boykot-sanktioner*

Den 18. november bekendtgøres det imidlertid, at aktionskomitéen i den kommende tid vil sende en delegation til Mellemøsten. Formålet er, at den skal mødes med religiøse ledere og fremtrædende embedsmænd og, som imam Ahmed Abu Laban formulerer det, udbrede et "retvisende billede af, hvad der er sket"⁷⁹. Ahmed Abu Laban fastslår ligeledes, at sagen om karikaturtegningerne allerede *har* vakt stor opmærksomhed i den muslimske verden, og at initiativet til en boykot af danske varer *er* taget. Den 21. november bliver truslen mod den danske eksport yderligere manifesteret, idet den danske ambassade i Saudi Arabien modtager et stort antal emails med trusler om boykot. Til den muslimske verdensorganisation OIC's topmøde i Mekka er den verserende sag om Muhammedtegningerne et uofficielt, men ikke desto mindre væsentligt emne, og i sluterklæringen d. 8. december fordømmes Muhammedtegningerne på det kraftigste. Presset mod Danmark er, stik mod den danske udenrigsministers udtalelse blot én måned tidligere, altså tiltagende.

4.2.4 *En statsminister i modvind*

I et debatindlæg i Politiken d. 20. december retter 22 tidligere danske ambassadører en meget stærk kritik af statsministeren og den udiplomatiske og udemokratiske måde, han efter deres udsagn har håndteret sagen på: "Det ville have klædt det demokratiske Danmark, om statsministeren havde imødekommet den anmodning om en samtale, som blev fremsat af elleve fremmede ambassadører fra muslimske lande"⁸⁰. I statsministerens nytårstale er sagen om Muhammedtegningerne naturligvis et væsentligt emne. Her tager Anders Fogh Rasmussen på den ene side meget kraftigt afstand fra dæmoniserende handlinger eller udtalelser: "Lad mig sige

⁷⁸ Jf. "Tegninger: Egypten: Tegninger får konsekvenser for Danmark", *Jyllandsposten*, 4. november 2005, 1. sektion, side 8

⁷⁹ Jf. "Muhammed-tegninger: Danske muslimer til Kairo", *Fyens Stiftstidende* 20. november 2005

⁸⁰ Jf. "Muhammed-tegninger: Frokostklubben fortærer Fogh", *Politiken*, 20. december 2005, 1. sektion, side 2

meget klart: Jeg fordømmer enhver udtalelse, handling eller tilkendegivelse, som forsøger at dæmonisere grupper af mennesker på baggrund af deres religion eller etniske baggrund.”⁸¹. På den anden side er nytårstalen også et forsvar for den linje, regeringen har lagt i sagen, idet han understreger, at man ikke vil kompromittere ytringsfriheden: ”Vi har i Danmark en sund tradition for at stille kritiske spørgsmål til alle autoriteter, hvad enten de er politiske eller religiøse. Vi bruger humor. Vi bruger satire. Ja, vi har i det hele taget et lidt afslappet forhold til autoriteterne”⁸².

4.2.5 *Fred og ingen fare*

Den 5. januar ser det ud til, at sagen ebber ud. Udenrigsminister Per Stig Møller og generalsekretæren i Den Arabiske Liga har i en telefonsamtale tilsyneladende fundet en fredelig udgang på sagen: ”Der er en vilje fra Den Arabiske Liga og den danske regering til at denne sag skal slutte. Vi respekterer selvfølgelig islam som en væsentlig religion. Ingen af os har interesse i et sammenstød mellem civilisationer, som nogen går og drømmer om”⁸³. Samme dag bringer dagbladet Information en artikel, hvori det fremgår, at Islamisk Trossamfund, der kun repræsenterer en minoritet af de danske muslimer, har været en afgørende bidragyder til den internationale kritik, som Danmark har været udsat for⁸⁴. Den 10. januar genoptrykker den norske avis, Magazinet, Jyllandspostens tegninger, og det afstedkommer endnu en fordømmelse fra Den Muslimske Verdensorganisation OIC. Senere, og i sympati med Jyllandspostens sag, genoptrykker blandt andet tyske og franske aviser de omstridte tegninger.

4.2.6 *Trusler om boykot bliver til alvor*

Til trods for trusler om boykot af danske varer har Dansk Industri samt flere danske eksportvirksomheder endnu ikke mærket nogen effekt af dem. I slutningen af januar sker der imidlertid en afgørende drejning på den front. Den 20. januar opfordres indbyggerne i Saudi Arabien til at boykotte danske varer, hvor budskabet når rundt via opfordringer fra imamer i de vigtigste moskeer og ved hjælp af email- og sms-rundsendelser⁸⁵. Dagen efter lægger Den Internationale Sammenslutning af Muslimske Lærde sig i samme spor med opfordringer til boykot

⁸¹ <http://www.stm.dk/Index/dokumenter.asp?o=2&n=0&d=2467&s=1&str=stor>

⁸² <http://www.stm.dk/Index/dokumenter.asp?o=2&n=0&d=2467&s=1&str=stor>

⁸³ Jf. ”Per Stig vil slutte strid om profeten”, *Berlingske Tidende*, 6. januar 2006, 1. sektion, side 1

⁸⁴ Jf. ”Ytringsfrihed: Islamisk Trossamfund står bag Muhammed-kampagne”, *Information*, 5. januar 2006, side 1

⁸⁵ Jf. ”Saudiere opfordres til at boykotte danske varer”, *Viborg Stifts Folkeblad*, 21. januar 2006, 1. sektion, side 1

af både danske og norske varer. Herpå følger også sammenslutningen af islamiske landes handelskamre med en tilsvarende opfordring, og den 23. januar fordømmer det saudiske ministerråd og parlament "visse europæiske avisers tilsmudsning af profeten Muhammed"⁸⁶. Mens den danske ambassadør i Saudi Arabien, Hans Klingenberg, nedtoner udviklingen, udtrykker Arla bekymring over, at flere kunder fravælger Arlas produkter. Anført af pressechef Astrid Gade Nielsen vælger andelsselskabet d. 25. januar at fortælle offentligt om boykotten: "De saudiske forbrugere er begyndt at boykotte vores varer, så det tager vi dybt alvorligt. Saudi-Arabien er vores største marked i Mellemøsten, så det er meget bekymrende"⁸⁷.

4.2.7 Krisen eskalerer

Efterfølgende cirkulerer der billeder med atten forskellige firmaers produkter i hele Mellemøsten, og d. 28. januar breder boykotten af danske varer sig i de arabiske lande. Den Arabiske Liga melder ud, at den ikke stiller sig tilfreds med statsminister Anders Foghs nytårstale. Samme dag offentliggør Jyllandsposten en arabisk tekst på sin hjemmeside, hvori den beklager, at tegningerne utilsigtet har krænket muslimer verden over. Beklagelsens kortsigtede effekter er imidlertid svære at få øje på. Dagen efter lukker Libyen sin ambassade i Danmark, og i de palæstinensiske selvstyreområder afbrænder demonstranter danske flag. Situationen er nu meget kritisk, og med overgreb på Arla-medarbejdere og flagafbrændinger i arabiske lande kalder udenrigsministeren situationen for "dybt bekymrende"⁸⁸.

Den 30. januar går Anders Fogh på dansk tv. Statsministeren giver i den forbindelse udtryk for, at han aldrig selv kunne finde på at tegne tegningerne, men han fastslår samtidig, at der er pressefrihed i Danmark⁸⁹. Ligeledes undskylder Jyllandsposten i en arabisksproget erklæring, at tegningerne har krænket muslimerne. Efter talrige demonstrationer og bombetrusler mod såvel Jyllandspostens bladhuse og Danmarks ambassade i Syrien optræder Anders Fogh d. 2. februar igen på tv, men denne gang i et tv-interview på Al Arabiya. Her forsøger statsministeren i pædagogiske vendinger at forsone parterne og bibringe forståelse for det demokratiske system i

⁸⁶ Jf. "Muhammed-sagen: Saudiarabere boykotter Arla", *Information*, 26. januar 2006, side 1

⁸⁷ Jf. "Muhammed-sagen: Saudiarabere boykotter Arla", *Information*, 26. januar 2006, side 1

⁸⁸ Jf. "Per Stig Møller er dybt bekymret", *Jydske Vestkysten*, 30. januar 2006, 1. sektion, side 4

⁸⁹ Jf. "Fogh lægger afstand til Muhammed-tegninger", *Fyens Stiftstidende*, 31. januar 2006

Danmark, hvor blandt andet politik og forretningsliv principielt er adskilte størrelser⁹⁰. Den umiddelbare virkning af statsministerens tale lader vente på sig, og i de efterfølgende dage sættes flere danske ambassader i brand – først i Syrien og senere i Libanon, Iran og Indonesien.

Sagen er nu på højeste politiske niveau. Fem dage efter, at EU's udenrigsministre udtrykker opbakning til Danmark, fremkommer den amerikanske præsident George W. Bush d. 4. februar med en støtteerklæring, hvori det blandt andet hedder, at "vi står solidarisk med Danmark og med vore europæiske allierede mod de oprørende aktioner i Syrien"⁹¹. Udtalelsen står i kontrast til tidligere udmeldinger fra det amerikanske udenrigsministerium, der har taget klar afstand fra tegningerne og fornærmelsen af islam. Samme dag, som den amerikanske støtteerklæring offentliggøres, stiftes foreningen af Demokratiske Muslimer, der, med Naser Khader (r) som formand, har til "formål at iværksætte aktiviteter, som fremmer forståelsen for, at islam kan forenes med en demokratisk stat"⁹². Den 4. februar er også dagen, hvor det danske udenrigsministerium indskærper, at situationen nu er så alvorlig, at danskere i udlandet tilrådes at udvise ekstra agtpågivenhed i en lang række lande og ligefrem forlader visse lande.

Den 6. februar får Muhammedkrisen sine første døds ofre. To dræbes under en demonstration i Afghanistan, én demonstrant dræbes i Somalia og flere demonstranter dør i dagene derefter. Der demonstreres nu i mange muslimske lande verden over, og boykotten breder sig til blandt andet Nigeria og Djibouti i Afrika. Jyllandspostens kulturredaktør, Flemming Rose, der indtil nu har fremstået som den inkarnerede personificering af Jyllandspostens projekt, deltager d. 8. februar i CNN-programmet "American Morning". Her udtaler Flemming Rose, at Jyllandsposten i samarbejde med en iransk avis vil offentliggøre karikaturtegninger af den jødiske holocaust: "Min avis forsøger at etablere en kontakt til den iranske avis, og vi vil bringe karikaturtegningerne den samme dag, som de offentliggør dem"⁹³. Men der eksisterer tilsyneladende en grænse for, hvad Jyllandsposten vil publicere, og den efterfølgende dag pålægges Flemming Rose at holde ferie. Chefredaktør Carsten Juste giver ved samme lejlighed udtryk for, at Jyllandsposten under ingen omstændigheder vil bringe disse karikaturtegninger. Den samme dag, som Rose bliver sendt på

⁹⁰ Jf. "Anders Fogh på Al-Arabiya: »Vi har fri presse«", Berlingske Tidende 3. februar 2006, 1. sektion, side 5

⁹¹ Jf. "Muhammed-tegninger: Støtte: USA står bag Danmark", Jyllandsposten 6. februar 2006, 1. sektion, side 7

⁹² Jf. <http://www.demokratiskemuslimer.dk>

⁹³ Jf. "Satire: JP vil ikke gengive iranske Holocaust-tegninger", *Information*, 9. februar 2006, side 4 / 5

ferie, deltager hen mod 300.000 shia-muslimer i et rituelt optog i Libanon. Optoget bliver senere til en regulær protest mod Muhammedtegningerne.

4.2.8 Den begyndende deeskalering

Den 18. februar afholdes konsensusføgende demonstrationer med 1000 deltagere i New York, 10.000 deltagere i London og 2500 deltagere i København. De fredelige demonstrationer har til hensigt at etablere fred og forsoning mellem kristne og muslimer. De danske ambassadører, der grundet urolighederne har forladt ambassaderne i blandt andet Indonesien og Syrien, vender tilbage til deres ambassader igen. Muhammedkrisens epicentrum er tilsyneladende drevet væk, og i det momentum retter statsministeren d. 26. februar en meget skarp kritik indad mod danske forfattere, intellektuelle og store dele af erhvervslivet, der efter hans opfattelse har været alt for føjelige i forhold til den ytringsfrihed, de med hans ord "lever af": "Jeg synes virkelig, at der har været tale om en principløshed over en bred kam – og så er ingen nævnt, ingen glemt. Men det er noget, der har rakt fra brede kredse i erhvervslivet over til brede kredse i kultur- og medielivet⁹⁴".

Set i lyset af denne kritik vækker det angiveligt glæde hos Statsministeren, når Salman Rushdie og 11 andre fremtrædende forfattere og intellektuelle d. 1. marts offentliggør et manifest, hvori de tager afstand til totalitarismen og forsvarer ytringsfriheden: "Det er ikke særligt vigtigt eller vedkommende, om tegningerne er en provokation. Jeg finder dem også provokerende, men det er ikke det, som jeg protesterer imod i sagen. Det er derimod, at nogle gør sig til dommere over, hvad der må siges", fremhæver Maryam Namazie, der er en af underskriverne⁹⁵. Erklæringen og dens forsvar for retten til "universelle værdier", som det hedder, kommer som en kærkommen håndsrækning til den linje, som statsministeren har udstukket i sagen.

Trods de første antydninger til udglatning af krisen fortsætter urolighederne mange steder. Den 3. marts udløser protesten mod Muhammedtegningerne en generalstrejke i Pakistan, og et par dage senere demonstrerer 20.000 i det østlige Tyrkiet. I forsøget på at forlige de stridende parter i Muhammedsagen arrangerer Dansk Institut for Internationale Studier d. 10 marts konferencen "Religiøs og kulturel dialog" i København. Paneldeltagerne, der består af muslimske lærde samt forskellige repræsentanter fra Danmark, når til enighed om, at der skal etableres

⁹⁴ Jf. "Fogh anklager forfattere, erhvervsliv og medier", *Berlingske Tidende*, 26. februar 2006, 1. sektion, side 1

⁹⁵ Jf. "Manifest II: Salman Rushdie går ind i Muhammed-sag", *Information*, 2. marts 2006, side 14 / 15

forsoning, men de bliver ikke enige om, på hvilke præmisser, dette mål skal opnås⁹⁶. De muslimske deltagere hæfter sig ved, at danskerne ikke ved nok om Islam, og derfor fremsættes der blandt andet krav til de danske skolebøger. Den kuwaitiske lærde Tareq al-Suweidan anfører: "Der bør være muslimer, som kontrollerer, hvordan danske skolebørn bliver undervist i profeten Muhammed"⁹⁷. Dette krav kan imidlertid ikke imødekommes, og parterne forbliver derfor fastlåste i deres positioner.

Bahrains hovedstad, Manama, danner den 22. og 23. marts rammen om den Internationale Konference til Støtte for den Endelige Profet, hvor en koncentreret skare af muslimske meningsdannere og ledere tager Muhammedsagen op til diskussion. I konferencen deltager 300 muslimske ledere samt seks muslimske repræsentanter fra Danmark, heriblandt imamerne Ahmed Akkari, Ahmed Abu Laban og Abdul Wahid Pedersen. Hos Arla er man bekymrede over, at der ikke er fundet en endelig løsning i sagen, som begge parter er tilfredse med. Samtidig er man klar over, at udfaldet af omtalte konference i Bahrain kan have stor betydning for, om boykotten af danske varer skal fortsætte. Den 19. marts – tre dage inden konferencen tager sin begyndelse – indrykker Arla en helsides annonce i 25 arabiske aviser, hvori virksomheden lægger afstand til Muhammedtegningerne. Arlas klare tilkendegivelse af sit standpunkt i sagen får den direkte konsekvens, at boykotten af Arlas varer – i modsætning til den generelle boykot af danske varer – ophæves. Derfor kan andelsselskabet d. 6. april bringe det glædelige budskab, at Arla nu er inde i 3000 butikker i Mellempøsten. Med dette er sidste punktum i nærværende gennemgang af Muhammedkrisen sat. Ud fra denne kontekstuelle ramme vil jeg i det følgende fokusere specifikt på Arlas kommunikative optræden under Muhammedkrisen.

⁹⁶ Jf. "Muhammed-sagen: Forsoning: Lang vej til forsoning", *Jyllandsposten*, 11. marts 2006, 1. sektion, side 4

⁹⁷ Jf. "Muhammed-tegninger: Arabiske krav til danske skolebøger", *Politiken*, 11. marts 2006, 1. sektion, side 2

5 Analyse

5.1 Teksthistorisk analyse af Arla i Muhammedkrisen

Der går næsten fire måneder fra tegningerne af profeten Muhammed offentliggøres i slutningen af september 2005 til sagen om dem for alvor blusser op i slutningen af januar 2006 og sætter sine konkrete aftryk på danske interesser. I Arla har man nøje fulgt med i sagens udvikling, men det er først i det øjeblik, hvor boykotsanktionerne mod danske varer synes uundgåelige, at mejeriselskabet træder ind som aktør i mediebegivenheden. Det sker d. 25. januar 2006, hvor virksomheden gennemfører de første af flere tiltag, der har til hensigt at minimere effekten af de begyndende boykotsanktioner.

5.1.1 Arlas indtræden i Muhammedkrisen

For det første sender Arla en telefax til formanden for Landbrugsraadet og chef for Danmarks Eksportråd samt en kopi til statsministeren⁹⁸. Telefaxen, som jeg vender tilbage til i afsnit 5.2.1, rummer blandt andet en række interessante oplysninger om Arlas stærkt kritiske situation på det mellemøstlige marked, virksomhedens handlingsplan samt flere eksempler på trusselsmails. For det andet gives samme dag en skriftlig orientering til såvel medarbejdere (intranet) som offentlighed (nyhed) om den penible situation, virksomheden befinder sig i. Denne tekst bærer titlen "Arla er berørt af reaktion over Muhammed-tegninger" og indgår ligeledes i bilaget i omtalte telefax. Tekstens ene hovedbudskab er, at Arla nu kan konstatere, at boykotten er effektueret og kan mærkes direkte på salgstallene. Det andet hovedbudskab er, at Arla har stor sympati og respekt for muslimer og – mere eller mindre eksplicit – tager deres parti i sagen, idet virksomheden "naturligvis ikke [kan] støtte noget, der krænker menneskers religion eller etniske baggrund"⁹⁹. Tekstens tredje og sidste hovedbudskab er, at Arla *indtrængende* opfordrer de implicerede parter til at indgå dialog. Derudover udsender Arla også teksten "Danske varer fjernet fra saudiske hylder" på intranettet¹⁰⁰. Teksten gentager de ovenfor nævnte budskaber og supplerer med nye informationer, der efterlader indtrykket af, at situationen til stadighed forværres: Nu cirkulerer der

⁹⁸ Jf. bilag 1

⁹⁹ Jf. bilag 1

¹⁰⁰ Jf. bilag 3.4, p. 63

også sms'er og mails med opfordringer til boykot, flere butikker følger op med boykot, en bil med Arla-produkter er udsat for stenkast, og flere Arla-medarbejdere er smidt ud af en butik med deres produkter.

