

Konkurrerende virkeligheder

Virksomhedskommunikation i en mediestorm
– med særligt henblik på Lundbeck-sagen

Af Maja Magdalena Swiderska
Københavns Universitet
Det humanistiske fakultet
Institut for Nordiske Studier og Sprogvidenskab
Vejleder: Mie Femø Nielsen
Afleveret: Maj 2005

Indholdsfortegnelse

Indledning	3
De mange virkeligheder	3

Første del: Kommunikationsperspektivet

1. Pressens konstruktion.....	6
Fire sager.....	8
Forløbet: Udviklingen dag for dag for dag.....	11
Analyse af forløbet	18
Tre spor.....	22
Krisen som erhvervsrisiko.....	24
Fortælleren.....	26
2. Det afbrudte narrativ	28
En føljetonnyhed	29
Rolletildeling.....	31
Krisekommunikation: Et bredt felt	33
Det narrative aspekt.....	37
Brooks' narrativ	38
Kriminalfortællingen	42
Afbrydelsen	45
Selvberetning	48
3. Krisekommunikationsfeltet, eksisterende modeller	50
Benois image-genoprettelse	50
Spin, også i virksomheder.....	55

4. En udvidelse af krisekommunikationsfeltet	59
Krisens struktur	63
Usikkerheder: Hvordan man kan undgå at benægte eller bekende.....	71
Ærlighed, en af dyderne.....	73

Anden del: Det sociologiske perspektiv

5. Prisen for synlighed	80
Den medierede skandales historiske opståen	82
Skandalen	86
Samfundsteorier om skandalen	87

6. Diskussion.....	91
Virksomhedens rolle og placering i samfundet	91

7. Konklusion	96
---------------------	----

8. Abstract.....	98
------------------	----

Bibliografi	99
-------------------	----

Indledning

De mange virkeligheder

Hvordan kan en virksomhed bedst klare sig igennem en mediestorm? Det er udgangspunktet for specialet. Ved at analysere en konkret case vil jeg indkredse, hvilke muligheder virksomheden har, når den er oppe imod pressens narrativ – altså pressens konstruktion af virkeligheden. Jeg vil argumentere for, at det ikke er nok kun at tage fat, når medieomtalen tager til, men at det, fra virksomhedens side, bør være en fortløbende proces. Som analyseobjekt har jeg valgt at koncentrere mig om en mediestorm, medicinalvirksomheden Lundbeck blev impliceret i sensommeren 2003. En sag der begyndte med beskyldninger om industrispionage, og endte da daværende direktør Erik Sprunk-Jansen gik af før tid.

En krise er typisk defineret som en forudsigelig hændelse, der opstår på et uventet tidspunkt, og hvis udfald kan have egentlige eller potentielle konsekvenser for interessenterne såvel som for virksomhedens omdømme. En krise kan altså både skade interessenterne og virksomhedens forhold til dem.

Efter først at have gennemgået pressens konstruktion af sagen - hvor jeg vil se på de narrative strukturer og greb bl.a. aktører, genre og plot, vender jeg dernæst fokus mod krisekommunikationsfeltet. Jeg vil pege på nødvendigheden af en bred afgrænsning af feltet. Dels må virksomheden forholde sig til sin fortid, og dermed det image den har – fordi det vil blive draget ind i samtiden og farve denne. Man kan tale om en intertekstualitet, hvor virksomhedens interessenter er påvirket af de tekster de tidligere har læst, eller på anden måde stiftet bekendtskab med fx hørt om eller og set, og derfor ikke ser den nye tekst løsrevet fra en sammenhæng. Virksomheden må både være bevidst om sin identitet, altså både hvordan den reelt er, men også om hvordan den ønsker at fremstå overfor omverdenen, som ikke nødvendigvis er to sider af samme sag. Begge aspekter bliver man nødt til at tænke over, når krisen opstår. Under selve krisen er der så forskellige strategier til rådighed. Men virkningen af disse kan blegne eller få den modsatte effekt, hvis ikke virksomheden har forholdt sig til både identitet og image. Det er altså nødvendigt at operere på forskellige niveauer. Ved at koble det narrative og det

kommunikative felt sammen, vil jeg præsentere mit eget bud på en hensigtsmæssig krisehåndtering. Det udgør specialets første del.