5.1.2 Arla indrykker annonce i saudiske aviser

Den 27. januar bringer Arla artiklen med titlen "Arla indrykker annonce i saudiske aviser" på intranettet og som en offentligt tilgængelig nyhed¹⁰¹. I den fremgår det, at den danske ambassade i Saudi Arabien har bragt en pressemeddelelse på sin hjemmeside, hvor den danske ambassadør i Saudi Arabien pointerer, at Danmark udviser respekt for alle religioner¹⁰². Imidlertid har pressemeddelelsen ikke fået opmærksomhed i den saudiske presse, som det hedder sig i artiklen, og "for at undgå yderligere eskalering af boykotten af danske varer indrykker Arla på søndag for egen regning pressemeddelelsen i de førende landsdækkende aviser i Saudi-Arabien"¹⁰³. Det fremhæves endvidere, at annoncen udelukkende er et optryk af den oprindelige pressemeddelelse – bortset fra at Arla Foods fremstår som annoncør. Under henvisning til Arlas mangeårige erfaringer fra Saudi Arabien og det tidligere nævnte budskab om, at en løsning på konflikten kræver direkte dialog mellem parterne, udtrykker direktør Peder Tuborgh dog ringe tiltro til, at annoncen afstedkommer den ønskede effekt. Sidst i artiklen gives konkrete oplysninger om, hvad der er i spil for Arla: Dels en årlig omsætning på 2,6 mia. kr. i hele Mellemøsten og herunder 1,2 mia. alene i Saudi Arabien, dels de 1000 ansatte i regionen.

Den. 29. januar er boykotten af danske produkter nærmest total. Det fremgår af artiklen "Arlas salg i Mellemøsten står stille", der ligeledes er udsendt som nyhed og på intranettet¹⁰⁴. Artiklen er den første af en længere række af statusrapporter, der løbende orienterer medarbejdere såvel som omverden om den øjeblikke situation i boykot-praktiserende eller -latente lande. I den aktuelle situation har alle kunder i Mellemøsten aflyst alle ordrer, og Arla vil i den nærmeste fremtid vurdere, hvad virksomheden vil stille op med Mellemøsten-produktionen, der hovedsageligt foregår på Bislev Mejeri, Holstebro Mejeri og Akafa (Svenstrup). Uden at formulere det eksplicit lægger direktør for Arlas Division Produktion Jens Reflsund op til, at en fyringsrunde sandsynligvis er nært forestående: "Når salget i Mellemøsten er gået helt i stå, så får det

¹⁰¹ Jf. bilag 3.4, p. 64

¹⁰² I omtalte artikel har Arla i øvrigt vedlagt denne pressemeddelelse.

¹⁰³ Jf. bilag 3.4, p. 64

¹⁰⁴ Jf. bilag 3.4, p. 66

naturligvis også konsekvenser for produktionen [...] Så snart vi har taget en beslutning, vil de berørte medarbejdere naturligvis blive informeret¹⁰⁵. I statusrapporten pointeres det endvidere, at "der" efterlyses en klar stillingtagen fra den danske regering. Om "der" repræsenterer det saudiske folk, Arla eller begge parter står hen i det uvisse.

5.1.3 Arla bønfalder regeringen, mens millionerne fosser ud af virksomheden

Som det fremgår af artikeloversigten i bilag 3, giver den totale boykot i Mellemøsten, som Arla kan berette om mandag d. 29. januar, anledning til et meget massivt informationsflow ugen igennem. Den 30. januar bringes artiklen "Situationen i Mellemøsten mandag eftermiddag" på intranettet og som nyhed¹⁰⁶. Artiklen tegner et dystert billede af den nuværende situation, hvor boykotten på de arabiske markeder udgør en meget alvorlig trussel mod Arlas økonomi. I hele regionen er Muhammedsagen fortsat forsidestof, og salget står stadig stille. Der er ingen udsigt til opklaring, tværtimod er produktionen i Arlas mejeri i Riyadh (Saudi Arabien) neddrolet, ligesom den planlagte udbygning af byggeriet er sat på stand by. Endvidere efterlader artiklen indtrykket af, at Arla på urimelig vis er taget som gidsel i sagen: "Vi modtager mange tilkendegivelser om, at denne boykot ikke er rettet mod Arla på nogen måde og alene er rettet mod Danmark og Jyllands-posten"¹⁰⁷.

I Arla har man ikke registreret nogen effekt af den indirekte henvendelse til statsministeren, som Peder Tuborgh rettede d. 25. januar, og derfor sender direktøren for mejeriselskabet endnu en telefax til Anders Fogh d. 30. januar. Siden sidste henvendelse er Arlas situation blevet væsentlig værre, og det sætter sit evidente aftryk på telefaxen, der denne gang er direkte henvendt til statsministeren og skrevet i en personlig tone. Tekstens hovedbudskab er, at Arla indtrængende beder om regeringens aktive deltagelse i løsningen af boykotten i Mellemøsten. I telefaxen indgår desuden et bilag, hvori Arla giver et overslag på de seneste dages værditab, virksomhedens omsætning i regionen, antallet af ansatte i regionen og dagens situationsrapport¹⁰⁸. Samme dag, telefaxen afsendes, publiceres artiklen "Skaden er sket for Arla i Mellemøsten"¹⁰⁹ på intranettet. Artiklen er, som overskriften antyder, præget af en resignerende stemning, hvor

¹⁰⁵ Jf. bilag 3.4, p. 66

¹⁰⁶ Jf. <http://www.arlafoods.dk/APPL/HJ/HJ201AFD/HJ201D01.NSF/O/CF6522E862C75494C1257106004AB088>

¹⁰⁷ Jf. <http://www.arlafoods.dk/APPL/HJ/HJ201AFD/HJ201D01.NSF/O/CF6522E862C75494C1257106004AB088>

¹⁰⁸ Jeg vender tilbage til denne telefax i afsnit 5.2.2.

¹⁰⁹ Jf. bilag 3.4, p. 68

administrerende direktør Peder Tuborgh ikke lægger skjul på fortvivlelsen: "Der er ikke nogen der kan hjælpe os nu. Vi har tabt"¹¹⁰. Arlas position i Mellemøsten står ikke til at redde, og ifølge direktøren er det nu kun Danmarks ry og rygte, der er på spil. Peder Tuborgh er øjensynligt presset til det yderste, og i sin afmagt bønfalder han regeringen om at gå i dialog¹¹¹:

"Jeg vil indtrængende bønfalde regeringen om at indgå i en positiv dialog med de mange millioner af muslimer, der føler sig krænket af Danmark"

Direktørens affektive budskab går igen i intranetartiklen "Peder Tuborgh opfordrer regeringen til dialog", ligesom det også kommunikerer ud i offentligheden. Situationen og kommunikationens særegenhed understreges ved, at det er første gang i nyere tid, at en topchef fra det danske erhvervsliv *offentligt* bruger et ord som "bønfalde"¹¹².

Arla nøjes altså ikke med at lægge et direkte og personligt pres på statsministeren, som omtalte telefax er et udtryk for. Virksomheden kommunikerer derimod flere af telefaxens hovedbudskaber ud i offentligheden og forsøger dermed at lægge et *maksimalt pres* på statsministeren. Således kan man blandt andet læse om Arla-direktørens holdning til ytringsfriheden i artiklen "Arla beder Fogh om hjælp" i Politiken¹¹³:

"Ytringsfrihed er i virkeligheden et internt dansk anliggende, som for så vidt kan være en spændende diskussion. Men det her har en helt anden dimension, og jeg er ikke sikker på, at vi rettidigt har forstået omfanget herhjemme. Det handler om, hvorvidt Danmark har krænket millioner af muslimer".

Selvom Peder Tuborgh i nyheden "Arla stiller alle ressourcer til rådighed"¹¹⁴, der udgives dagen efter afsendelsen af telefaxen til statsministeren, fastslår, at Arla ikke skal deltage i den politiske del af debatten og ikke har til opgave at løse konflikten, så træder direktøren endnu engang op på *Muhammedkrisens politiske scene*. Denne gang med en udtalelse om de centrale danske værdier, og om hvordan vi skal forholde os til disse:

¹¹⁰ Jf. bilag 3.4, p. 68

¹¹¹ Jf. bilag 3.4, p. 68

¹¹² Jf. *Provoen og profeten*, p. 154

¹¹³ Jf. "Arla beder Fogh om hjælp", Politiken 31. januar 2006, 1. sektion, side 7

¹¹⁴ Jf. <http://www.arlafoods.dk/appl/HJ/HJ201AFD/HJ201D01.NSF/O/3530E2B708CD9E62C12571070052E075>

"I Danmark har vi to centrale værdier. Den ene er, at man ikke må krænke andre mennesker på baggrund af for eksempel deres religion eller etniske oprindelse, og den anden er ytringsfrihed. Jeg mener, at man som virksomhed og menneske har et ansvar for, at de to værdier er i balance. Den ene bør ikke udelukke den anden".

Herudover bærer Arlas nyhed præg af, at Peder Tuborghs optimisme atter er vendt tilbage. Direktøren betragter gårsdagens udmeldinger fra Jyllandsposten og statsministeren som en grobund for dialog og boykottens ophør. Desuden gør han det klart, at virksomheden er villig til at stille alle mulige ressourcer til rådighed, så der hurtigst muligt kan findes en løsning på konflikten. Optimismen bobler dog ikke mere, end at direktøren finder det realistisk, at det vil tage flere år for Arla at genetablere det tabte på det Mellemøstlige marked.

5.1.4 Skal Arla bygge moské?

Den 1. februar fremfører Politikens tidligere chefredaktør, Herbert Pundik, et forslag i Politiken, at der som følge af Muhammedtegningerne bør bygges en moské, der blandt andet skal finansieres af danske industrivirksomheder. Ideen får imidlertid ikke den store opbakning fra hverken Dansk Industri eller erhvervslivets næststørste organisation, HTSI. Lars Krobæk, administrerende direktør i interesseorganisationen HTSI, anfører: "Vi mener ikke, at vi har en rolle at spille i forbindelse med forslaget om at bygge en moské. Erhvervslivets organisationer i Danmark har ikke tradition for at involvere sig i religiøse projekter, det være sig kristne, muslimske eller andet"¹¹⁵. Hos Arla er man imidlertid ikke afvisende over for ideen. Hvis det viser sig at kunne løse konflikten, er virksomheden ikke utilbøjelig til at gå utraditionelle veje, forklarer kommunikationschef Astrid Gade Nielsen over for Ritzaus Bureau¹¹⁶:

"Vi synes, at alle usædvanlige forslag skal på bordet, og vi deltager gerne, hvis erhvervsliv, kirkelige og kulturelle organisationer sætter sig sammen og på kryds og tværs finder sammen for at finde en løsning. Vi bakker alle initiativer op, der kan løse konflikten".

¹¹⁵ Jf. "Erhvervslivet tøver med opbakning til moskébyggeri", Ritzaus Bureau 1. februar 2006 kl. 14:10

¹¹⁶ Jf. "Arla støtter moske-plan", Ritzaus Bureau 1. februar 2006 kl. 11:28

Arla er tilsyneladende ene om at forholde sig positivt til dette forslag. De øvrige danske virksomheder med interesser i Mellemøsten er mere forbeholdne og ønsker tilsyneladende ikke at pådrage sig unødigt opmærksomhed i sagen. Kommunikationschef Anne Willemoes fra Tulip, der har en mindre eksport af kyllingekød til Mellemøsten, anfører: "Vi har set forslaget, men vi synes, at der lige nu er en tilspidset situation, der skal løses diplomatisk. Indtil videre forholder vi os neutralt og afventende"¹¹⁷. Virksomheder som B&O, Bang og Olufsen, LEGO, FLS, Lundbeck, Danmarks Rederiforening (med A.P. Møller - Mærsk i medlemskredsen) giver enten lignende udmeldinger eller afviser helt at kommentere sagen. I forlængelse heraf – og med en slående komplementaritet til Arlas måde at håndtere Muhammedsagen på – anfører kommunikationschef Annemette Moesgaard fra Georg Jensen, der kun i beskedent omfang er berørt af krisen, følgende¹¹⁸:

"Vi ser ikke noget behov for flere holdninger og meldinger. Bliver vi spurgt, vil vi tage stilling, men indtil videre afventer vi".

Den efterfølgende dag har Arla tilsyneladende fået kolde fødder. Det fremgår af artiklen med titlen "Arla skal ikke bygge moské", der udsendes via intranettet, nyheder, Nyhedsbrev+ og Fokusplus. Kommunikationschefen dementerer her, at Arla har givet udtryk for sin støtte til den konkrete idé om at bygge en moské som folkegave til danske muslimer og påpeger, at Arla "opfatter tanken om at bygge en moské i Danmark som en af mange usædvanlige ideer, som kan bidrage til at løse konflikten [...] Arla vil gerne overveje alle ideer, som kan skabe dialog. Dermed har vi ikke sagt, at vi vil bygge en moské, og vi har heller ikke taget stilling til forslaget om et eventuelt byggeri"¹¹⁹. Den velvilje over for forslaget, som virksomheden viste dagen forinden, er tilsyneladende trukket tilbage. For, som Astrid Gade Nielsen gør opmærksom på sidst i artiklen, er Arla "en virksomhed, hvis formål er at sælge mejeriprodukter"¹²⁰.

¹¹⁷ Jf. "Erhvervslivet tøver med opbakning til moskébyggeri", Ritzaus Bureau 1. februar 2006 kl. 14:10

¹¹⁸ Jf. "Erhvervslivet tøver med opbakning til moskébyggeri", Ritzaus Bureau 1. februar 2006 kl. 14:10

¹¹⁹ Jf. bilag 3.1, p. 30

¹²⁰ Jf. bilag 3.1, p. 30

5.1.5 *Debatten om Muhammedtegningerne – også på nettet*

I "Mail-boksen bugner"¹²¹, der udkommer i uge 5-udgaven af Nyhedsbrevet+ og i Fokusplus kan virksomheden berette, at den i løbet af seks dage har modtaget ikke færre end 800 mails. Hovedparten af disse kommer fra muslimer i Mellemøsten, Frankrig, Canada og Storbritannien. For størstedelens vedkommende er der tale om kædemails, der fortæller, at Arla vil blive boykottet, indtil der kommer en dansk undskyldning. Virksomheden modtager dog også støttemails fra udlandet, herunder lande som USA og Australien og mere 'eksotiske lande' som fx Angola. Nogle spørger til, hvor Arlas produkter kan købes, og andre tilbyder endog at forhandle virksomhedens produkter. Arla modtager naturligvis også mange mails fra danskere, der ligeledes er meget delte i deres holdninger til virksomheden: "Fra de stærkt kritiske, der mener, at Arla kun tænker på penge, over forslag om, at Arla skal donere penge til en moske i Danmark, til de, der vil støtte selskabet – én tilbyder endda at sætte 1.000 kr. ind på Arlas konto som støtte"¹²².

Der er tilsyneladende mange, der har en holdning til Arla, og Arlas ageren i Muhammedkrisen. Det kommer også til udtryk ved, "at der cirkulerer mails om konflikten i Mellemøsten, som kan virke stødende på muslimer, og hvor Arlas navn eller logo anvendes i en eller anden form", som Arla kan meddele i artiklen "Krænkelende mails i omløb" via intranettet d. 9. februar¹²³. Eksempler på disse krænkelser findes i bilag 4.1 "Allah Food" samt bilag 4.2 "Profit milk". I artiklen tages der skarpt afstand til mails af denne karakter, ligesom det indskærpes, at ansatte i Arla ikke benytter deres arbejdscomputer til at videresende dem. I værste fald vil det kunne blive opfattet som Arlas holdning til sagen, hvis mailen sættes i forbindelse med virksomheden, og det vil være katastrofalt. Derudover lyder opfordringen fra koncernøkonomidirektør Jørn Wendel Andersen, at medarbejderne ikke privat videresender sådanne mails, da de kan være skadelige for virksomheden.

5.1.6 *Respekt for alle kulturer og religioner*

"Arla tror på en fremtid i Mellemøsten" – sådan lyder den optimistiske melding fra Peder Tuborgh i artiklen med den enslydende titel og som udgives i Nyhedsbrevet i uge 6¹²⁴. Direktøren ser med

¹²¹ Jf. bilag 3.1, p. 31

¹²² Jf. bilag 3.1, p. 31

¹²³ Jf. bilag 3.4, p. 79

¹²⁴ Jf. bilag 3.3, p. 42

positive øjne på den dialog, der er sat i gang flere steder, og uddyber, at også Arlas lokale medarbejdere i Mellemøsten dagligt har holdt dialogen ved lige og til stadighed har gengivet statsministerens beklagelse over tegningernes krænkende effekt. Direktøren pointerer ligeledes, at virksomheden ikke vil forbindes med tegningerne, men at Arla i den spændte situation er blevet det alligevel. Det er netop derfor, at Arla vil gøre det tydeligt for alle, at den ikke støtter Muhammedtegningerne eller lignende, der er religiøst eller etnisk krænkende.

Peder Tuborg fremhæver, at just respekt og sympati for religiøse og kulturelle forskelligheder er centrale forudsætninger, når man driver en global virksomhed: "Det er hele grundlaget for vores forretning, som i dag har 70 procent af omsætningen uden for Skandinaviens grænser"¹²⁵. Han betoner ligeledes vigtigheden af, at respekten går begge veje, og det leder ham hen til det tilbagevendende budskab om, at dialog er nøglen til en løsning. Det er derfor ganske velvalgt, når det i Arlas etiske program hedder, "at vi skal opbygge varige relationer til lokalsamfundene baseret på respekt, ansvarsbevidsthed og dialog"¹²⁶, anfører direktøren.

5.1.7 Arla på fødevaremesse i Dubai og hovedrolleindehaver i ny polemik

I uge 7 og uge 8 er det i særdeleshed to sideløbende sager, der sætter dagsordenen for artiklerne i Arlas kommunikationsafdeling¹²⁷. Den ene er, at Arla er repræsenteret ved den tilbagevendende fødevaremesse, Gulf Food, i Dubai¹²⁸. Selvom boykotten stadig er fuldstændig i Mellemøsten, arbejder virksomheden ufortrødent og på alle mulige fronter på et comeback, som det også fremgår af artiklen "Arla med på fødevaremesse i Dubai", der udgives d. 16. februar via intranettet, Nyhedsbrevet og som nyhed¹²⁹. Messen er en kærkommen lejlighed, hvor Arla i ro og mag kan forklare situationen ansigt til ansigt med kunder og distributører fra Mellemøsten, Nordafrika og Asien. Til lejligheden er der ligeledes iværksat et beredskab, der skal tage sig af den lokale presse, og der er i det hele taget gjort et grundigt forarbejde: "Ud over de mundtlige samtaler vil plakater ved Arlas stand bringe et budskab om, at Arla tager afstand fra Muhammed-tegningerne, og en kopi af Jyllandspostens undskyldning vil også blive udleveret til kunderne".

¹²⁵ Jf. bilag 3.3, p. 42

¹²⁶ Jf. bilag 3.3, p. 42

¹²⁷ Jf. bilag 3

¹²⁸ Af hensyn til overskueligheden bryder jeg i dette afsnit med kronologien, hvorfor de to sideløbende sager behandles hver for sig.

¹²⁹ Jf. bilag 3.4, p. 80

Den anden og meget ømtålelige sag omhandler den paradoksale historie om Arlas påståede boykot af Israel. Den opstår d. 19. februar i artiklen "Boykot: Som diktatoren befaler" i Jyllandsposten, hvori det fremføres, at boykotramte danske virksomheder selv deltager i arabiske landes boykot af Israel¹³⁰. Igen bliver "mejerigiganten Arla", som det hedder, fremhævet, og denne gang i en sammenhæng, som de givetvis gerne ville have været foruden. Artiklen fremprovokerer da også en hastig reaktion fra Arla, der samme dag kl. 09.37 forsvarer sig i artiklen "Arla har samhandel med Israel", der udgives på intranettet, i nyhedsbrevet og som nyhed. Her forklarer virksomheden, at den har samhandel og eksport med Israel, men også at den skriver under på, at varer til Mellemøsten ikke anløber israelsk havn eller indeholder israelske ingredienser.

Dagen efter fortsætter Arla sit forsvar i artiklen "Arla har aldrig boykottet Israel", der udkommer på intranettet og i Nyhedsbrevet. Her gentager viceadministrerende direktør, Andreas Lundby, at Arla ikke boykottet Israel, men tværtimod har en stigende samhandel med landet. Virksomheden afskriver ligeledes sit ansvar i forhold til de såkaldte oprindelsescertifikater, der certificerer, at Arlas produkter ikke fremstilles i eller indeholder ingredienser fra Israel. B&O's koncerndirektør Torben Ballegaard Sørensen, der får opbakning fra koncerndirektør i Novo Nordisk Lars Rebie Sørensen og venstres politiske ordfører Jens Rohde, er imidlertid af den opfattelse, at Arlas fremgangsmåde er principløs og skadelig for danske virksomheders integritet¹³¹:

"Som virksomhed skal man ikke gå ud og missionere udenrigspolitik og på den måde være til fals for få ordrer i ét land ved at sige nej til et andet land. Virksomheder er sat i verden for at drive en kommerciel forretning. Men man skal ikke alene lade pengene bestemme mere end de almindelige samhandelsprincipper"

5.1.8 Strategien skal nok give afkast – men er den den rigtige?

Det er vurderingen i Arla, at virksomheden nok skal komme tilbage på det mellemøstlige marked, men spørgsmålet er hvornår. Den 2. marts foreligger den første foreløbige vurdering af skadernes omfang, og den offentliggøres i nyheden "Boykot i Mellemøsten koster Arla 400 mio. kr."¹³².

¹³⁰ Jf. "Boykot: Som diktatoren befaler", Jyllandsposten 19. februar 2006, indblik, side 1

¹³¹ Jf. "Arlas boykot af Israel fordømmes", Berlingske Tidende 20. februar 2006, 3 sektion, business, side 12

¹³² Jf. <http://www.arlafoods.dk/appl/HJ/HJ201AFD/HJ201D01.NSF/O/7B32666C78461D54C1257125003BA251>

Estimatet er, at tabet beløber sig til 400 millioner kroner, såfremt Arlas leverancer i løbet af kort tid vender tilbage i butikkerne i Mellemøsten, og at virksomheden har tilbageerobret 50 procent af sin oprindelige markedsandel ultimo 2006. Vurderingen er naturligvis behæftet med stor usikkerhed, og Peder Tuborgh fremhæver, at det ikke mindst bliver et spørgsmål om, hvor hurtigt de mellemøstlige forbrugere genetablerer tilliden til virksomheden. Det estimerede tab på 400 millioner kroner skal imidlertid dækkes, og derfor kommer det ikke som den store overraskelse, at Arla d. 7. marts udsender pressemeddelelsen "Mellemøst-boykotten rammer mælkeprisen", hvori det annonceres, at acontoprisen – eller den løbende mælkepris – nedsættes med 3,3 øre¹³³.

Under Arlas repræsentantskabsmøde i Ålborg er krisen i Mellemøsten et varmt emne, som det også fremgår af artiklerne "Debat om krisen i Mellemøsten" og "Hvad betyder Mellemøst-tabet for dig?", der begge optræder i uge 10-udgaven af Nyhedsbrevet+. Til trods for visse bekymringer blandt de folkevalgte repræsentanter fra Danmark og Sverige er der overvejende opbakning til den valgte strategi, der indbefatter dialog og markedsføring som to af de væsentligste komponenter. Blandt de mest positive er repræsentant Ole Hollænder, der har tillid til det arbejde, virksomheden foretager sig: "I har mere forstand på befolkningen i de lande end ministrene på Christiansborg"¹³⁴. Repræsentant Erik Byskov Larsen fortsætter med at rose den store arbejdsindsats, men udtrykker samtidig bekymring over, hvorvidt krisen kan eskalere igen. Det er ikke direktør i Division Oversø Finn Hansens opfattelse, men han pointerer i samme ombæring, at "vi skal kunne give dem en anledning til at sige, at det igen er i orden at købe vores produkter. Derfor skal vi agere anderledes og vise, at vi respekterer muslimerne og deres religion"¹³⁵. Udtalelsen afstedkommer en reaktion fra repræsentant Niels Pedersen, som fremhæver, at der er flere parter, der skal tages hensyn til: "Man skal også huske at respektere de danske forbrugere og andelshavere, Hvor langt vil I gå? Vil I bygge en moské?"¹³⁶. Repræsentant Ole Kamp går endnu videre i sin skepsis og udtrykker en egentlig modstand mod Arlas afstandtagen til Muhammedtegningerne. Han accentuerer, at Arla skal koncentrere sig om drive virksomhed og ikke bør gøre front mod Jyllandsposten og regeringen.

¹³³ Jf. <http://www.arlafoods.dk/appl/HJ/HJ201AFD/HJ201D01.NSF/O/17240BCF0E11F1C7C125712A00543B11>

¹³⁴ Jf. bilag 3.2, p. 35

¹³⁵ Jf. bilag 3.2, p. 35

¹³⁶ Jf. bilag 3.2, p. 35

5.1.9 Arlas annoncekampagne i arabiske lande

Den 18. marts bekendtgør Arla i nyheden "Arla forsøger et comeback i Mellemøsten", at virksomheden den efterfølgende dag vil gennemføre et tiltag, der kan være banebrydende for en ophævelse af boykotten¹³⁷. Det drejer sig om, at Arla vil indrykke en helsideannonce i 25 arabiske aviser, hvori virksomheden dels vil fortælle om sig selv og sit mangeårige engagement i Mellemøsten, dels vil give udtryk for sin afstandtagen til Jyllandspostens Muhammedtegninger og sin respekt for Islam. Det er imidlertid langt fra alle danske forbrugere, der synes om den annonce, som Arla offentliggør d. 19. marts. Det erkender virksomheden også selv i nyheden "Kritik fra forbrugere af annonce", der publiceres d. 22. marts¹³⁸. Her svarer direktør i Division Oversø Finn Hansen på nogle af de spørgsmål, som en lang række af kritiske forbrugere stillede dagen forinden. Det er imidlertid ikke nok til at lægge låg på den danske kritik, som ufortrødent forfølger virksomheden i tiden efter, og som jeg i lighed med annoncen ser nærmere på i afsnit 5.2.3.

Annoncefremstødet får ikke desto mindre den ønskede effekt på det arabiske marked, og d. 24. marts kan Arla bringe det opmuntrende budskab, at boykotten mod Arlas produkter, ifølge adskillige arabiske medier, er ophævet, som det fremgår af artiklen "Arabiske medier: Boykot mod Arla ophævet", der udsendes på intranettet¹³⁹. Ophævelsen blev vedtaget dagen før i forbindelse med det muslimske topmøde i Bahrain, men hos Arla forholder man sig imidlertid afventende. Finn Hansen fortæller: "Vi vil nu snakke med vores kunder for at afgøre, om de vil købe vores produkter ind i butikkerne igen. I den sidste ende afhænger alt af, om forbrugerne vil købe produkterne"¹⁴⁰. Divisionsdirektøren fremhæver samtidig, at der vil gå lang tid, før Arla har været i kontakt med samtlige 50.000 butikker i regionen.

Fire dage senere d. 28. marts kan Arla berette, at de første butikker og supermarkeder efter to måneders boykot atter har Arlas produkter tilbage på hylderne. Ifølge nyheden "Boykot i Mellemøsten klinger langsomt af" drejer det sig i første omgang kun om et fåtal, men i Arla håber man på, at udviklingen breder sig som ringe i vandet¹⁴¹. Håbet ser ud til holde, og d. 30. marts er tallet oppe på 400 mellemøstlige butikker. De religiøse ledere opfordrer nu

¹³⁷ Jf. <http://www.arlafoods.dk/appl/HJ/HJ201AFD/HJ201D01.NSF/O/4D3839356C866E48C1257135007ACE0F>

¹³⁸ Jf. <http://www.arlafoods.dk/appl/HJ/HJ201AFD/HJ201D01.NSF/O/F040F5AEBF578BC6C12571390035B1DE>

¹³⁹ Jf. bilag 3.4, p. 87

¹⁴⁰ Jf. bilag 3.4, p. 87

¹⁴¹ Jf. <http://www.arlafoods.dk/appl/HJ/HJ201AFD/HJ201D01.NSF/O/F083EE7F6BD80E5DC125713F004EB598>

kunderne til at ophæve boykotten mod ikke alene Arlas produkter, men også de danske i almindelighed. I al væsentlighed er det dog stadig primært udenlandske forbrugere, der køber produkterne, ligesom det fortsat går trægt på det saudiske marked, oplyses det i nyheden "Langsom afvikling af boykotten"¹⁴². Pilen peger dog den rette vej og d. 6. april udgives nyheden med den fortrøstningsfulde titel "Arla er nu inde i 3.000 butikker i Mellemøsten", hvori det fremgår, at virksomheden har planer om flere tiltag, der skal gøde jorden for en positiv vækst, skabe goodwill til Arla samt en bedre indbyrdes forståelse af de forskellige kulturer¹⁴³. Arla er godt på vej til at genetablere sine forretninger i Saudi Arabien og Mellemøsten i det hele taget.

¹⁴² Jf. <http://www.arlafoods.dk/appl/HJ/HJ201AFD/HJ201D01.NSF/O/4041106EB73B0B13C1257141004ED942>

¹⁴³ Jf. <http://www.arlafoods.dk/appl/HJ/HJ201AFD/HJ201D01.NSF/O/39D8BD96C0BC34B0C125714800259D1D>

5.2 Analyse af udvalgte tekster

5.2.1 Arlas telefax til Landbrugsraadet, Dansk Eksportråd og statsministeren

5.2.1.1 Telefaxens kommunikationssituation

Den 23. og 24. januar 2006 indkaldes koncernkommunikationschef Astrid Gade Nielsen, direktør for oversøiske divisioner Finn S. Hansen, viceadministrerende direktør Andreas Lundby, pressechef Louis Illum Honoré samt administrerende direktør Peder Tuborgh til krisemøde i Arlas hovedkvarter ved Århus¹⁴⁴. Baggrunden for møderne er dels de foregående dages tilspidsning med de første realiseringer af boykotruslerne, dels den manglende reaktion fra de offentlige danske myndigheder. Man er vidende om, at en hurtig og effektiv indsats er påkrævet, hvis de tomme hylder på det mellemøstlige marked ikke skal foræres væk til konkurrenterne og deres varer.

Problemet er imidlertid, at de muslimske krav er rettet mod Jyllandsposten og den danske regering – og ikke mod Arla. Derfor lægger virksomheden en *offensiv strategi*¹⁴⁵, der går ud på, at den vil ”forsøge at skabe størst mulig offentlig fokus på boykotten for at gøre situationens alvor klar – og indirekte lægge pres på regeringen”¹⁴⁶. I bestræbelserne på at finde *alliancepartnere* tager virksomheden ligeledes kontakt til andre store danske virksomheder med økonomiske interesser i Mellemøsten, herunder Danfoss, Grundfos og Novo Nordisk, for at høre, om de på tilsvarende vis vil bidrage med at skabe fokus på Muhammedkrisen¹⁴⁷.

Virksomhederne er imidlertid alle afvisende¹⁴⁸, og der kan i den sammenhæng gisnes om, hvilke overvejelser, der lægges til grund herfor: At det vil være upassende og hyklerisk, hvis

¹⁴⁴ Jf. *Provoen og profeten*, p. 132

¹⁴⁵ Jf. *I andres brød*, p. 228

¹⁴⁶ Jf. *Provoen og profeten*, p. 132

¹⁴⁷ Alliancepartnere: ”Alle de aktører, der er positive for ens sag, og som har stor påvirkning for dens udfald”, jf. *I andres brød*, p. 190

¹⁴⁸ Jf. *Provoen og profeten*, p. 132

der først reageres i det øjeblik, hvor omsætningen står på spil¹⁴⁹? At det økonomiske tab ikke er helt så graverende for de pågældende virksomheder? At risikoen for, at den enkelte virksomhed eller modtagerne af dens kommunikation lider ansigtstab (*face loss*), er for høj, og at det derfor er en mere hensigtsmæssig strategi at undgå denne ansigtstruende handling (*FTA*)¹⁵⁰? Under alle omstændigheder er konsekvensen, at Arla går enegang, og onsdag d. 25. januar om morgenen sender viceadministrerende direktør Andreas Lundbye en telefax til Peter Gæmelke, præsident for Landbrugsrådet, samt Birger Riis Jørgensen, chef for Danmarks Eksportråd. Om formiddagen sendes ligeledes en kopi til statsminister Anders Fogh, der netop skal til møde med Peter Gæmelke senere samme dag.

5.2.1.2 *Telefaxens bestanddele*

Telefaxen indeholder en øjeblikkelig status over virksomhedens afsætningsvilkår i den muslimske verden, virksomhedens tiltænkte handlingsplan samt et bilag, der omfatter en række væsentlige dokumenter i sagen: to eksempler på engelsksprogede trusselsmails til Arla, én statusrapport fra den danske statskonsulent i Saudi Arabien (Steen Steensen), én pressemeddelelse fra den danske ambassadør i Saudi Arabien (Hans Klingenberg) og endelig teksten med titlen "Arla er berørt af reaktion over Muhammed-tegninger". I det følgende vil jeg hovedsageligt se nærmere på selve telefaxen, der, eksklusiv forside samt de syv siders bilag, har et omfang på to sider¹⁵¹.

5.2.1.3 *Anders Fogh på medhør*

Man kan stille sig selv det spørgsmål, hvem telefaxen henvender sig til? På telefaxens forside, hvor formaliteter som afsender, modtager, dato og emne står anført, fremgår det, at *statsminister Anders Fogh er adressaten* i det konkrete eksemplar. Lidt længere nede på forsiden specificeres det, at "materialet", som det formuleres, tidligere er fremsendt til henholdsvis Peter Gæmelke og Birger Riis Jørgensen. Dermed har telefaxen altså principielt tre modtagere. I selve telefaxen er Peter Gæmelke ekspliciteret som modtager. Det er hans fulde navn, der fremgår øverst på siden i adressefeltet, og det er hans fornavn, der indleder teksten med den personlige tiltaleform

¹⁴⁹ Dette er i hvert fald B&O's holdning til, at DI først reagerer på dette forholdsvist sene tidspunkt i Muhammedkrisen, hvor DI efterlyser en bedre forklaring fra Jyllandsposten, jf. "B&O beskylder DI for hykleri" *Børsen*, 30. januar 2006, 1. sektion, side 15

¹⁵⁰ Jf. Penelope Brown & Stephen C. Levinsons face-teori, "Politeness" in *Can you reach the salt?*

¹⁵¹ For en gennemgang af "Arla er berørt af reaktion over Muhammed-tegninger" henvises til afsnit 5.1.1

(salutatio): "Kære Peter"¹⁵². Afsenders fortrolighed med modtager understøttes ligeledes i indledningen, hvori det fremgår, at telefaxen er en opfølgning på en tidligere aftale: "Som aftalt en kort status"¹⁵³.

Statsministeren er også ekspliciteret i teksten, men han får ikke æren af at blive *tiltalt som subjekt*. Selvom han er adressaten, anføres han derimod som *objekt*: "Jeg vil foreslå, at du hurtigst muligt orienterer Statsministeren om sagens alvor"¹⁵⁴. På papiret er Peter Gæmelke altså den egentlige modtager, og Anders Fogh er formelt set kun med 'på medhør'. Dette er ganske interessant, fordi afsenderen med denne strategi – blandt andre – kommunikerer til statsministeren, uden at han direkte henvender sig til netop *ham*. Andreas Lundbye kan dermed *uforpligtende spille på den tvivl*, der opstår, når statsministeren ikke kan fastslå, hvem teksten eller dens delelementer retter sig mod. Afsender har derfor mulighed for – i hvert fald formelt set – at affeje enhver antydning af eksplicit pression under henvisning til, at statsministeren jo blot modtager en nøjagtig kopi af en tekst, der som skrevet står henvender sig til en anden. Peter Gæmelke trækker således på en *off record* strategi, der netop udmærker sig ved følgende¹⁵⁵:

"If an actor goes off record in doing A [act], then there is more than one attributable intention so that the actor cannot be held to have committed himself to one particular intent"

I forhold til en on record strategi har afsender med den valgte strategi lettere ved at unddrage sig ansvaret for den potentielle face-truende fortolkning, ligesom han har lettere ved at tilfredsstille modtagers og afsenders negative face¹⁵⁶. Som en høflig hensyntagen til statsministeren gives Anders Fogh en mulighed for at undgå direkte at afslå Arla, ligesom statsministeren omvendt får en anledning til at styrke sit positive face ved – helt frivilligt – at efterkomme Arlas ønsker.

¹⁵² Jf. bilag 1, linje 1

¹⁵³ Jf. linje 3

¹⁵⁴ Jf. linje 27

¹⁵⁵ Jf. "Politeness", p. 239

¹⁵⁶ Jf. "Politeness", p. 242

5.2.1.4 Arlas dybt alvorlige situation

Samme uklarhed er derimod ikke fremherskende, når afsender skal fastslå situationens alvor. Med vendinger som "yderst kritisk" og "meget forværret"¹⁵⁷, der optræder i telefaxens indledning, forsøger afsender at etablere en entydig fortolkningsramme, som resten af telefaxen skal forstås i. Denne fortolkningsramme understøttes i den punktuelle opridsning af status, der med sin karakteristiske form ligeledes appellerer til *logos*. Her består punkt ét og to af det, der fremstår som faktuelle oplysninger: Der kører en boykotkampagne på saudisk TV, hvor konkrete Arla-produkter bliver nævnt, og butikkerne boykotter i tiltagende omfang virksomhedens produkter¹⁵⁸.

I punkt tre bliver det klart, at det ikke kun er Arla, der er berørt. Muftien i Saudi Arabien har netop udtalt i medierne, at *alle* danske produkter skal boykottes, og et totalt eksportstop i den nærmest tidshorisont er derfor forventeligt. Under punkt tre gives imidlertid også det, der ligner en løsning på problemet, idet det konstateres, at "de kræver en officiel dansk undskyldning"¹⁵⁹. I den sammenhæng er der særligt to interessante aspekter. For det første specificeres det ikke, hvem pronomenet "de" refererer til. Her er der imidlertid hjælp at hente i telefaxens overskrift, "Boykot af Arla Foods' produkter i den muslimske verden", der efterlader indtrykket af, at der er tale om den store masse, der bekender sig til Islam, og at kravet derfor stilles af en meget betydelig andel af verdens befolkning¹⁶⁰.

Imidlertid kan hverken Arla eller formanden for Landbrugsraadet komme med en officiel dansk undskyldning, og det bringer mig hen til det andet interessante aspekt ved konstateringen, der netop vedrører det dobbelte modtagerforhold. Selvom ytringen og telefaxen i sin helhed principielt er rettet mod Peter Gæmelke, vil Anders Fogh uvægerligt føle sig henvendt til. Dels fordi statsministeren modtager telefaxen samme dag, som han skal mødes med Peter Gæmelke, dels fordi sagens omfang implicerer hele "den muslimske verden", og sidst men ikke mindst fordi en undskyldning skal komme fra *officiel* dansk hånd. Set i lyset af denne kontekst bliver det klart, at der gøres brug af tvetydigheden (*ambiguity*) af, at ytringen både kan fortolkes som en konstatering af de givne forhold og som en opfordring til handling. Dette er et klart 'brud med H. Paul Grices *manner-maksime*, der i henhold til kooperationsprincippet frabeder

¹⁵⁷ Jf. linje 4

¹⁵⁸ Om det udelukkende er saudiske og/ eller andre landes butikker, det drejer sig som, står ikke anført i teksten.