I den anden del vil jeg anlægge et sociologisk perspektiv. Jeg vil gøre rede for de ændringer, der har fundet sted, i den verden der omgiver virksomheder, og som de må spille sammen med. Årsagen er, at krisekommunikationsfeltet er meget sammensat. Udover den rolle medierne spiller, vil jeg belyse, hvordan udviklingen både i medierne og samfundet har indvirket på og konstrueret, hvordan vi i dag opfatter kriser og deres betydning.

Til en start vil jeg pointere det videnskabsteoretiske ståsted, fra hvilket resten af specialet vil udløbe. Overordnet set tager jeg afsæt i den socialkonstruktivistiske – eller den poststrukturalistiske idé, som en måde at betragte verden eller virkeligheden på.

Sociolog Pierre Bourdieu, der med sin refleksive sociologi¹ kan placeres et sted mellem strukturalisme og socialkonstruktivisme, mener, at den sociale verden er konstitueret af relationer. Hos Bourdieu anskues sammenhængen mellem sprog og magt meget i tråd med den kritiske diskursanalyse, hvor sproget opfattes som en social praksis, der direkte indvirker på den måde verden er indrettet. Kritiske diskursanalytikere peger på, at sprogbrug er forbundet med magt og derfor har betydning for, hvordan forskellige grupper kæmper for at opnå hegemoni. De kæmper for at en bestemt måde at opfatte verden på skal opfattes som den almengyldige og afspejle sig i samfundets institutioner. Sproget er med til at skabe og vedligeholde magtrelationerne.²

Diskursanalysen er i betydelig grad inspireret af Foucaults ideer om sammenhængen mellem sprog og magt. Diskurs sætter rammen for, hvordan der kan tales om et emne. Til enhver social praksis, der er forbundet med bestemte institutioner, knytter der sig en bestemt diskursorden. De forskellige diskursordener vil kæmpe om at positionere sig bedst muligt i det samlede diskursive felt. Man kan drage paralleller mellem diskursordenen og Bourdieus felt-begreb. Han beskriver feltet med analogien spil. Indenfor et felt agerer deltagerne efter nogle bestemte spilleregler. Da deltagerne typisk gennem socialisering har

¹ Bourdieu og Wacquant: Refleksiv sociologi, passim.

² Jørgensen og Phillips: Diskursanalyse som teori og metode, passim.

internaliseret spillets regler og gjort dem til deres egne, er reglerne derfor sjældent genstand for refleksion. Reglerne er dog ikke endeligt fastlagte, så der sker hele tiden en forhandling eller kamp om at få reglerne på plads. Dette kan føre til brud, hvor spillets overordnede rammer må genforhandles og korrigeres.³ De forskellige felter vil hele tiden forsøge at positionere sig i forhold til et overordnet magtfelt. Jo stærkere en position de har, jo bedre muligheder har de for at være med til at sætte normen for, hvordan verden skal kategoriseres, defineres og dermed forstås. Ifølge Bourdieu er medierne et af de felter, der står stærkest. Så når pressen fx giver Lundbeck stemme, er det som et led i deres egen fortælling. Derved opstår der et stemme-hierarki, der viser, hvem der besidder viden og dermed magt over den anden part. Lundbeck bliver på den måde defineret ud fra magthaverens, altså her pressens, syn.

For Bourdieu er et felt et struktureret rum af sociale positioner. De sociale positioners egenskaber er primært karakteriseret ved relationer imellem dem, og de resurser der er forbundet dermed. Individet handler inden for forskellige felter, indtager positioner og trækker på positionernes resurser med det formål at forfølge deres interesser.⁴ Med pressens konstruktion af Lundbeck-sagen vil vi se, at der bliver trukket hver sin vej af henholdsvis pressen og virksomheden. Derfor må virksomheden fokusere på, hvad der skal til for at vinde kampen.