¹⁵⁹ Jf. linje 14

¹⁶⁰ Jf. linje 2

tvetydigheder¹⁶¹. I Grices terminologi fungerer omtalte ytring således som en partikulariseret konversations implikatur (*particularized conversational implicature*), hvor ytringens betydningsindhold afhænger af den kontekst, som den optræder i. Ytringen kan med andre ord betragtes som en konstatering af et fremsat krav og – i netop denne kontekst – desuden som en opfordring til, at "det officielle Danmark" kommer med en undskyldning. Ud fra den kooperative antagelse, at afsender ikke bryder med Grices *quality-maksime*, og derfor ikke udtaler sig om noget, som han mener er usandt, og ligeledes overholder *relation-maksimen*, og derfor ikke udtaler sig om noget, der ikke har relevans, så vil Anders Fogh uundgåeligt betragte konstateringen som en indirekte opfordring til handling. Yderligere vil det forhold, at boykotten ikke kun er et anliggende, der vedrører Arla, men derimod også virksomheder som Danfoss, Grundfos og Mærsk, som det ekspliciteres i telefaxen, sætte ekstra pres på statsministeren, der forventes at ville varetage interesserne for flagskibene i dansk erhvervsliv. Det bemærkes, at Arla med dette *mængdeargument* trækker på flere af de virksomheder, som den tidligere har fået 'en kold skulder' af, og dermed også, at virksomheden er villig til at udnytte *samlige forhold*, der gavner dens sag¹⁶².

I fjerde og sidste punkt sætter afsender trumf på. Virksomheden er alvorligt ramt, og mens modtager læser telefaxen, er forholdene angiveligt yderligere forværret. Som dokumentation for *alvorens ægthed* vedlægges i bilaget et par af de mange trusselsmails, som virksomheden modtager. Mailene efterlader indtrykket af *autencitet*, og som ubearbejdede dokumenter fra 'frontlinjen' understreger de vigtigheden, at der skrives til handling, før situationen er helt ude af kontrol. Samtidig giver de konflikten et menneskeligt ansigt, idet trusselsmailene med hver deres individualitet bliver symbolske repræsentanter fra "den muslimske verden". Virksomhedens boykotproblem bliver hermed trukket ned på et meget konkret og personligt niveau, hvor appellen til modtagers følelser eller *pathos* er ganske evident.

5.2.1.5 Arla handler og presser på

Udover virksomhedens statusrapport indeholder telefaxen også en toleddet handlingsplan med overskriften: "Hvad gøres der fra vor side"¹⁶³. Den ene del af handlingsplanen indebærer, at

¹⁶¹ Jf. *Meaning in interaction*, p. 56 ff

¹⁶² Jf. afsnit 5.2.1.1

¹⁶³ Jf. linje 19

"ambassaden" i dag vil offentliggøre den meddelelse, der er vedlagt i telefaxens bilag, ligesom den vil tage forskellige kontakter, som det hedder. Ambassaden refererer her implicit til den danske ambassade i Saudi Arabien. Det anden del af handlingsplanen indebærer, at Arla orienterer såvel medarbejdere som offentlighed via en tekst, der ligeledes indgår i telefaxens bilag.

Virksomhedens tiltag er imidlertid nyttesløse. Sådan lyder den pessimistiske dom fra Andreas Lundbye umiddelbart efter præsentationen af handlingsplanen og i den første egentlige personlige tilkendegivelse i telefaxen, hvor jeg'et træder frem: "Jeg er helt overbevist om, at der intet sker, før nogen træder frem med en mere præcis undskyldning"¹⁶⁴. Til trods for at virksomheden gør, hvad der står i dens magt for at forhindre boykotkrisen og dermed et stort økonomisk tab, er det ikke nok til, at den kan ændre den skæbne, som den nu ser i øjnene. Derfor kommer Andreas Lundbye med en *personlig appel* til, at "nogen" træder direkte frem og giver en præcis undskyldning. Med dette kan den implicite reference til statsminister Anders Fogh – og telefaxens egentlige formål – dårligt blive meget tydeligere. Man kan tilmed argumentere for, at tanken bag den konkrete anvendelse af *intentional indirectness* er så evident, at kommunikationen i det konkrete tilfælde forlader sig på en *negative politeness strategi*, hvor den halvtransparente indpakning "nogen" er på grænsen af at være *for* gennemskuelig og derfor også til fare for statsministerens negative face.

Hvis undskyldningen ikke finder sted eller ikke får den ønskede effekt – eksempelvis fordi Anders Fogh (mod al forventning) ikke opfatter eller (hvad er mere sandsynligt) ikke har til hensigt at imødekomme den indirekte opfordring – kan Arla blive nødsaget til at tage andre midler i brug: "I værste fald kan vi i Arla Foods blive tvunget til at gå et skridt videre med en afstandtagen"¹⁶⁵. I overensstemmelse med tact-maksimen kan Arla – selvom virksomheden altså meget nødtigt vil¹⁶⁶ – *tvinges* til at tage parti og dermed positionere sig i krisen. Ydre omstændigheder, som modtager har indflydelse på, kan med andre ord være afgørende for, om virksomheden skal bringes i en situation, hvor den vil stå i opposition til den part i krisen, der hæfter sig ved ytringsfrihedens ufravigelighed, som blandt andre regeringen med Anders Fogh i spidsen gør det. Afsenders udtalelse sætter annoncekampagnen i de arabiske medier, som jeg ser nærmere på i afsnit 5.2.3, i et meget interessant perspektiv.

¹⁶⁴ Jf. linje 24-25

¹⁶⁵ Jf. linje 25-26

¹⁶⁶ Jf. den meget klare og uomtvistelige konstatering "I værste fald", linje 25

5.2.1.6 Med troværdigheden i behold

Som det er fremgået i det forudgående grænser telefaxen sig til lobbyisme, hvor Arla mere eller mindre implicit anmoder statsministeren om handling i en prekær sag. I en sådan situation er det naturligvis afgørende for henvendelsens succes, at virksomheden tilrettelægger kommunikationen på en måde, så virksomheden fremstår med størst mulige troværdighed.

Virksomhedens *image-ønske* er med telefaxens mange inddragelser af troværdighedsfremmende ethosdyder da heller ikke til at tage fejl af. Afsender signalerer *kompetence* gennem *stilen*, der i flere henseender lever op til *Grices maksimer*. I overensstemmelse med effektivitetsprincippet er sproget "først og fremmest et middel til effektiv udveksling af information"¹⁶⁷, som det også kommer til udtryk i de fortrinsvist korte og præcise sætninger, der i vid udstrækning efterlever *quantity-maksimen*. Dette fremgår med al tydelighed i følgende eksempel, hvor subjektet tilmed er udeladt: "Som aftalt en kort status"¹⁶⁸. Den minimalistiske og informationsmættede stil giver sig også tilkende i tekstens vokabular, hvori der hverken indgår fremmedord eller sjældne ord. Således hører verbalsubstantivet "afstandtagen" til blandt de sværest tilgængelige ord. Punkttopstillingen, der er tekstens dominerende typografiske fremstillingsform, understøtter ligeledes opfattelsen af, at afsender ønsker at give et kortfattet og distinkt budskab, samt at der er tale om en opridsning af faktuelle og dermed troværdige forhold. Afsender forsøger tilsvarende at manifestere troværdigheden ved efterlevelsen af *relation-maksimen*. Der er således en klar sammenhæng i telefaxens makrostruktur, hvor de to hovedafsnit, statusrapport henholdsvis handlingsplan¹⁶⁹, begge er relevante i forhold til tekstens formål, som er at tilskynde "nogen" til at komme med en officiel dansk undskyldning.

Afsender ønsker ligeledes at efterlade indtrykket af, at virksomheden besidder en god og troværdig *karakter*. Dette sker gennem telefaxens argumentation, der hviler på den tilsyneladende åbne og ærlige fremlægning af virksomhedens problem¹⁷⁰, dens arbejde med at løse problemet¹⁷¹, dens eksempler på trusselsmails, den danske ambassades statusrapport og pressemeddelelse og endelig den tekst, som virksomheden vil bibringe medarbejdere samt

¹⁶⁷ Jf. "Sprogets takt og tone", p. 82

¹⁶⁸ Jf. linje 3

¹⁶⁹ Jf. linje henholdsvis 3-18 og 19-27

¹⁷⁰ Jf. hovedafsnittet 'statusrapport'

¹⁷¹ Jf. hovedafsnittet 'handlingsplan'

offentligheden. Virksomhedens gode karakter bliver ligeledes sat i scene ved understregningen af, at boykotsanktionerne på tilsvarende vis rammer andre store danske virksomheders eksport, hvorfor Arlas ihærdige indsats, ligesom et eventuelt bidrag fra statsministeren, vil komme flere virksomheder til gode¹⁷². Med dette udsender Arla et meget væsentligt signal om, at den besidder *altruistiske egenskaber*, samt at dens ærinde er et alment anliggende.

Til trods for de mange troværdighedsfremmende elementer i teksten, er der også et væsentligt aspekt, nærmere bestemt modtagerforholdet, der forholder sig knap så entydigt til troværdigheden. Andreas Lundbye sender en relativt indforstået og personlig fax til Peter Gæmelke (og Birger Riis Jørgensen). Andreas Lundbye videresender herefter en nøjagtig kopi af samme telefax til statsministeren, der ellers kunne gøre krav på en mere personlig henvendelse, hvor han ikke blot indgår som objekt¹⁷³. Dette ikke mindst taget i betragtning af, at statsministeren kan betragtes som den væsentligste modtager af afsenders budskab. To af de mest åbenlyse *payoffs* ved at følge denne *off record strategi* er som tidligere nævnt, at afsender minimerer risikoen for at true statsministerens negative face, at afsender inviterer statsministeren til at styrke sit positive face ved, at han selv kan tage den 'skjulte opfordring' op, samt at afsender undgår den ekstra risiko, der er forbundet med en on record-strategi. Man kan i den sammenhæng diskutere, om den valgte strategi er hensigtsmæssig i den specifikke situation. På den ene side kan man hæfte sig ved, at kommunikationen går på kompromis med væsentlige karakterdyder som *åbenhed og ærlighed*. Arla bør med andre ord stå åbent frem og rette en *personlig og direkte* henvendelse og ikke blot give en videresending. På den anden side kan man, som jeg har gjort det med denne analyse, argumentere for, at Arla netop ved brug af off record strategien sikrer sig mod en af de mest oplagte og graverende trusler mod virksomhedens ethos. Høflighedsstrategien etablerer således en *strategisk rygdækning*, der tager virksomheden i forsvar over for potentielle insinueringer om lobbyistisk pression.

¹⁷² Jf. linje 15-16

¹⁷³ Jf. linje 27

5.2.2 Arlas anden telefax til statsministeren

5.2.2.1 Telefaxens kommunikationssituation

Andreas Lundbyes indirekte henvendelse til statsminister Anders Fogh d. 25 januar giver ikke den ønskede virkning, og fem dage senere kan virksomheden konstatere, at dens situation nu er yderligere forværret. I forsøget på at forhindre en økonomisk katastrofe tager Peder Tuborgh telefonisk kontakt til statsministeriet mandag d. 30. januar. Men direktøren kan hverken få statsministeren i røret eller en mødeaftale med ham¹⁷⁴. Derfor sender Peder Tuborgh i stedet en telefax til statsministeren samme formiddag klokken 10.13. Denne telefax udgør omdrejningspunktet i følgende analyse.

5.2.2.2 Telefaxens bestanddele

Indledningsvist skal det bemærkes, at jeg har fået adgang til denne samt foregående telefax ved en begæring om aktindsigt i Statsministeriet. I henhold til offentlighedsloven § 12 omfatter retten til aktindsigt ikke følsomme oplysninger, der eksempelvis omhandler væsentlige drifts- eller forretningsforhold, og statsministeriet har på den baggrund slettet enkelte beløbs- og navneoplysninger i bilaget i Peder Tuborghs telefax. I al væsentlighed har det ikke de store konsekvenser for min analyse, om end det kunne være interessant at se de eksakte beløbsangivelser, som Arla præsenterer statsministeren for.

Peder Tuborghs telefax har et omfang på fire sider, hvoraf de første to sider udgør selve telefaxen inklusiv indledende formaliteter, som eksempelvis afsender, modtager og dato, og de sidste to sider udgør bilaget, hvori der findes et skøn over Arlas omkostninger samt en aktuel situationsrapport¹⁷⁵. Selve telefaxen er bygget op omkring en struktur, der i nogen udstrækning følger det klassiske retoriske mønster: *exordium* (appetitvækker), *narratio/propositio* (sagsfremstilling), *argumentatio* (argumentation pro et contra) og *peroratio* (slagkraftig opsamling/konklusion)¹⁷⁶. Således gives der i *indledningen* en kort præsentation af henvendelsens formål samt en antydning af sagens problemstilling¹⁷⁷. Herpå følger *sagsfremstillingen* af tre

¹⁷⁴ Jf. *Provoen og profeten*, p. 152

¹⁷⁵ Jf. bilag 2

¹⁷⁶ Jf. *Når virksomheden åbner sit vindue*, p. 58

¹⁷⁷ Jf. linje 1-4

forskellige aspekter, der hovedsageligt er argumenterende og meget lidt informerende, og som har til hensigt samstemmende at understøtte henvendelsens overordnede formål, der er at overbevise statsministeren om, at regeringen aktivt skal deltage i en løsning af konflikten¹⁷⁸. Bortset fra tredje aspekt i sagsfremstillingen, hvor fremlæggelsen af Arlas mangeårige engagement i Mellemøsten udgør afsættet for den efterfølgende argumentation, lever opbygningen ikke konsekvent op til det retoriske ideal, hvor den informative sagsfremstilling netop adskilles fra den påfølgende argumentation¹⁷⁹. Efter den argumenterende sagsfremstilling følger to *handlingsopfordrende afsnit*, hvor afsender i det sidste af disse – og i øvrigt i god tråd med den retoriske traditions forskrift for en effektiv afslutning – skruer op for pathos-effekten og orienterer om de store tab, der rammer virksomheden¹⁸⁰. Endelig følger *udledningen*, hvor afsender gør opmærksom på, at bolden nu befinder sig på modtagers banehalvdel¹⁸¹. Telefaxen strukturelle opbygning kan dermed skematiseres som nedenfor:

Indledning: Kort præsentation af formål og problemstilling

Argumenterende sagsfremstilling

- Politisk aspekt
- Erhvervsøkonomisk aspekt
- Arlas mangeårige erfaringer i Mellemøsten

Tid til handling: 1) Arla inviterer til møde 2) Vil gerne rådgive 3) Står til disposition

Nødvendigheden af handling: Arla er katastrofalt ramt

Udledning: Afsender ser frem modtagers svar

Herudover er der, som det også fremgår af oversigten, en *god progression* i telefaxen. Efter den formålsoverordnede indledning følger således sagsfremstillingen, hvor det overordnede og principielle, der kendetegner den politiske del af konflikten, kommer før det underordnede og dermed Arlas konkrete erfaringer i Mellemøsten. På den måde etableres der samtidig en umærkelig overgang til den sidste del af telefaxen, hvor afsender, under implicit henvisning til den

¹⁷⁸ Jf. linje 4-9, 10-16 henholdsvis 17-21

¹⁷⁹ Jf. linje 17-21

¹⁸⁰ Jf. linje 22-26 henholdsvis 27-30

¹⁸¹ Jf. linje 31-35

angivne sagsfremstilling, forsøger at lægge det endelige pres, der skal få modtager til at gribe til handling.

5.2.2.3 *Et personligt og diplomatisk brev*

Som det allerede er fremgået, adskiller Peder Tuborghs telefax sig på flere måder fra den, som Andreas Lundbye afsender fem dage forinden. Her vil jeg særligt fremhæve, at den nye telefax fremstår afklaret og afgrænset i sin indtænkning af modtagerforholdet: Anders Fogh er modtageren, og det er *ham*, teksten taler direkte til¹⁸². Telefaxen er ligeledes kendetegnet ved en bevidsthed om, at det i det konkrete tilfælde er afsender, der har brug for modtagers hjælp, ligesom der også formelt set eksisterer en *asymmetrisk magtrelation* mellem Peder Tuborgh og Anders Fogh. Asymmetrien reflekteres i teksten, hvor afsender signalerer en vis *ydmxyghed* og *respekt*, som det også fremgår af tiltaleformen. Med undtagelse af indledningen tiltales modtager således på tre forskellige måder: enten *direkte* som "Statsministeren"¹⁸³ eller *indirekte* som den ansvarshavende for "regeringen"¹⁸⁴ og som den øverste repræsentant for "det officielle Danmark"¹⁸⁵.

Afsender ønsker ligeledes at fremstå *diplomatisk*, og det sætter sit præg på ordvalgene. Som et illustrativt eksempel herpå kan den første reelle helsætning, hvor formålet med kommunikationen fastslås, trækkes frem: "Jeg skriver til dig for at anmode om regeringens aktive deltagelse i løsningen af denne konflikt, som nu har antaget helt uhørte proportioner"¹⁸⁶. Det bemærkes, at afsender ikke på indiskret vis gør krav på regeringens hjælp, men derimod "anmoder" om regeringens "aktive deltagelse". Ligeledes hæfter afsender sig ved "konflikten", der omfatter Muhammedkrisen i sin helhed, og ikke "boykotten", der 'alene' omfatter konfliktens handelsmæssige sanktioner. På tilsvarende vis har denne krise ikke blot taget overhånd, den har tilmed "antaget helt uhørte proportioner". Med *diplomatisk fornemmelse* styrer afsender således behændigt uden om unødigt konfliktskabende vendinger.

¹⁸² Jf. linje 1

¹⁸³ Med stort begyndelsesbogstav i to ud af tre tilfælde i telefaxen.

¹⁸⁴ Tre tilfælde i telefaxen.

¹⁸⁵ To tilfælde i telefaxen.

¹⁸⁶ Jf. linje 1-4

Den formelle tone, der i sin rene form kan virke tung og upersonlig, bringes imidlertid i balance med en kompenserende *nærhed*, som det også fremgår af indledningen, hvor afsender tiltaler modtager personligt og ved hans fulde navn: "Kære Anders Fogh Rasmussen [linjeskift] Jeg skriver til dig for at [...]"¹⁸⁷. Der er særligt to interessante aspekter ved denne indledning. Det første og mest markante er, at afsender her slår tekstens genre fast. Afsender ønsker at komme ind i varmen hos statsministeren og forsøger at skabe velvilje for sin henvendelse. Derfor gøres der brug af en indgang med reference til den genre, hvorunder *det personlige brev* henhører. Til trods for emnets upersonlige karakter forbliver afsender inden for grænserne af det personlige brevs konventioner i den resterende del af teksten, og telefaxen fremstår derfor som et personligt brev. Et andet væsentligt aspekt ved indledningen er, at den giver *førstehåndsindtrykket* af, at afsender ikke har tænkt sig at 'lege skjul' eller dække sig bag passivformer. Derimod lægger afsender *personligt* ud som et handlende subjekt og angiver på samme tid kommunikationsprocessens basale rollefordeling: "Jeg skriver til *dig*".