Opfattelsen af hvorvidt der eksisterer en endegyldig sandhed eller ej, at vi alle bærer rundt på vores egen virkelighedsopfattelse, eller at alt er konstruktion og derfor kan dekonstrueres, har jeg valgt at se som et vilkår for den tid, vi befinder os i. Jeg har anlagt et postmodernistisk vue. Hvad jeg finder langt mere interessant at analysere og diskutere er, hvordan samspillet foregår, når deltagerne danner regler fra hvert deres udgangspunkt, for at blive i Bourdieus terminologi, og ikke mindst, hvilket regelsæt der bliver det almengyldige, eller i dette tilfælde, hvilken historie – eller hvilket narrativ – der løber af med sejren. I løbet af specialet ønsker jeg at belyse, hvordan kendskabet til de forskellige spilleregler forhåbentlig kan bidrage til, at man tør forhøje sin indsats (for at blive i spil-analogien). Helt konkret drejer det sig altså om, at kender virksomheden til pressens eller omverdenens spilleregler, så kan den (forhåbentlig) klare sig igennem en mediestorm.

³ Bourdieu og Wacquant: Refleksiv sociologi, passim.

⁴ Bourdieu in Thompson: Den politiske skandale p. 106.

1. Pressens konstruktion

Det empiriske materiale der ligger til grund for undersøgelsen, er artikler fra de tre store morgenaviser: Jyllands-Posten, Politiken og Berlingske Tidende; de øvrige dag- og formiddagsblade dækkede ikke sagen. Perioden, jeg beskæftiger mig med, strækker sig fra den 9. august 2003 til den 23. september 2003⁵, nemlig fra at Lundbeck anklages for industrispionage, til at koncernchef Erik Sprunk-Jansen træder tilbage. Som jeg vil uddybe senere i min analyse, er det nødvendigt at kaste et blik på de tidligere sager Lundbeck har været involveret i, da de bliver inddraget i industrispionage-sagen.

Eftersom Jyllands-Posten var det dagblad der afslørede sagen og mest ihærdigt dækkede forløbet, vil jeg i min gennemgang tage udgangspunkt i dens dækning. Hvor de tre dagblade har forskellig vinkling eller vægtning bliver selvfølgelig pointeret.

Situationen ifølge aviserne er den, at Lundbeck har forsømt at forny sin produktpallet. Den antidepressive pille Cipramil, der blev lanceret i 1989, udgør 80% af omsætningen. Patentet på den populære pille er udløbet i Europa i januar 2002, hvorfor Lundbeck er under pres fra kopi-producenter, der fremstiller og sælger produktet billigere. Lundbeck har udviklet og patenteret en forbedret udgave, Cipralex, som de håber vil afløse den gamle. Dog hersker der tvivl om, hvorvidt præparatet reelt er bedre, og om der er grund til at betale så meget mere for det. Samme udvikling truer Lundbecks store amerikanske marked. Derfor forsøger Lundbeck at holde kopi-producenterne ude. Selvom produktpatentet er udløbet, mener Lundbeck, at det er procespatentet, altså måden hvorpå produktet fremstilles, der krænkes. De metoder medicin-koncernen bruger til at bekæmpe konkurrenterne er enten opkøb, tilbud om samarbejde eller ved at sagsøge dem.

Selvom en virksomhed kan benytte forskellige strategier i en mediestorm, er det i sidste ende journalisten, der bestemmer konstruktionen. Derfor er det dels vigtigt, at kende til de nyhedskriterier aviserne arbejder ud fra, men også hvordan de opbygger og afslutter et forløb. Jeg vil, med udgangspunkt i den mediestorm der har blæst om Lundbeck, dissekere det samlede forløb og se på de enkelte spor.

⁵ Artiklerne fra Infomedia er lagt ved som bilag.