Som det er fremgået af ovenstående, kan man ikke uden videre fastlægge en entydig høflighedsstrategi i denne indledende del af telefaxen¹⁸⁸. På den ene side kan man argumentere for, at telefaxen følger en *on record*-strategi (*without redress*), hvor Peder Tuborgh, som det første i telefaxen, står åbent frem med en direkte opfordring, der principielt truer statsministerens handlefrihed og dermed hans negative face. I overensstemmelse med quantity-maksimen vælger direktøren netop at sige det, som han finder nødvendigt i den pågældende situation. Set i lyset af kommunikationssituationens meget kritiske og presserende omstændigheder er denne *on record*-strategi et fornuftigt valg, som det også fremgår af følgende¹⁸⁹:

"Normally, an FTA will be done in this way only if the speaker does not fear retribution from the addressee, for example in circumstances where S [afsender] and H [modtager] both tacitly agree that the relevance of face demands may be suspended in the interests of urgency or efficiency"

¹⁸⁷ Jf. linje 1-2

¹⁸⁸ Jf. linje 2-4

¹⁸⁹ Jf. "Politeness", p. 240

Imidlertid er den meget ligefremme fremgangsmåde ikke ene om at tegne den strategiske profil, som jeg allerede har givet flere eksempler på. I bestræbelserne på at gøre det substantielle i budskabet mere spiseligt for statsministeren, kombineres den direkte form som bekendt med diplomatiske formuleringer, der har til hensigt at formindske det face-truende ved Arlas indgriben i statsministerens selvbestemmelse.

5.2.2.4 Arlas indgående kendskab til Mellemøsten

Afsenders forsøg på at give brevet et fortroligt tilsnit kommer også til udtryk i forbindelse med orienteringen om Arlas mangeårige erfaringer i Mellemøsten, hvor jeget ligeledes bryder frem og skaber nærvær med følgende udsagn: "Jeg selv har bl.a. boet 4-5 år i Riyadh"¹⁹⁰. Afsender tilkendegiver dermed, at han personligt har tilbragt en betragtelig del af sit liv i Saudi Arabiens hovedstad og signalerer på den måde, at han har et *personligt engagement* i sagen. I forhold til det troværdighedsmæssige perspektiv, giver det naturligvis et godt indtryk, når afsender – i god tråd med genrekonventionerne i det personlige brev – giver udtryk for, at han har et personligt kendskab til forholdene og derfor også selv kan stå inde for det det handlingsforslag, som statsministeren præsenteres for.

Det er imidlertid ikke kun Peder Tuborgh, der står inde for dette handlingsforslag. Afsender etablerer ligeledes mængdeargumentet "vi", der under implicit henvisning til Arlas størrelse og mange ansatte i regionen giver argumentationen ekstra tyngde: "I Arla Foods har vi mange års erfaringer og gode relationer til Mellemøsten og ikke mindst Saudi Arabien"¹⁹¹. Denne samt ovenfor nævnte passus er samtidig væsentlige elementer i *selvfremstillingen*, hvor afsender tegner et billede af, at Arla besidder kompetence på dette område: Virksomheden har et solidt kendskab til og et godt netværk i Mellemøsten, hvor tilmed direktøren har boet gennem en årrække. Arla har således en betydelig erfaringsbaseret viden om forholdene. Det er netop med baggrund i denne *kompetence*, eller "klare holdning og erfaring" som det hedder, at afsender dernæst fremfører løsningen på konflikten, der er, at statsministeren selv går forrest i en dialog med specielt den saudiske befolkning¹⁹².

¹⁹⁰ Jf. linje 18-19

¹⁹¹ Jf. linje 17-18

¹⁹² Jf. linje 19

5.2.2.5 Arla appellerer til regeringens ansvarlighed

Kommunikationen forsøger således at positionere Arla som en virksomhed med ekspertise i det mellemøstlige område. Ud fra en forudsætning af, at den ansvarlige regering lytter til kompetente råd, er dette naturligvis et strategisk klogt valg, fordi det styrker virksomhedens position som rådgiver i det konkrete anliggende.

Appellen til regeringens og dermed også modtagers ansvarlighed er i det hele taget et gennemgående træk i sagsfremstillingen, som det også fremgår af dens politiske del, hvor Peder Tuborgh gør et forsøg på at nedtone det aspekt i sagen, der handler om ytringsfriheden. I den forbindelse etablerer han sig som budbringer for den arabiske befolkning: "Derimod handler sagen nu om, at befolkningerne i de arabiske lande mener, at det officielle Danmark har krænket deres religion på den mest alvorlige måde"¹⁹³. Med det *upræcise udtryk* "det officielle Danmark", der i den konkrete situation må formodes at dække over regeringen med statsministeren i spidsen, gør afsender brug af en implikatur, der, under hensynet til modtagers negative face, udnytter *manner-maksimen*. Selvom Anders Fogh kan glæde sig over, at han ikke personligt bliver nævnt, så vil han naturligvis føle sig henvendt til, da han om nogen er repræsentant for "det officielle Danmark". Regeringen inddrages dermed i konflikten som en meget væsentlig part, ligesom den stilles til ansvar for, at der bliver gjort en ihærdig indsats for at finde en løsning.

Peder Tuborgh er imidlertid ikke interesseret i, at statsministeren får indtrykket af, at Arla deler den opfattelse, som de arabiske landes befolkninger tilsyneladende har af det officielle Danmark. Det vil nemlig indebære, at direktøren truer statsministerens negative face. Derfor slutter Peder Tuborgh også brevet politiske sagsfremstilling af med på høflig vis at tage afstand til den misforståede opfattelse, som han jo blot er budbringer af, ligesom han ved samme lejlighed tilskynder til øjeblikkelig handling: "Jeg antager, at regeringen ønsker at få den misforståelse rettet prompte"¹⁹⁴. Ytringen kan ligeledes betragtes som et forsøg på at etablere et *strategisk fællesskab*, der bygger på direktørens og statsministerens fælles interesse i at finde en løsning på konflikten, og som sættes i scene ved, at afsender gør opmærksom på de arabiske befolkningers holdning. En holdning, som begge parter kan forenes om at tage afstand fra. Ytringen er dermed et

¹⁹³ Jf. linje 5-7

¹⁹⁴ Jf. linje 7-9

glimrende eksempel på *agreement-maksimen*, der netop tilskynder konsensussøgende kommunikation, som fremhæver overensstemmelsen mellem afsender og modtager¹⁹⁵.

I den efterfølgende del af sagsfremstillingen, der omhandler krisens erhvervsøkonomiske konsekvenser, bliver det klart, at virksomheden ikke kun betragter regeringens engagement i sagen som et spørgsmål om, at regeringen får mulighed for at korrigere arabernes misforståede opfattelse af den. Derimod fremhæver Peder Tuborgh, at regeringen ikke kan fritages for ansvaret i sagen og dens "uoprettelige" konsekvenser for det danske erhvervsliv, hvorfor han endnu engang appellerer til, at statsministeren tager sin forpligtelse alvorligt: "Jeg skal derfor indtrængende bede Statsministeren træde aktivt ind på banen og gå forrest i at skabe dialog og omfattende information til de arabiske befolkninger"¹⁹⁶. På den ene side er ytringen en meget direkte og konkret bøn om hjælp, der følger en *on record (without redress) strategi*, hvor afsender fundamentalt set truer modtagers handlefrihed og dermed negative face¹⁹⁷. På den anden side suspenderes det face-truende delvist ved den karakteristiske ydmyghed, der præger henvendelsen og som kommer til udtryk ved, at direktøren ikke dækker sig bag virksomhedens navn, men derimod står utilsløret frem i første person med en direkte bøn til statsministeren. Ydmygheden giver sig dog tydeligst tilkende ved, at verbet "bede" ikke blot dækker over, at der er tale om en høflig begæring om hjælp. Jeget beder derimod *indtrængende*, og med dette adverbium markeres det, at situationen er meget alvorlig og presserende for virksomheden, og at Peder Tuborgh er presset til det yderste. Direktørens *inderlige bøn* indikerer således, at der er tale om helt særlige omstændigheder – omstændigheder hvor *face demands* er af sekundær betydning.

I den afsluttende del af brevet, hvor statsministeren præsenteres for de meget store tab, som boykotten har påført virksomheden, bliver det ekspliciteret, hvorfor afsender er nede på knæ: "Jeg kan faktisk ikke komme på, at vores virksomhed tidligere har været ramt så katastrofalt, med konsekvenser for såvel vore medarbejdere som vores ejere, ca. 11.000 danske og svenske landmænd"¹⁹⁸. Som det fremgår af passagen, forsøger Peder Tuborgh endnu engang at appellere til statsministerens ansvarlighed og empati. I den anledning gøres der brug af en række effekter,

¹⁹⁵ Jf. *Meaning in interaction*, p. 165

¹⁹⁶ Jf. linje 13-16

¹⁹⁷ Det konkrete består i, at Peder Tuborgh foreslår, at "dialog" og "information" indgår som væsentlige parametre i en løsningsmodel.

¹⁹⁸ Jf. linje 27-30

der har til formål at indskærpe vigtigheden af, at statsministeren tager affære. For det første pointeres det, at der er tale om et særtilfælde. Virksomheden er særligt hårdt ramt – og så vidt direktøren er orienteret helt uden historisk fortilfælde. For det andet kan det få konsekvenser for virksomhedens (mange) medarbejdere. Det betyder med andre ord, at et ukendt antal arbejdspladser er i farezonen, ligesom det naturligvis også kan få økonomisk betydning for virksomhedens 11.000 danske og svenske andelshavere. Dermed spiller direktøren på tre tangenter: Den ene er den uvished, der trods specificeringerne i telefaxens bilag knytter sig til konsekvensernes omfang¹⁹⁹. Den anden er virksomhedens størrelse og betydning for dansk samfundsøkonomi. Den tredje og meget væsentlige er, at statsministeren i den implicitte forståelse har beføjelserne til afgøre skadernes størrelse.

5.2.2.6 Arla maser på

Peder Tuborghs formål med telefaxen er som bekendt at påvirke statsministeren til at skride til handling i en ømtålelig sag, som statsministeren indtil videre har forsøgt at holde lav profil i. Dette kræver naturligvis, at afsender følger en offensiv strategi, hvor der lægges et *effektivt pres* på modtager. Imidlertid kan det diskuteres, om enkelte elementer i telefaxen er *for overdrevne* i deres pres og dermed til belastning for afsenders troværdighed. I det følgende ser jeg nærmere på en række af disse tvivlstilfælde.

Det første og mest prekære eksempel optræder i den del af sagsfremstillingen, hvor de uoprettelige skader på dansk erhvervsliv fremhæves, og hvor Peder Tuborgh med en umiskendelig pathos-appel bogstaveligt talt bønfaller statsministeren om hjælp. Med den "indtrængende" bøn gør afsender brug af en meget intim diskurs, der trods den personlige tone i brevet balancerer på kanten af, hvad man kan forvente i kommunikationen mellem en stor dansk virksomhed og den øverste offentlige myndighed²⁰⁰. Man kan ligeledes argumentere for, at afsenders knæfald er *for påtrængende* og tilmed undergravende for konstruktionen af virksomheden som en kompetent og pålidelig rådgiver med autoritet på det mellemstlige område.

Det andet eksempel findes i den politiske del af sagsfremstillingen, hvor Peder Tuborgh forsøger at nedtone ytringsfrihedens ufravigelighed, der som bekendt er en

¹⁹⁹ I bilaget fremgår det blandt andet, at Arla har en omsætning svarende til 3,1 milliarder kroner i regionen (primært eksporteret fra Danmark) samt 1200 ansatte i selve regionen.

²⁰⁰ Jf. linje 13

statsministerens kæpheste i sagen og derfor også kan ses som en *gendrivelse* af modtagers synspunkt²⁰¹: ”Debatten om ytringsfrihed, som vi alle støtter, er et indenrigspolitisk anliggende”²⁰². Det kan diskuteres, om afsender, i sine bestræbelser på at pålægge statsministeren ansvar i sagen, ’laver selvmål’ på det argumentatoriske plan²⁰³? Såfremt debatten om ytringsfriheden kun er et indenrigspolitisk anliggende, sådan som afsender hævder, ville Muhammedkrisen så antage de ”uhørte proportioner” og blandt andet ramme Arlas eksport i Mellemøsten? Uagtet om der er tale om selvmål eller ej – den (politisk betingede) dom vil jeg lade læseren om at fælde – kan man ligeledes hæfte sig ved det retoriske skyts, som afsender stiller op i samme sekvens. Ved at erklære sig grundlæggende enig i, at debatten om ytringsfriheden er vigtig, etablerer afsender et fællesskab med modtager²⁰⁴. Med dette *identifikationsargument* forsøger afsender således at skabe velvilje for den efterfølgende accentuering: At debatten kun er et indenrigspolitisk anliggende.

Det tredje eksempel, der ligeledes har potentiale til at belaste troværdigheden, findes i telefaxens bilag. Her gives et estimat over virksomhedens foreløbige tab i forbindelse med boykotten. I den udgave, som jeg har fået adgang til, og som er beskyttet af offentlighedsloven, er det eksakte beløb slettet. Alligevel kan man på baggrund af de tilbageværende informationer fastsætte en nedre grænse for beløbets størrelse: ”Det er generelt vurderingen, at Arla Foods i de seneste dage har mistet værdier for mellem [] milliarder kr.”²⁰⁵. Selvom det står uklart, hvem der foretager den *generelle vurdering*, er der altså tale om milliarder af kroner. Som John Hansen og Kim Hundevadt påpeger, er det et meget *pessimistisk scenario*, der her bliver opstillet²⁰⁶:

”Beregningen byggede på det anslåede tab, hvis Arla skulle afvikle alle sine investeringer i Mellemøsten her og nu og trække sig helt ud af regionen i en situation, hvor man intet solgte, og hvor forretningen derfor var meget lidt værd i forhold til, hvad Arla havde investeret i den”

²⁰¹ Jf. afsnit 4.2.4

²⁰² Jf. linje 4-5

²⁰³ For en uddybning af afsenders ansvarspålægning henvises til afsnit 5.2.2.5

²⁰⁴ Her henvises til følgende “[...] som *vi alle støtter*”, jf. linje 4

²⁰⁵ Jf. bilag 2, side 3 af 4

²⁰⁶ Jf. *Provoen og profeten*, p. 153

Som det også fremgår af den teksthistoriske analyse, bliver denne mulighed imidlertid aldrig fremlagt i offentligheden. Godt én måned efter, at dette scenario præsenteres for statsministeren, er det tværtimod en helt anden vurdering, som offentligheden får kendskab til. Her skønner virksomheden, at den vil miste værdier svarende til 400 millioner på årsbasis, blandt andet under den bekendtgjorte forudsætning at den vil tilbageerobre 50 procent af den oprindelige markedsandel ultimo 2006²⁰⁷. Naturligvis kan de to vurderinger ikke uden videre sammenlignes, da de er foretaget forskellige steder i krisens forløb og derfor beror på et uens forudsætningsgrundlag. Ikke desto mindre er det påfaldende og ikke mindst betænkeligt i et troværdighedsperspektiv, at direktøren efter kun fem dages boykot vælger at præsentere statsministeren for det, der ligner worst case scenario. Dette vel at mærke uden at komme ind på de meget væsentlige forudsætninger – at Arla med øjeblikkelig virkning afvikler alle sine investeringer i og trækker sig helt ud af regionen – som milliardbeløbet dækker over. Uanset om Arla kompromitterer den materielle troværdighed eller ej, så lever formidlingen af det 'materielle anliggende' ikke op til væsentlige troværdighedsdyder som åbenhed og beskedenhed.

5.2.2.7 *En overbevisende telefax*

Til Arlas forsvar kan det omvendt fremføres, at teksten er blevet til og modtages under meget tilspidsede omstændigheder, og at virksomheden derfor ønsker at sende et kort, klart og tydeligt signal, der ikke forstyrres af for mange og for uensartede nuancer. Netop klarheden i kommunikationen, der er en af grundstenene i den troværdighedsskabende *kompetencedyd*, er et væsentligt karakteristikum i teksten. Dette fremgår både af den veltilrettelagte opbygning, der som tidligere nævnt har flere lån fra den retoriske tradition, men også ved den støtte progression. I teksten identificeres det ved, at de forhold, der antageligvis ligger modtageren nærmest, bringes før de mere perifere, ligesom det generelle og politiske anliggende placeres før specieltilfældet Arla²⁰⁸. Klarheden er ligeledes fremherskende i afsenders stillingtagen til sagen, som gennemgående er meget direkte og konsekvent. Med betoningen af både direktørens og virksomhedens mangeårige kendskab til det mellemøstlige område forsøger afsender ligeledes at signalere sin kompetence på et konkret og, for den pågældende sags vedkommende, yderst relevant niveau.

²⁰⁷ Jf. afsnit 5.1.8

²⁰⁸ Jf. afsnit 5.2.2.2

Telefaxen er ligeledes karakteriseret ved, at afsender i flere henseender trækker på *karakterdyden*. Dette er eksempelvis tilfældet, når afsender signalerer velvilje over for modtager, som det kommer til udtryk i de mange høflige og diplomatiske hensyn til statsministeren. Nærværende analyse har imidlertid også vist, at disse høflighedsformer kombineres med en uindpakkende on record strategi (without redress), der netop har nogle meget klare *payoffs* i forhold til opfattelsen af virksomhedens karakter og derfor også dens troværdighed²⁰⁹:

”He can get credit for honesty, for indicating that he trusts the addressee; he can get credit for outspokenness, avoiding the danger of being seen to be a manipulator”

Som Brown & Levinson gør opmærksom på, har Peder Tuborgh altså nogle meget interessante troværdighedsmæssige fordele ved *åbent* og *ærligt* at bede om hjælp i den konkrete situation. Indtrykket af troværdighed bliver ligeledes sat i scene ved, at direktøren træder personligt frem og giver telefaxen et engageret tilsnit. Her erindres blandt andet de følelsesladede appeller – med den indtrængende bøn som det enestående eksempel – hvor vi tydeligt fornemmer Peder Tuborghs nærvær og ægthed i kommunikationen. Endelig styrkes Arlas karakter og ethos ved, at virksomhedens kommunikation bakkes op af konkret handlen. Arla tager således konkrete initiativer og pådrager sig ansvar i sagen: 1) ved at gøre opmærksom på problemets omfang, 2) ved at invitere til møde, 3) ved at tilbyde rådgivningsbistand og 4) ved at stå til almen disposition.

²⁰⁹ Jf. *Politeness*, p. 242

5.2.3 Arlas annoncekampagne i de arabiske medier

5.2.3.1 Annoncens kommunikationssituation

Den 22. og 23. marts afholdes den Internationale Konference til Støtte for den Endelige Profet i Bahrain, hvor en lang række af indflydelsesrige muslimske overhoveder samles i anledning af Muhammedkrisen²¹⁰. I relation til boykotten, der for Arlas vedkommende stadig er fuldstændig, er al-Qaradawis konference med dens betydelige koncentration af muslimske meningsdannere særlig interessant, netop fordi konferencedeltagerne, såfremt de vil det, formodentlig er i stand til at stoppe boykotten²¹¹. I forsøget på at udnytte denne situation bedst muligt indrykker Arla søndag d. 19. marts en annonce i 25 arabiske aviser, hvori virksomheden eksplicit appellerer til den konference, der tager sin begyndelse tre dage senere. I det følgende ser jeg nærmere på denne helsides annonce, der i øvrigt har et omfang på ikke mindre end 2140 tegn (\approx 1ns) og i den forstand er en relativt fyldig avisannonce.

5.2.3.2 Anvisningerne til 'annoncens hovedindgang'

Arlas tekstannonce indledes med overskriften "Arla Foods tager afstand til tegningerne"²¹², som utvetydigt fastslår dens hovedformål: Virksomheden ønsker med denne annonce at tilkendegive sin holdning til tegningerne. Annoncen er endvidere forsynet med underoverskriften "Udtalelse fra Arla Foods"²¹³, der forholder sig reflektivt til teksten i sin helhed, idet den både fastslår kommunikationsenhedens *implicitte afsender* og udstikker den *foretrukne læsning* af genren. Underoverskriften fungerer således som en metatekst, hvor afsender forsøger at *regulere recipienternes generiske perception*: Teksten skal læses som en informerende "udtalelse" snarere end en reklame. Accentueringen heraf er naturligvis meget væsentlig i den konkrete kommunikationssituation, hvor annoncen netop fremstår som en holdningstilkendegivelse i en ømtålelig sag, der involverer meget stærke politiske, religiøse og personlige følelser, og hvor en uafstemt kampagne fra en dansk virksomhed meget let kan få u hensigtsmæssige konsekvenser.

²¹⁰ Jf. afsnit 4.2.8

²¹¹ Jf. *Provoen og profeten*, p. 220

²¹² Jf. bilag 5, linje 1

²¹³ Jf. linje 2

Ser man nærmere på annoncens brødtekst, bliver det klart, at den indholdsmæssigt (og layoutmæssigt) kan opdeles i seks forskellige afsnit. I nedenstående opstilling har jeg forsøgt at anskueliggøre denne inddeling, som jeg i øvrigt vil referere til fremover:

Indledning – præsentation af motiv og målgruppe (linje 3-6)
Understregning af hovedpointe – Arlas afstandtagen (linje 7-9)
Arla udtrykker forståelse og respekterer reaktion (linje 10-16)
Arla giver "vigtige oplysninger" om sig selv (linje 17-22)
Afslutning – genovervej jeres holdning (linje 23-26)
Udledning – tak for opmærksomheden, resten er op til jer (linje 27)

Som det fremgår af oversigten gør Arla meget tidligt i annoncen opmærksom på sit *kommunikationsmotiv*. I den første sætning i indledningen hedder det således: "I Arla Foods føler vi, at det er vores pligt at videregive vores holdning til jer i forhold til de uheldige begivenheder, som fandt sted for få måneder siden"²¹⁴. Citatet gør opmærksom på Arlas forsøg på at *foregribe* den kritik, der potentielt retter sig mod virksomhedens motiv for at iværksætte den storstilede annoncekampagne og som kan udtrykkes ved spørgsmålet: Hvorfor markerer virksomheden sin holdning i en sag, hvis substans principielt ikke angår den? Som citatet fortæller os, er svaret på dette spørgsmål, at Arla føler, at den har "pligt" til at gøre opmærksom på sin holdning. Det er altså virksomhedens *moraliske* eller *etiske kodeks*, der påbyder den at annoncere sin holdning til de nylige og "uheldige begivenheder". Set i dette perspektiv forsøger underoverskriften såvel som indledningen altså at lede recipienten på 'rette spor' ved henholdsvis at eksplicite annoncens genre – og ad den vej regulere de forventninger, som afsender knytter til teksten – samt ved at foregribe de indvendinger, der må være mod annoncens bagvedliggende motiv. I forhold til *inkode-afkode modellen* kan det betragtes som et forsøg på at minimere den forskel, der ofte opstår imellem på den ene side afsenders indkodning og intention bag kommunikationenheden, og på den anden side den afkodning, som modtagerne foretager ud fra egne situationsbestemte og forståelsesmæssige forudsætninger²¹⁵.

²¹⁴ Jf. linje 3-4

²¹⁵ Jf. *I andres brød*, p. 66

5.2.3.3 *Annoncens målgruppe*

Der er naturligvis ikke tale om en tilfældighed, når Arlas annonce offentliggøres tre dage før konferencen i Bahrain²¹⁶. Den er derimod udtryk for et bevidst forsøg på at påvirke *deltagerne af denne konference*, som Arla da også meget eksplicit appellerer til i indledningen: ”Vi henvender os ligeså til konferencen for International Støtte til Profeten, der finder sted i Bahrain den 22. – 23. marts 2006”²¹⁷. Ud fra ræsonnementet, at de religiøse ledere, der i sin tid havde gennemslagskraften til at igangsætte boykotten af Arlas produkter, sandsynligvis har gennemslagskraften til at bringe den til ophør, er det også en logisk strategi at adressere til netop disse modtagere.

Adverbiet ”ligeså”, der indgår i ovenstående tekstuddrag, referer implicit til en anden og omfangsmæssigt større del af den samlede modtagergruppe, der udgøres af den *brede arabiske og muslimske læserskare*, der alle kan identificere sig med det ”jer”, som optræder i den foranstående sætning²¹⁸. Virksomheden appellerer ligeledes til en tredje gruppe af modtagere, der griber ind over de to øvrige. Således tiltales læserne eksplicit som værende *forbrugere af Arlas produkter*, som det fremgår af afsnit tre²¹⁹: ”Den forståelse har været grundlaget for, at vi gennem mange år har kunnet tilbyde gode produkter af høj kvalitet og med den smag I efterspørger”²²⁰. Det primære motiv for at henvende sig til disse modtagergrupper er naturligvis, at virksomheden ønsker at ændre forbrugernes og den generelle muslimske og arabiske holdning til Arla.

Det er dermed kendetegnende for annoncen, at den forsøger at ramme en meget *bred målgruppe*, der strækker sig fra den veldefinerede gruppe, der udgøres af muslimske meningsdannere og konferencedeltagere til den mere inhomogene gruppe af jævne muslimer og arabere. At annoncen i den forstand er en meget *almen henvendelse* fastslås med al tydelighed i afsnit fem, der indledes med en *høflig og ærbødig* tiltale, som de fleste kan og har lyst til at identificere sig med: ”ærede borgere”²²¹. Den nærmere strategi bag denne tiltaleform vender jeg tilbage i afsnit i 5.2.3.7.

²¹⁶ Jf. afsnit 4.2.8

²¹⁷ Jf. linje 4-6

²¹⁸ Jf. linje 3

²¹⁹ Jf. brødttekstens opbygning i afsnit 5.2.3.2

²²⁰ Jf. linje 12-13

²²¹ Jf. linje 23

5.2.3.4 Arlas empati

Med et glimt i øjet kan man fremføre, at der i stedet burde stå "ærede medborgere". I afsnit tre udsender Arla i hvert fald et utvetydigt signal om, at Mellemøsten er blevet en meget *væsentlig del af virksomhedens identitet*, som det fremgår af følgende: "Med en 40 år lang historie i Mellemøsten som en aktiv og integreret del af samfundet, forstår vi, at I føler jer krænket"²²². Sætningen er et klassisk eksempel på en *syntetisk sætningskonstruktion med forvægt*, hvor en koncentreret mængde af biomstændigheder – i grammatisk henseende – kommer før hovedsagen: Arlas forståelse ("forstår vi"). Man kan her stille spørgsmålstegn ved, om det også kun er biomstændigheder i pragmatisk henseende. I hvert fald giver den *empatiske ytring*, hvor Arla udviser sin forståelse for de krænkede recipienter, anledning til, at virksomheden kan profilere sit *image-ønske* ved at gøre opmærksom på to forhold: 1) At denne forståelse bygger på årelange og dermed indgående erfaringer. 2) At Arla i denne periode har været en "aktiv" og "integreret" del af samfundet. Med sidstnævnte adjektiver, der indeholder betydelige signalværdier²²³, bliver læseren således mindet om, at virksomheden har bidraget positivt til samfundet, eksempelvis i forhold til økonomi og beskæftigelse, ligesom den har formået at tilpasse sig, ja næsten falde i ét med dens omgivelser.

Den empati, som Arla giver udtryk for i ovenstående passage, og som i det konkrete tilfælde baserer sig på virksomhedens *betydelige historie* i Mellemøsten, fortsætter som et gennemgående tema i den resterende del af afsnittet. I den efterfølgende sætning er omdrejningspunktet i stedet den *menneskelige indsigt*, som det også fremgår her: "Vores tilstedeværelse i regionen har givet os en viden om jeres kultur, værdier og om jeres religion islam"²²⁴. Det bemærkes, hvordan Arla – med god indfølelse og fornemmelse for de krænkede religiøse følelser – fremhæver og respekterer dikotomien jeres >< vores ved netop at gentage "jeres" i forbindelse med det sidste objekt i opremsningen: "og om jeres religion islam". Det er netop med udgangspunkt i denne humanistiske forståelse, at virksomheden dels har fået et

²²² Jf. linje 10-11

²²³ Her erindres det, at der i en virksomhedsdiskurs er en tæt tilknytning mellem begrebet "aktiv" og det *positive, værditilførende og handlekraftige*.

²²⁴ Jf. linje 11-12

indgående kendskab til den *efterspurgte smag* og dermed markedet, dels har opbygget flere kendte brands, som vi bliver bekendt med i de to efterfølgende sætninger²²⁵.

På den måde synes konturerne af et kausalitetsforhold at være optegnet: Arlas udstrakte historie i Mellemøsten har ført til, at virksomheden har tilegnet sig menneskelig indsigt og forståelse, som igen har været årsag til, at virksomheden har tilegnet sig markedsmæssig indsigt og forståelse. Med dette ræsonnement forsøger virksomheden at forklare og godtgøre, hvorfor den, som det fremgår af afsnit tres afrunding, har *forståelse* og *respekt* for de handlinger, der har medført boykotten og dermed også stor skade på den selv²²⁶.

5.2.3.5 *Den gensidige afhængighed*

Der er imidlertid også et andet væsentligt aspekt, der bidrager til at forklare og godtgøre dette. Sideløbende med det tema, der omhandler Arlas empati, findes nemlig et andet, der vedrører den interdependente relation mellem Arla og det mellemøstlige folk. I afsnit tres afslutning hedder det således: "Vi har opbygget brands som Lurpak, Puck, The Three Cows og Dano gennem jeres tillid til vores produkter"²²⁷. På ydmyg vis og med en klar *appel til pathos* gør Arla således opmærksom på, at dens virksomhed i Mellemøsten er dybt afhængig af den tillid, som forbrugerne har vist den, og at virksomheden i den forstand står i gæld til sine mellemøstlige forbrugere. I perspektivet af dette kan virksomhedens markante holdningstilkendegivelse betragtes som en form for *tilbagebetaling* og et forsøg på at reetablere den brudte tillidsrelation, som jeg vil vende tilbage til i afsnit 5.2.3.8.

Arlas afhængighed af de mellemøstlige forbrugere er imidlertid også gengældt. Som jeg tidligere har været inde på, signaleres det implicit i afsnit tre, at virksomheden bidrager aktivt til samfundet²²⁸. Det implicitte bliver imidlertid meget konkret i afsnit fire, hvor virksomheden gør opmærksom på, at dens virksomhed i Mellemøsten har arabiske investorer og forretningspartnere, og at den har ca. 1000 muslimske ansatte i den arabiske og islamiske verden²²⁹. Som vi ser i afsnit tre er det imidlertid ikke kun i økonomisk henseende, at Arla har noget at bidrage med.

²²⁵ Jf. linje 12-14

²²⁶ Jf. linje 14-16

²²⁷ Jf. linje 13-14

²²⁸ Jf. afsnit 5.2.3.4

²²⁹ Jf. linje 18-20

Virksomheden ønsker ligeledes at gøre opmærksom på sit varemærke, høj kvalitet og eftertragtet smag, som det fremgår af det følgende: "Den forståelse har været grundlaget for, at vi gennem mange år har kunnet tilbyde gode produkter af høj kvalitet og med den smag I efterspørger"²³⁰. Den implicite slutning (inferens) af disse *appeller til både logos og ethos* er naturligvis, at en sanktionering af Arlas varer både har økonomiske og kvalitetsmæssige konsekvenser for de sanktionerende selv, og at de derfor til en vis grad er afhængige af virksomheden og dens produkter.

5.2.3.6 Arlas selvportræt

I afsnit fire giver Arla "vigtige oplysninger" om sig selv, som det hedder. Det er i den sammenhæng interessant at bemærke, hvilket indtryk virksomheden ønsker at efterlade gennem de kun seks linjer, der udgør Arlas direkte selvfremstilling. Først og fremmest fremhæves det, at virksomheden er af dansk-svensk oprindelse²³¹. Udover at det naturligvis er en væsentlig oplysning, bidrager det til forklaringen på, hvorfor virksomheden ser sig nødsaget til at markere sin modstand mod de danske avistegninger. Dernæst gøres der opmærksom på, at Arla er en andelsvirksomhed ejet af landmændene. Man kan stille sig selv det spørgsmål, hvorfor virksomhedens ejerskabsforhold nævnes i den konkrete kontekst? Et kvalificeret bud er, at de muslimske læsere givetvis vil nære *sympati* for en virksomhed, der hverken er statsejet eller af 100% dansk oprindelse. At Arla derimod ejes af jævne landmænd eller borgere – muligvis ligesom læserne selv er det – bidrager yderligere til det meget væsentlige *identifikationspotentiale*.

I den resterende del af selvfremstillingen gives udelukkende oplysninger, der profilerer Arla som en virksomhed med et meget stærkt arabisk og muslimsk islæt, som vi også ser det her: "Vores virksomhed i Mellemosten har investorer og forretningspartnere fra den arabiske verden. Arla har omkring 1.000 muslimer ansat i den arabiske og islamiske verden samt mere end 250 muslimer i Europa"²³². Det bemærkes, at afsender er omhyggelig med at konkretisere og specificere det arabiske og muslimske islæt kvantitativt, og at *tal-argumentet* således tages i anvendelse. De troværdighedsfremmende tal signalerer, at virksomheden har sat sig grundigt ind i situationen og er opmærksom på sine arabiske og muslimske interessenter og medarbejdere. I

²³⁰ Jf. linje 12-13

²³¹ Jf. linje 17-18

²³² Jf. linje 18-20

den efterfølgende sætning bliver identifikationspotentialet yderligere bestyrket, idet det fremhæves, at virksomhedens mange arabiske og muslimske ansatte alle føler sig skændet: "De har alle følt sig krænket af disse tegninger"²³³. Arlas medarbejdere er altså på ingen måde kættere, der falder deres religion eller ophav i ryggen. De er derimod sympatiserende arabere og rettroende muslimer, ligesom læseren antageligvis er det. Afsenders ærinde er således at *etablere konsensus* ved at fokusere på lighederne frem for forskellene, ligesom den høflighedsfremmende *agreement-maksime* foreskriver det: "Minimize the expression of disagreement between self and other; maximize the expression of agreement between self and other"²³⁴. Med dette er vi også godt på vej til at fastslå Arlas *image-ønske* i den konkrete sammenhæng: Virksomheden ønsker at fremstå således, at den med sin betragtelige arabiske identitet og sit indgående kendskab til kulturen befinder sig 'i samme båd' som sin arabiske læser.

5.2.3.7 *Arla pleaser de arabiske avislæsere*

Med henblik på at ophæve den aktuelle boykot er det, som tidligere omtalt, *annoncens formål*, dels at markere Arlas afstandtagen til Jyllandspostens offentliggørelse af Muhammedtegningerne samt dens bevæggrunde for denne handling²³⁵, dels at give væsentlige oplysninger om virksomheden. I bestræbelserne på at opnå dette følger Arla, som vi allerede har set flere eksempler på i analysen, overvejende en *on record-strategi (with redress)*, der orienterer sig mod den arabiske og muslimske læsers *positive face*.

Praktiseringen af denne høflighedsstrategi er specielt interessant i annoncens afslutning, hvor afsender sidst i afsnit fire konstaterer følgende: "Arlas forretning i Mellemøsten er ramt ikke på grund af egne handlinger men på grund af andres handlinger"²³⁶. At denne konstatering, der for en umiddelbar betragtning er meget neutral i forhold til modtagers face, samtidig kan fortolkes som en høflig appel til modtager om at ophæve boykotten bliver klart i det efterfølgende afsnit: "Ærede borgere, de år vi har haft i jeres verden har lært os at retfærdighed og tolerance er fundamentale værdier i islam"²³⁷. I stedet for direkte at bede læserne om at ophæve

²³³ Jf. linje 20-21

²³⁴ Jf. *Meaning in interaction*, p. 165

²³⁵ Jf. afsnit to, linje 7-9

²³⁶ Jf. linje 21-22

²³⁷ Jf. linje 23-24

boykotten, hvormed deres negative face trues, pakkes det samme handlingsopfordrende budskab ind i en komplimentering af islam og læserne. Den opmærksomme læser vil opfange dette ved at inferere og drage den *implicitte deduktive slutning*, at når muslimerne i almindelighed er retfærdige og tolerante, så burde de også være det i enkelttilfældet, hvor Arla er det uretfærdige offer for Jyllandspostens handling.

Denne opfordring er imidlertid godt pakket ind i den *positive politeness*, som kommer til udtryk ved, at afsender forsøger at bekræfte og tilfredsstille den muslimske læsers positive selvbillede. Vi genkender dette ved, at afsender, i god overensstemmelse med *approbation-maksimen*, bifalder disse læsere ved at fremhæve, at islam helt grundlæggende er en både tolerant og retfærdig religion. Vi bemærker endvidere, at afsender, i tråd med *generosity-maksimen*, tiltaler den arabiske læser på en storladet og ærbødig facon: "Ærede borgere". Samme stilistiske tone fastholdes, når afsender i høflig respekt for disse borgere gør brug af en formulering som "jeres verden"²³⁸. Det smarte ved at bruge "verden" i den sammenhæng er, at det både kan forstås som et begreb, der relaterer sig til de specifikke geografiske omgivelser (de arabiske lande), og som et begreb, der relaterer sig til en bestemt virkelighedsopfattelse (den islamiske religion og kultur)²³⁹. Sidstnævnte betydning indeholder den væsentlige signalværdi, at Arla anerkender Islam som en autonom virkelighedsopfattelse, som den tilmed "har lært" af. I høflig respekt og med en bevidsthed om, at virksomheden principielt er gæst i fremmede omgivelser, sætter Arla sig således i en ydmyg position, hvor den i samklang med *modesty-maksimen* tildeler sig selv den *beskedne rolle* som den lydige elev.

Det tætteste vi kommer på et brud med denne dominerende høflighedsstrategi finder vi i afsnit fems afslutning, hvori det hedder: "Vi beder jer blot om at tænke over dette og at I forhåbentlig vil genoverveje jeres holdning til vores virksomhed"²⁴⁰. Når afsender således appellerer til læseren om at tænke over annoncen og revurdere sin holdning til Arla, maser afsender sig principielt ind på læseren og dennes suverænitæt. Den reelle trussel mod læserens *negative face* er imidlertid godt pakket ind og nedtonet med forskellige teknikker. Man kan således lægge mærke til, at afsender på høflig vis og under hensyntagen til *tact-maksimen* "beder" læseren

²³⁸ I øvrigt genkender vi denne brug af "verden" fra tilsvarende fortilfælde i annoncen, jf. "den arabiske verden" og "den arabiske og islamiske verden", linje henholdsvis 19 og 20

²³⁹ Jf. *Politikens Nudansk Ordbog*, 3. udgave

²⁴⁰ Jf. linje 25-26

om "blot" at tænke over dette, hvor adverbiet "blot" forsøger at bagatellisere denne handling. I forlængelse heraf accentueres det i den efterfølgende og afsluttende passus, at Arla på ingen måder har til hensigt at true de arabiske læsers negative face. Det hedder således: "Nu ved I mere om hvem vi er, hvordan vi tænker og hvad vi mener. Vi lader resten være op til Jer"²⁴¹. I forsøget på at pille brodden af det netop anførte handlingsopfordring rundesannoncen af med en opsummering, der ønsker at efterlade indtrykket af, at virksomheden – i god tråd med den foretrukne læsning – og med en meget klar henvisning til de troværdighedsfremkaldende karakterdyder *åbenhed* og *ærlighed* har blotlagt sig selv og ikke vil pådutte læseren noget²⁴².