I hovedtræk forløb sagen således: Den tyske koncern Alfred E. Tiefenbacher, Lundbecks konkurrent og hovedleverandør til en række kopiselskaber i Europa, melder Lundbeck til anklagemyndigheden i Tyskland, fordi Lundbeck angiveligt har fjernet interne dokumenter fra selskabet. En fransk privatdetektiv, som Lundbeck har hyret, har skaffet oplysninger om konkurrenten. Selv, eller gennem mellemmænd, har detektiven fået adgang til fortrolige dokumenter på Tiefenbachers hovedkontor i Hamburg. Tiefenbacher opdagede, at papirerne var væk, da de dukkede op i en dansk retssal, hvor Lundbeck førte en sag mod kopi-selskabet Ratiopharm. At der var tale om papirer, der kom fra det inderste af Tiefenbacher-koncernen, begrundes med en håndskreven påtegning fra en Tiefenbacher-medarbejder.

Den 8. maj 2003 får Lundbeck en fogedretskendelse imod sig, der pålægger dem at tilbagelevere dokumenterne til den tyske koncern samt undlade at udspionere dem. Lundbeck får viden om kendelsen 9. juli. Tiefenbacher melder i juni Lundbeck til den tyske anklagemyndighed for industrispionage. Lundbeck siger, at de først med Jyllands-Postens afsløring den 9. august bliver klar over anmeldelsen. "Lundbeck-koncernen bekræfter at have haft en spion pudset på en konkurrent, men afviser industrispionage. En tysk domstol pålægger Lundbeck at tilbagelevere dokumenter og forbyder dem at udspionere konkurrenten. I Danmark ville ledelsen risikere op til fire års fængsel." Sådan lyder manchetten, da Jyllands-Posten⁶ afslører sagen. I en kommentar fra Tiefenbachers administrerende direktør, Dieter Schönfeld - der er den første der udtaler sig i sagen - fremgår det, at Lundbeck har fået fingrene i nogle af deres dokumenter, hvorfor de har meldt Lundbeck til statsanklageren. Tiefenbacher har også indbragt sagen for landsretten, der i en kendelse slår fast, at dokumenterne skal tilbageleveres. Lundbeck har ikke planer om at følge afgørelsen om at levere papirerne tilbage: "det kunne ikke falde os ind at begå industrispionage. Vi har heller ingen dokumenter, som vi ikke burde have. Derfor kan vi heller ikke levere noget tilbage til Tiefenbacher. De dokumenter, som vi fremlagde i sagen, er fremskaffet på helt lovlig vis." siger koncernchef Erik Sprunk-Jansen.⁷

⁶ Jyllands-Posten 9. august: Konkurrence: Dansk koncern meldt for industrispionage.

⁷ Ibid.

Fire sager

Fortiden: De del-fortællinger, der er med til at konstituere det samlede narrativ.

Ved at inddrage magtkampen i bestyrelsen der måneder forinden affødte løgne, PR-kampagnen der slog fejl, og derudover opsummere koncernens øvrige virksomhedsmetoder, der er blevet stemplet som uetiske, bliver mistilliden fra tidligere sager overført til den nuværende. Siden sættes der lup på Sprunk-Jansens privatøkonomi og ledelsesstil, for eftersom hans privatøkonomi umiddelbart lader til at være hængt så meget op på Lundbecks, kunne han måske blive fristet til at anvende mindre fine virksomhedsmetoder. Sagen ender med at Sprunk-Jansen, hvis pensionering alligevel stod for døren, bad om at få den fremrykket.

Jeg har valgt at se på de del-fortællinger, der udgør spionage-sagen, da de i høj grad er med til at konstruere den.