5.2.3.8 Annoncen der vækker den islamiske tillid

Arabernes og muslimernes boykot af Arlas produkter kan som tidligere omtalt betragtes som en manifestation af tillidsbruddet mellem forbrugere og virksomhed: De arabiske og muslimske forbrugeres religiøse følelser er fundamentalt set krænket, og det er som en modreaktion på denne ydmygelse, at forholdet til danske Arla afbrydes. Det er netop i forsøget på at genskabe denne tillidsrelation, at virksomheden offentliggørannoncen, hvori den – som vi netop er blevet forsikret om iannoncens udledning – ønsker at *informere* om Arla og *markere* virksomhedens standpunkt i sagen. Når virksomheden vælger at følge denne *informative strategi*, er det ud fra en antagelse af, at mistillid aktualiseres ved mangel på viden og usikkerhed, og at en genetableringsproces derfor kan igangsættes ved at hæve informationsniveauet og derved eliminere den usikkerhed, som de arabiske og muslimske forbrugere og meningsdannere må have i forhold til, hvor Arla står i Muhammedsagen²⁴³.

Taget i betragtning af at troværdighed er en forudsætning for tillid, er det imidlertid af helt afgørende betydning for genetableringen af tillidsrelationen og dermedannoncens succes, at virksomheden fremstår med størst mulige troværdighed. Som vi allerede har set flere eksempler på i analysen, spiller *karakterdyden* en særlig rolle i afsenders forsøg på at manifestere Arlas troværdighed, idet samtlige karakterdyder, på nær den humoristiske, tages i anvendelse i

²⁴¹ Jf. linje 27

²⁴² Jf. afsnit 5.2.3.2

²⁴³ Jf. afsnit 3.1.1

annoncen²⁴⁴. Dette skal naturligvis ses i sammenhæng med, at Arla har til hensigt at genetablere tillidsrelationen til de muslimske forbrugere og derfor ønsker at fremstå som en sympatisk og tillidsvækkende karakter, der sætter de *moraliske og etiske dyder* højt. I overensstemmelse hermed er det også under henvisning til Arlas "pligt", at virksomheden har valgt at annoncere sin holdning, som det fremgår af indledningen, hvori kommunikationsmotivet præsenteres²⁴⁵. Det virker plausibelt, at Arla står frem som det gode eksempel, når virksomheden, i sit forsøg på at ophæve boykotten, netop appellerer til muslimernes moralske karakter, som jeg var inde på i afsnit 5.2.3.7. På den måde styrker virksomheden sin ethos i forhold til de muslimske læsere, ligesom den overfor denne gruppe undgår at udstille sig selv som moraliserende hykler.

Det fremgår ligeledes af analysen, at Arla ønsker at fremstå som en *medmenneskelig* og *empatisk* karakter, der har et indgående kendskab til sine arabiske og muslimske 'medborgere', som den gennem mange år har fået en stor viden om og forståelse for i kulturel, værdimæssig og religiøs henseende²⁴⁶. Denne fremstilling af Arla har to meget væsentlige formål: For det første kastes der herved lys over det betydelige grundlag, på hvilket virksomheden har valgt at tage afstand til Muhammedtegningerne, og dermed også Arlas *kompetence i sagen*. For det andet giver det virksomheden en god mulighed for at profilere sig selv som en *helstøbt og pålidelig karakter*, der, udover det økonomiske og *rationelle perspektiv*, også har blik for mere bløde og humanistiske værdier. I forlængelse heraf er Arla meget omhyggelig med at udvise sin *respekt* for modtager, hvor virksomheden, under hensyntagen til modtagers positive face, overvejende følger en *on record-strategi (with redress)*²⁴⁷. Det erindres, at afsender eksempelvis forsøger at skabe *velvilje* ved at give udtryk for, at afsender og modtager på mange måder befinder sig 'i samme båd' og derfor står over for det samme problem²⁴⁸, og at afsender "forstår og respekterer" modtagers reaktion²⁴⁹, og endelig ved at afsender pakker det handlingsopfordrende budskab ind i en komplimentering af de muslimske læsere.

²⁴⁴ Selvom humor kan virke befriende og bidrage positivt til opfattelsen af virksomhedens (hele) karakter, er det en meget risikabel strategi i pågældende tilfælde, hvor enhver risiko for misforståelse fornuftigvis minimeres.

²⁴⁵ Jf. linje 3

²⁴⁶ Jf. afsnit 5.2.3.4

²⁴⁷ Jf. afsnit 5.2.3.7

²⁴⁸ Jf. afsnit 5.2.3.6

²⁴⁹ Jf. linje 14-16

Med tanke på at selvfrestillinger både er i stand til opbygge og undergrave troværdigheden, henledes opmærksomheden på en af de væsentligste pointer i Arlas meget *bevidste* og *direkte* selvportrættering i afsnit fire²⁵⁰. Her fremgår det meget tydeligt, at Arla ønsker at profilere sig selv som en virksomhed med en betydelig arabisk identitet, således at virksomhedens afstandtagen til Jyllandspostens tegninger fremstår med størst mulige troværdighed. I opbygningen af dette image-ønske tegner afsender en *klar* og *konsekvent* linje gennem virksomhedens fortid, nutid og fremtid: Som det fremgår af annoncens afsnit tre og fire, er Arla gennem sin *40 år lange historie* i Mellemøsten blevet en integreret del af det omgivende samfund, hvor virksomheden i et stort omfang er vævet sammen med det mellemøstlige folk i en interdependent og frugtbar relation. På den baggrund virker det både konsistent og troværdigt, når virksomhedens betragtelige muslimske islæt føler sig krænket i *profetkrisens nutid*, som det hævdes sidst i afsnit fire, og når virksomheden *fremover* vil samarbejde med islamiske organisationer i løsningen på boykotten, som det anføres i afsnit fem. Konsekvensen i dette mønster og det forhold, at virksomheden via sin *adfærd* forsøger at sandsynliggøre, at den også i praksis lever og har levet op til sin holdningstilkendegivelse, understøtter indtrykket af troværdighed. I forlængelse af dette kan annoncens informationsfyldige præg²⁵¹ og ibrugtagen af tal-argumenter²⁵² betragtes som en form for bevisførelse for, at virksomheden 'walks the talk', og at der i den forstand er en sammenhæng mellem dens image-ønske og identitet.

Det er imidlertid ikke kun i forhold til *organisationens integritet*, at afsender forsøger at signalere *kompetence*. Afsender er ligeledes meget *klar* og *direkte* i forhold til annoncens metaovervejelser, som jeg tidligere har været inde på i afsnit 5.2.3.2. Det ser vi dels komme til udtryk i underoverskriften, der angiver den foretrukne generiske læsning samt den implicite afsender, dels i udledningen af annoncen (afsnit seks), der rekapitulerer annoncens budskaber, samt angiver hvordan læseren skal forholde sig til annoncen, og endelig i indledningens eksplicitering af de intenderede faktiske modtagere (konferencedeltagerne). Samme klarhed signaleres ligeledes i afsenders stillingtagen til Muhammedtegningerne, hvor det allerede i annoncens overskrift fastslås, at "Arla Foods tager afstand fra tegningerne"²⁵³, ligesom det i afsnit

²⁵⁰ Jf. afsnit 3.1.2

²⁵¹ Jf. afsnit 5.2.3.1

²⁵² Jf. linje 10, 19 og 20

²⁵³ Jf. linje 1

to uddybes, at virksomheden heller ikke kan stå inde for de motiver, der ligger til grund for Jyllandspostens offentliggørelse.

5.2.3.9 Arabisk knæfald afmærker sig i Arlas danske ethos

Som det er fremgået af analysen, er det en meget gennemtænkt annonce, der har potentialet til at styrke det *forventningsethos*, som den *arabiske offentlighed* fremover vil have til virksomheden, og derfor også en annonce, som kan tage et afgørende skridt i retning mod en genskabelse af denne tillidsrelation. Betragter vi annoncen i en *dansk optik* og ud fra et *dansk forståelsesgrundlag*, er der imidlertid en række forhold, der virker tvivlsomme. Det er i den sammenhæng interessant at lægge mærke til, at det, der giver annoncen *gennemslagskraft* og virker troværdigt i en arabisk kontekst, ikke nødvendigvis har den samme effekt i en dansk kontekst. Der kan således stilles spørgsmålstejn ved, om Arla reelt kan stå inde for den forståelse og respekt, som i afsnit tre kulminerer med følgende meget centrale passus²⁵⁴:

”Derfor forstår og respekterer vi jeres reaktion, der har ledt til boykot af vores produkter ovenpå denne uansvarlige og ulykkelige hændelse”

Der er særligt to forhold i denne sætning, der i denne sammenhæng påkalder sig opmærksomhed. Det første er, at det ikke ekspliciteres, hvilken ”reaktion”, Arla har forståelse og respekt for. Ved at gøre brug af *indirectness* undgår afsender at afgrænse over for de arabiske læsere, hvilke specifikke reaktioner, virksomheden anerkender²⁵⁵. Set ud fra virksomhedens synspunkt giver denne uforbeholdne forståelse og respekt naturligvis de bedste betingelser for, at annoncen kan skabe den størst mulige effekt i de arabiske lande. Overfor en kritisk dansk offentlighed kan Arla omvendt forsøge at dække sig ind under, at virksomheden naturligvis ikke kan stå inde for de reaktioner, der er skadelige for danske interesser. Brugen af *indirectness* tjener altså i denne sammenhæng det væsentlige formål, at afsender forsøger at tilgodese sine *competing goals*²⁵⁶. At virksomheden på den ene side ønsker at ophæve boykotten, og at virksomheden på den anden side ikke ønsker at skade sit omdømme i Danmark.

²⁵⁴ Jf. linje 14-16

²⁵⁵ Jf. *Meaning in interaction*, p. 119

²⁵⁶ Jf. *Meaning in interaction*, p. 145

Den kritiske danske læser vil imidlertid afdække retorikken og påpege, at den mest nærliggende læsning er, at virksomheden – når den ikke angiver andet – giver udtryk for, at den forstår og respekterer den *samlede muslimske reaktion*, der udover boykotten af danske varer også omfatter prekære sager som eksempelvis de danske ambassadeafbrændinger og dødstruslerne mod de danske bladtegnere. Arla har svært ved helt at affeje denne fortolkning, når virksomheden i slutningen af samme sætning kaster yderligere brændsel på dette bål ved at kalde Jyllandspostens offentliggørelse af Muhammedtegningerne for en "uansvarlig" hændelse. Dette *værdiladede adjektiv* kan betragtes som en klar indikation af, hvem Arla nærer sympati for i sagen, ligesom den indignerede vil tilføje, at det tilmed er en billigelse af reaktionerne.

Der er imidlertid ikke kun i ovenstående tekstuddrag, at Arla sætter sin danske ethos på spil. Jeg vil ligeledes fremhæve en anden central passage, der i særdeleshed lægger op til diskussion. Det drejer sig helt konkret om første sætning i afsnit fem, hvori det hedder:²⁵⁷:

"Ærede borgere, de år vi har haft i jeres verden har lært os at retfærdighed og tolerance er fundamentale værdier i islam"

Det interessante i dette tekstuddrag er afsenders ordvalg, hvor specielt "retfærdighed" og tolerance" udmærker sig ved at have en betydelig *politisk og etisk ladning*. Dette giver let spil for den kritiske danske offentlighed, der har nemt ved at problematisere rigtigheden af den kontroversielle udtalelse. Under henvisning til de aktuelle og konkrete mediebilleder fra Muhammedkrisen, der har prentet sig ind i den almindelige danskers bevidsthed, er det nærliggende, at denne stiller sig spørgsmålene: Hvordan harmonerer Arlas påstand om grundlæggende islamisk tolerance med bombetruslerne mod Jyllandsposten, de voldelige massedemonstrationer samt de brændende dannebrog? Er disse handlinger ikke netop udtryk for intolerance over for ytringsfriheden og grundlæggende danske værdier?

Det virker påfaldende og fremkalder skepsis, når Arla udbasunerer den kontroversielle holdning på et tidspunkt, hvor højaktuelle og – i mange danskeres bevidsthed – meget nærgående eksempler peger i en helt anden retning. Til belastning for annoncens *ægthed* efterlader den sin danske læser med et paradoksalt indtryk af, at den er en kommunikationsenhed, der frem for alt skal tjene et strategisk formål – at styrke virksomhedens arabiske ethos med

²⁵⁷ Jf. linje 23-24

henblik på at tilbageerobre det arabiske marked – også selvom dette sætter sine betragtelige negative aftryk i virksomhedens danske ethos.

5.2.3.10 Arla i strid modvind

Arlas arabiske annonce fremprovokerer da også betydelige reaktioner i Danmark, hvor mange har en holdning til den. Det mærker man blandt andet til hos Politiken, der i samme uge, som nyheden om Arlas annoncefremstød når ud i den danske offentlighed, modtager usædvanligt mange debatindlæg og læserbreve²⁵⁸. Her er Muhammedkrisen og ikke mindst Arlas annonce et emne, der i stor udstrækning optager sindene og i mange tilfælde sætter dem i kog. En af debattørerne mener således, at virksomheden med offentliggørelsen af den "direkte anstødelige" annonce endnu engang bærer sig uheldigt ad²⁵⁹:

"Arlas krybende annonce i arabiske aviser viser, at de (også der) har meget svært ved at finde en fornuftig balance [...] Specielt deres bemærkning om, at de har lært, at »retfærdighed og tolerance er fundamentale værdier i islam«, virker direkte anstødelig, set i lyset af de islamiske landes reaktion på Muhammedtegningerne"

Reaktionerne er også massive på Arlas forbrugerhjemmeside, hvor et stort opbud af oprørte danskere giver udtryk for despekt og mistillid til virksomheden. I bloggen "Mellem Linjerne" drager en bruger således en implicit parallel mellem Arlas kommunikation og formanden for islamisk trossamfund Abu Labans forsøg på at tale med to tunger i slutningen af januar 2006²⁶⁰:

"Tror I virkelig, I kan tale med to tunger på den måde?"

Til islamisterne: Islam er en retfærdig og tolerant religion, vi undskylder meget at vi bruger vores ytringsfrihed i Danmark. Til danskerne: Den melding er jo bare henvendt til araberne, sådan taler de dernede. Vi går ind for ytringsfrihed.

I bliver simpelthen nødt til at vælge. Vil I tækkes islamisterne - eller vil I tækkes den frie verden?"

²⁵⁸ Jf. "Opinion i tal: Muhammed, Arla og DF", Politiken 25. marts 2006, 3. sektion, side 8

²⁵⁹ Jf. "Debat: Læserne mener: Arla-boykot", Politiken 26. marts 2006, 3. sektion, side 4

²⁶⁰ Jf. <http://www.arla.dk/weblog/beskedden-mediereaktion-paa.html#NWEB6NAAAY8>

Arlas forum og blogge er ligeledes talerør for adskillige opfordringer til en dansk boykot mod virksomhedens varer. Dette initiativ bakkes også op af flere kvindeorganisationer, der i adskillige danske medier markerer deres aversioner mod annoncefremstødet²⁶¹. Blandt andet efterlyser formanden for Kvinder for Frihed Vibeke Manniche Arlas etiske integritet i sagen²⁶²:

"I en tid hvor virksomheders etiske kodeks diskuteres, ser vi Arla gå ud og lovprise nogle ikke særligt sympatiske værdier i islam. Alle ved jo, at der hverken er tolerance eller retfærdighed til i et land som Saudi-Arabien, hvor der er kvindeundertrykkelse. Kvinder har ingen stemmeret, må ikke køre bil og må ikke gå ud uden at være tildækkede"

Selv inde i landbrugets rækker, der i sidste ende betaler prisen for boykotten, er der heller ikke udelt forståelse for Arlas seneste tiltag. Derimod erklærer formand for erhvervsfjerkræsektionen i Dansk Landbrug og lokalpolitiker for venstre, Martin Merrild, sig enig i, at virksomheden er gået for vidt²⁶³:

"På det seneste har jeg svært ved at sige, at de har håndteret situationen på en måde, der aftvinger respekt. Det er farligt, hvis virksomheder udtaler sig om politiske holdninger og blander forretning og politik [...] Min tærskel er overskredet. Jeg synes, Arla er gået ud over det, man som virksomhed skal blande sig i"

Den udbredte skepsis og mistillid til virksomheden, som ovenstående reaktioner på annoncefremstødet er udtryk for, lader sig også afspejle i Berlingske Nyhedsmagasins årlige imagemåling, der rangordner 140 af de mest fremtrædende danske virksomheder ud fra ti forskellige parametre²⁶⁴. Ud fra en samlet vurdering af Arlas håndtering af disse parametre falder virksomheden i perioden fra 2005 til 2006 tyve pladser tilbage, således at den medio 2006 figurerer på en 82. plads. I denne vurdering spiller "turbulensen" i forbindelse med Muhammedkrisen, tilgangen af den nye topchef Peder Tuborgh samt domsafsigelsen i konkurrenceretssagen væsentligt ind. Det er her værd at bemærke, at parameteren 'troværdighed' – i tæt konkurrence

²⁶¹ Jf. "Dansk kvindeorganisation opfordrer til boykot af Arla", Berlingske Tidende 27. marts 2006, 1. sektion, side 7

²⁶² Jf. "Arla inviterer kvinder til dialog", Århus Stiftstidende 27. marts 2006, 1. sektion, side 11

²⁶³ Jf. "Merrild: Nu er Arla gået for langt", jf. Dagbladet Holstebro-Struer 22. marts 2006, 1. sektion, side 6

²⁶⁴ Jf. bilag 6.2

med parameteren 'ansvarlighed' – er den, der udgør den største belastning for virksomhedens image. Med en tilbagegang på elleve pladser i parameteren 'troværdighed' er Arla blandt de fire mindst troværdige virksomheder i Danmark i 2006 – kun DSB, Accenture og Arriva er mere utroværdige.

6 Konklusion

Konkurrencestyrelsens uanmeldte besøg hos Arla i slutningen af oktober 2003 markerer begyndelsen på en opsigtsvækkende begivenhed, hvor det upåagtede Hirtshals Andelsmejeri modsætter sig Europas andenstørste mejeriselskab og dets forretningsmetoder. Davids kamp mod Goliat tiltrækker sig stor opmærksomhed i medierne og får markante konsekvenser for Arlas anseelse blandt politikere, forskere og brede dele af den danske offentlighed. Virksomhedens konkurrencebegrænsende adfærd fremprovokerer en langvarig legitimitetskrise med tabte markedsandele i Danmark til følge. I et hurtigt modtræk iværksætter Arla i foråret 2004 den første af flere omfattende troværdighedsfremmende foranstaltninger, der griber grundlæggende ind i virksomheden og omgivelsernes møde med den. I god overensstemmelse med moderne tendenser inden for organisationsudvikling indføres blødere og mere menneskelige værdier i virksomhedskulturen, der formuleres en etik, som ekspliciterer virksomhedens ansvar, ligesom der implementeres en ny kommunikationslinje, hvor åbenhed og dialog med omverdenen spiller en fremtrædende rolle. I februar 2006 pustes der imidlertid endnu engang til gløderne i det bål, der kaster lys på Arlas troværdighedsproblem. Her pådrager Arla sig nemlig en historisk hård straf i det, der er blevet til en konkurrenceretssag mod virksomheden.

Det er derfor med en belastende retssag 'hængende over hovedet' og anseelige indhug i virksomhedens symbolske kapital at en ny og meget stor udfordring trænger sig på: Godt fire måneder efter Jyllandspostens offentliggørelse af de satiriske profettegninger gør Arla sin entré på Muhammedkrisens kommunikative scene i slutningen af januar 2006, hvor boykotsanktionerne mod de danske varer synes uundgåelige. Arlas grundlæggende problem er dels, at virksomheden har en relativt stor omsætning i Mellemøsten (godt 6% af den samlede omsætning), dels at de muslimske krav er rettet mod Jyllandsposten og den danske regering. Derfor lægger Arla en offensiv strategi, der går ud på, at virksomheden vil skabe et stort offentligt fokus på boykotten og dens alvorlighed samt etablere et indirekte pres på regeringen. Arla forsøger ligeledes at finde alliancepartnere, der bakker op om denne fremgangsmåde, blandt de andre store danske virksomheder med økonomiske interesser i Mellemøsten, men de er alle afvisende, og Arla må derfor tage sagen i egen hånd.

Arlas offensive strategi afstedkommer et massivt informationsflow gennem alle tænkelige kanaler, hvor medarbejdere, andelshavere og omverden løbende orienteres om

boykotten i de berørte lande og om, hvordan virksomheden forholder sig til situationen. Strategien sætter også sit tydelige præg på de kommunikerede budskaber, der i mange tilfælde er af offensiv karakter. Arla er således ikke tilbageholdende med at forholde sig til og udbrede sine synspunkter om det politiske aspekt, der knytter sig til Muhammedkrisen. Peder Tuborgh går endog så vidt, at han 'indtrængende bønfaller regeringen' om hjælp i flere landsdækkende medier og forsøger med dette affektive budskab at etablere et maksimalt pres på regeringen. Arlas engagement i Muhammedsagen giver sig også til kende ved, at virksomheden er villig til at stille alle mulige ressourcer til rådighed, ligesom den for at undgå en yderligere eskalering af boykotten genoptrykker en pressemeddelelse fra den danske ambassade i Saudi-Arabien. I enkelte tilfælde går Arla endog så vidt, at virksomheden bevæger sig på kanten af, hvad erhvervslivet traditionelt blander sig i, og hvad de øvrige store danske virksomheder ønsker at involvere sig i. Arla kommer således til at stå meget alene med sin opbakning til et forslag om et moskebyggeri. Eksponeringen af virksomheden som det uskyldige offer i Muhammedkrisen giver bagslag i sagen om, at boykotramte danske virksomheder selv deltager i arabiske landes boykot af Israel. Her bliver 'mejerigiganten Arla' fremhævet som en af de skyldige virksomheder, der af flere topledere inden for erhvervslivet kritiseres for at bedrive principløs forretningspraksis.

Det grænser til lobbyisme, når Andreas Lundbye d. 25. januar sender en telefax til Peter Gæmelke og Birger Riis Jørgensen og senere en kopi heraf til Anders Fogh Rasmussen, hvor han på vegne af Arla mere eller mindre implicit anmoder statsministeren om handling i en prekær sag. Afsender har derved mulighed for at affeje enhver antydning af eksplicit pression, idet han blot kan henvise til, at statsministeren modtager en telefax, der henvender sig til en anden. Ud over den strategiske rygdækning, der værner virksomhedens ethos mod en af de mest oplagte og graverende trusler, har denne off record strategi også andre betydelige payoffs: Dels undgår Arla derved at gribe ind i statsministerens territoriale selvbestemmelse og minimerer således truslen mod hans negative face. Dels gives statsministeren en anledning til at styrke sit positive face ved, at han selv tager den 'skjulte handlingsopfordring' op. Virksomhedens troværdighed er derfor i behold, når kommunikationen, uden at dupere, herudover efterlader indtrykket af, at afsender besidder kompetence og karakter. Det er yderligere tilspidsede og yderst kritiske omstændigheder, der præger kommunikationssituationen, når Peder Tuborgh fem dage senere sender en telefax til Anders Fogh. Der er tale om en undtagelsestilstand, hvor statsministeren skal løse op på den meget anspændte udenrigspolitiske situation, og hvor Peder Tuborgh skal forhindre en økonomisk

katastrofe i Arla. Dette afspejles i kommunikationen, hvor de høflige og diplomatiske hensyn til statsministeren netop kombineres med en uindpakkende on record strategi, hvor afsender på åben og direkte vis beder om hjælp. Enkelte elementer i telefaxen balancerer endog på kanten af at være for offensive i deres pres mod statsministeren. Det gælder dels den anmassende og 'indtrængende bøn', dels den politiserende nedtoning af ytringsfrihedens ufravigelighed og endelig det meget pessimistiske scenario, som Peder Tuborgh præsenterer statsministeren for. På trods heraf fremstår telefaxen som en overbevisende kommunikationsenhed, hvor afsenders nærvær og ægthed meget tydeligt fornemmes, og hvor Arlas konkrete initiativer og ansvarspådragelse virker troværdighedsfremkaldende.

Arlas comeback på det mellemøstlige marked og reetableringen af tillidsrelationen mellem virksomheden og de arabiske forbrugere får det afgørende gennembrud med den meget gennemtænkte annonce, der publiceres i adskillige arabiske medier d. 19 marts. Annoncegens gennemslagskraft er begunstiget af en række strategiske forhold, hvoraf timingen af den uforbeholdne afstandtagen til Jyllandspostens 'uansvarlige handling' naturligvis er af afgørende betydning. Arlas ærinde er at etablere konsensus, og derfor er der også en meget evident modtagerbevidsthed i annoncen, hvor virksomheden udviser en udpræget empati for araberne og deres reaktioner på Muhammedtegningerne, og hvor den profilerer sig som en virksomhed med en betydelig arabisk identitet. Annoncen følger overvejende en on record strategi (with redress), der orienterer sig mod den arabiske læsers positive face. Det fremgår med al tydelighed i den centrale passus i annoncen, hvor det handlingsopfordrende budskab netop indpakkes i en komplimentering af de arabiske læsere og islam, som Arla anser som en 'retfærdig' og 'tolerant' religion.

I slutningen af september 2005 igangsættes konflikten om profettegningerne som følge af, at Jyllandsposten kommunikerer et kontroversielt budskab, der henvender sig til en bestemt målgruppe i en bestemt kulturel kontekst. I løbet af ganske kort tid ekspanderer modtagergruppen, og budskabet cirkulerer nu i det heterogene globale rum, hvor en meget stor gruppering med en divergerende kulturel baggrund stødes af dette budskab. Godt et halvt år senere træder Arla i samme fælde. Blot få dage efter publiceringen af annoncen i de arabiske medier kan virksomheden nemlig erfare, at det, der giver den gennemslagskraft og virker troværdigt i en arabisk kontekst, ikke har den samme effekt i en dansk kontekst, hvor receptionen ligeledes præges af, at virksomhedens symbolske kapital er i bund. De kritiske danskere har ikke tillid til Arla og hopper derfor heller ikke uden videre på annoncegens foretrukne læsning. Dette

implicerer, at tvivlen ikke kommer virksomheden til gode i de kritiske aspekter i teksten, hvor der gøres brug af indirectness, ambiguity eller værdiladede udsagn, der derimod giver frit løb for fordomsbekræftelse mod Arla. Derfor vækker virksomhedens annonce også stor opstandelse i brede dele af den danske offentlighed, hvor mange meget hurtigt affærdiger den som en leflende retorik og et opportunistisk knæfald over for undertrykkende og udemokratiske regimer.

7 Perspektivering

Vi vil begå en graverende fejl, hvis vi her godt elleve måneder efter Arlas comeback i Mellemøsten forestiller os, at vi nu er vendt tilbage til den gamle og kendte 'normaltilstand'. Meget aktuelle sager antyder nemlig, at denne aldrig mere vil opstå. Ifølge Berlingske Tidende synes en ny Muhammedsag at være under opsejling i Holland. Saudi Arabien har gennem sin ambassade i Haag krævet, at den hollandske regering griber ind over for den hollandske politiker Geert Wilders, som har sagt, at muslimer må "forkaste halvdelen af Koranen", hvis de vil bo i Holland²⁶⁵. For retten i Paris verserer i øjeblikket en lignende sag mod det franske satireblad "Charlie Hebdo", som anklages for racisme, fordi det har gengivet to af Jyllandspostens Muhammed-tegninger²⁶⁶.

Det har været god latin igennem de senere år at nedtone betydningen af politiske, religiøse og kulturelle forskelle i en globaliseret verden ud fra den logik, at bag alle de ydre forskelle gemmer sig de samme mennesker og almenmenneskelige værdier. Når bare dette holdes for øje, vil man kunne forstås og accepteres i den arabiske verden såvel som i den vestlige. Men både Jyllandsposten og Arla erfarede, at det ikke er så enkelt. Sigter man mod fuld forståelse i den ene verden, mister man den tilsyneladende i den anden verden. Disse erfaringer stiller nye krav til den åbne og globalt orienterede virksomhed, der meget hurtigt kan spolere sit omdømme, hvis den ikke fremstår troværdig over for sine 'avancerede forbrugere' og øvrige stakeholders, der er reklame- og medievanter, og som derfor lynhurtigt opfanger, hvad der virker autentisk, og hvad der ikke gør²⁶⁷. Muhammedkrisen giver derfor anledning til en meget vigtig erkendelse af, at globalisering i et virksomhedsperspektiv ikke kun drejer sig om økonomi og udnyttelse af de globale markeder, men i ligeså høj grad handler om kultur og håndtering af kulturelle forskelle.

²⁶⁵ Jf. "Muhammed-sag på vej i Holland", Berlingske Tidende, 20.02.2007

²⁶⁶ Jf. "Opgøret om Muhammed-tegninger indledes i Paris", Berlingske Tidende, 08.02.2007

²⁶⁷ Jf. "Arla i Mellemøsten: »Religion er det stærkeste på jorden«, Politiken, 19.02.2006

8 Litteraturliste

B Ø G E R

Andersen, John Edelsgaard: "Sprogets takt og tone" in *Auditorium X: Dansk før, nu og i fremtiden*, Amanda, 1991

Aristoteles, *Retorik*,
Museum Tusulanums Forlag, 2002

Bordum, Anders og Wenneberg, Søren, *Det handler om tillid*,
Samfundslitteratur, 2001

Brown, Penelope & Levinson, Stephen, "Politeness" in *Can you reach the salt?*,
Roskilde Universitets Forlag, 2001

Femø Nielsen, Mie, *Profil og offentlighed: public relations for viderekomne*,
Samfundslitteratur, 2001

Hans, John g Hundevadt, Kim, *Provoen og profeten*,
Jyllands-Postens Forlag, 2006

Helder, Jørn og Kragh, Bodil, *Når virksomheden åbner sit vindue*,
Samfundslitteratur, 2003

Holten Larsen, Mogens, *Den udtrykfulde virksomhed*,
Bergsøe, 1998

Jacobsen, Henrik og Skyum-Nielsen, Peder, *Dansk sprog*,
Schønberg, 1996

Kjær Hansen, Jens Otto: *I andres brød*,
Ajour, 2004

Kring, Lene, *Fra strategi til handling*,
Speciale

Kromanne, Helle-Marie, *Som de dog ka' sige det!*,
Systeme, 2001

Kjøller, Klaus, *Manipulation – En håndbog*,
Borgen, 1996

Kjøller, Klaus, *Image*,
Akademisk Forlag, 1997

Kjøller, Klaus, *Tekst for viderekomne*,
Samfundslitteratur, 2004

Lemée, Pernille og Lund, Anne Katrine, *Troværdighed. Tal godt for dig!*,
Frydenlund, 2003

Luhmann, Niklas: *Tillid - En mekanisme til reduktion af social kompleksitet*,
Hans Reitzels Forlag, 1999

Lund, Anne Katrine og Petersen, Helle, *Det sku' vær' så godt*,
Samfundslitteratur, 2004

Mejlby, Peter, *Introduktion til organisationsteori*,
Samfundslitteratur, 1999

Petersen, Helle, *Forandringskommunikation*,
Samfundslitteratur, 2000

Petersen, Helle, *Strategisk kommunikation*,
Samfundslitteratur, 2002

Rask, Kirsten, *Stilistik*,
Hans Reitzels Forlag, 1995

Sandstrøm, Lars, *Corporate branding*,
Samfundslitteratur, 2003

Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo & Holten Larsen, Mogens, *The expressive organization*,
Oxford University Press, 2000

Sepstrup, Preben, *Tilrettelæggelse af information*,
Systeme, 2006

Thomas, Jenny, *Meaning in interaction*,
Longman, 1995

A V I S A R T I K L E R & I N T E R N E T K I L D E R

"Anders Fogh på Al-Arabiya: »Vi har fri presse«",
Berlingske Tidende 3. februar 2006, 1. sektion, side 5

"Arla beder Fogh om hjælp",
Politiken 31. januar 2006, 1. sektion, side 7

"Arlas boykot af Israel fordømmes",
Berlingske Tidende 20. februar 2006, 3 sektion, business, side 12

"Arla inviterer kvinder til dialog",
Århus Stiftstidende 27. marts 2006, 1. sektion, side 11

"Arlas naturstridige forvandling fra løve til lam",
Jyllandsposten, 21. april 2006, 1. sektion, side 11

"Arla støtter moske-plan",
Ritzaus Bureau 1. februar 2006 kl. 11:28

Blog: "Arla må vælge!"

<http://www.arla.dk/weblog/beskedden-mediereaktion-paa.html#NWEB6NAAY8>

"B&O beskylder DI for hykleri",
Børsen, 30. januar 2006, 1. sektion, side 15

"Boykot: Som diktatoren befaler",
Jyllandsposten 19. februar 2006, indblik, side 1

"Breaking News: Arla Blogger",
<http://www.kommunikationsforum.dk/default.asp?articleid=12121>

"Dansk kvindeorganisation opfordrer til boykot af Arla",
Berlingske Tidende 27. marts 2006, 1. sektion, side 7

"Debat: Kommentar: Ytringsfrihed og tolerance skal ikke adskilles",
Berlingske Tidende, 26. oktober 2005, 2 sektion, magasin, side 11

"Debat: Læserne mener: Arla-boykot",
Politiken 26. marts 2006, 3. sektion, side 4

Demokratiske Muslimer,
<http://www.demokratiskemuslimer.dk>

"Det nye Arla i Danmark", tillæg i det tidligere personaleblad Indenfor, december 2004,
[http://www.arlafoods.dk/C1257013002DB170/AllGraphics/HBLL6H9G3P/\\$FILE/DetnyeArlaiDanmarkdec2004.pdf](http://www.arlafoods.dk/C1257013002DB170/AllGraphics/HBLL6H9G3P/$FILE/DetnyeArlaiDanmarkdec2004.pdf)

"Erhvervslivet tøver med opbakning til moskébyggeri",
Ritzaus Bureau 1. februar 2006 kl. 14:10

"Fogh anklager forfattere, erhvervsliv og medier",
Berlingske Tidende, 26. februar 2006, 1. sektion, side 1

"Fogh lægger afstand til Muhammed-tegninger",
Fyens Stiftstidende, 31. januar 2006

Globaliseringsrådet,
<http://www.globalisering.dk>

"Interview: »Arla kan flytte til Teheran«",
Berlingske Tidende 21. marts 2006, 1. sektion, side 7

KulturWeekend,
Jyllandsposten, 30. september 2005

"Kære ambassadører, ordet er frit i Danmark",
<http://www.berlingske.dk/grid/indland/artikel:aid=645774:fid=100100166>

"Manifest II: Salman Rushdie går ind i Muhammed-sag",
Information, 2. marts 2006, side 14 / 15

"Medier: Krisen er største medie-historie i fem år",
Jyllandsposten 21. februar 2006, 1. sektion, side 5

"Merrild: Nu er Arla gået for langt",
Dagbladet Holstebro-Struer 22. marts 2006, 1. sektion, side 6

"Minister parat til at stramme grebet om Arla",
Kristeligt Dagblad 13. november 2003

"Muhammed-sagen: Forsoning: Lang vej til forsoning",
Jyllands-Posten, 11. marts 2006, 1. sektion, side 4

"Muhammed-sagen: Saudiarabere boykotter Arla",
Information, 26. januar 2006, side 1

"Muhammed-tegninger: Arabiske krav til danske skolebøger",
Politiken, 11. marts 2006, 1. sektion, side 2

"Muhammed-tegninger: Danske muslimer til Kairo",
Fyens Stiftstidende 20. november 2005

"Muhammed-tegninger: Frokostklubben fortærer Fogh",
Politiken, 20. december 2005, 1. sektion, side 2

"Muhammed-tegninger: Støtte: USA står bag Danmark",
Jyllands-Posten 6. februar 2006, 1. sektion, side 7

"Møde i Nyhedernes Tænketank",
Mandag Morgen, http://www.mm.dk/default.asp?indhold_id=63

"Opinion i tal: Muhammed, Arla og DF",
Politiken 25. marts 2006, 3. sektion, side 8

"Per Stig Møller er dybt bekymret",
JydskeVestkysten, 30. januar 2006, 1. sektion, side 4

"Per Stig vil slutte strid om profeten",
Berlingske Tidende, 6. januar 2006, 1. sektion, side 1

"Satire: JP vil ikke gengive iranske Holocaust-tegninger",
Information, 9. februar 2006, side 4 / 5

"Saudiere opfordres til at boykotte danske varer",
Viborg Stifts Folkeblad, 21. januar 2006, 1. sektion, side 1

"Statsministerens brev til de elleve ambassadører",
<http://gfx.tv2.dk/images/Nyhederne/Pdf/side3.pdf>

"Statsminister Anders Fogh Rasmussens nytårstale 2006"
<http://www.stm.dk/index/dokumenter.asp?o=2&n=0&d=2467&s=1&str=stor>

"Tegninger: Egypten: Tegninger får konsekvenser for Danmark",
Jyllands-Posten, 4. november 2005, 1. sektion, side 8

"Ytringsfrihed: Islamisk Trossamfund står bag Muhammed-kampagne",
Information, 5. januar 2006, side 1

A P P E N D I K S

	Side
Bilag 1: Første telefax	1
Bilag 2: Anden telefax	11
Bilag 3: Oversigt over Arlas artikler om Muhammedkrisen	15
Bilag 3.1: Artikler fra Fokusplus	18
Bilag 3.2: Artikler fra Nyhedsbrevet+	30
Bilag 3.3: Artikler fra Nyhedsbrevet	40
Bilag 3.4: Artikler fra intranettet "My Workplace"	62
Bilag 4: Krænkende mails i omløb	88
Bilag 4.1: Allah Food	89
Bilag 4.2: Profit milk	90
Bilag 5: Arlas annonce i de arabiske medier	91
Bilag 6: Igemålinger	92
Bilag 6.1: Børsen: Arla i det kritiske søgelys	93
Bilag 6.2: Berlingske Nyhedsmagasins imagemåling 2006	94