De enkelte fortællinger, der er inkluderet i spionage-sagen, er:

- Matrix-sagen: tidligere tiders ufine virksomhedsmetoder
- Bestyrelses-sagen: tumult i toppen
- Kampagne-sagen: 'Sprunken som menneske'⁸
- Ledelsesstil-sagen: Sprunken som leder

Derudover finder man virksomhedens selv-/egenfremstilling, samt fortællerens refleksioner over egen rolle - altså journalistens tanker om den rolle medierne spiller i sagen. En slags bevidst, selvreflekterende og retfærdiggørende meta-kommentar.

Nedenfor følger en gennemgang af de fire sager, for at tydeliggøre det billede, medierne i forvejen havde af Lundbeck.

⁸ Kampagnens uofficielle navn.

Matrix-sagen:

I begyndelsen af 2003 kom det frem, at Lundbeck havde tilbudt den indiske kopiproducent, Matrix, ca. 350 mio. kr. for at standse produktionen af en billigere kopi af Cipramil. Under en sag i den norske føgedret konstaterede dommeren, at der kunne rejses spørgsmål ved etikken i den slags transaktioner for at bevare en monopolstilling under patentlovgivningen. Konkurrencestyrelsen er ved at undersøge sagen, og Lundbecks nye direktør Claus Bræstrup har forklaret, at der var tale om et forlig og ikke opkøb. Matrix er midtpunkt i striden mellem Lundbeck og flere kopi-selskaber. Lundbeck hævder, at Matrix, der producerer for bl.a. Tiefenbacher, fuser med fremstillingen af råvaresubstansen bag Lundbecks Cipramil-piller, og dermed bryder procespatentet. Oprindeligt var det Tiefenbacher, der fik grønt lys af myndighederne til at sælge en kopiversion af råsubstansen. I dag køber Tiefenbacher råvaren hos den indiske producent Matrix, hvorefter en anden fabrik omdanner pillerne. Og så sælger Tiefenbacher pillerne videre til forskellige kopiselskaber.

Bestyrelses-sagen:

Med Politikens ord⁹ var der tale om en grov løgn overfor både aktionærerne og offentligheden i foråret 2003, der sendte signaler om desperation i de øverste lag. Løgnen blev afsløret af koncernens afgangende bestyrelsesformand Danfoss-direktøren Ole Steen Andersen, der var kørt i stilling som kommende formand for Lundbeck. Han mente, at der også burde kigges på eksterne kandidater, da der efter flere fusioner i medicinalindustrien var kvalificerede ledere 'tilovers'. Han tabte magtkampen og trak sig. Lundbeck begrundede afgangens med Andersens store arbejdsbyrde i Danfoss. Den udmelding kunne Andersen ikke acceptere. Den rette sammenhæng viste sig at være, at Andersen ikke ville fortsætte i en bestyrelse, hvor den øverste direktør skulle have indflydelse på selv at ansætte sin afløser. Sprunk-Jansen insisterede på at finde afløseren inden for egne rækker dvs. blandt de nuværende koncerndirektører.

Andersen havde det svært med den tilsyneladende sammenspisthed, han så mellem direktionen og bestyrelsen/fonden. Siden har der været undren over, hvorfor man har udelukket eksterne kandidater. Er det 1) fordi de virkelig har gode interne kandidater, 2)

⁹ Politiken 17. august: Licens til lede?

fordi Sprunk-Jansen ønsker at fortsætte, og derved sætter bestyrelsen i et dilemma, da de øvrige kandidater er for uprøvede eller 3) er der noget at skjule, skeletter i skabet, som en intern overtager ikke vil have nogen interesse i at afsløre.

Kampagne-sagen:

En PR-kampagne der skulle forbedre koncernens image og lægge en vis distance til Sprunk-Jansens hårdkogte ry, blev lanceret i foråret 2003. I store dagbladsannoncer forklarede Sprunk-Jansen, at Lundbeck er mere end en pengemaskine. Han fortæller om en skizofren fætter, en depressiv ven og en dement mor. Alt for at vise en mere personlig side, og han udtaler i annoncerne, at er man i det daglige tæt på den slags mennesker, vil man være stolt af at arbejde for en virksomhed, der forbedrer livskvaliteten for mennesker, der lider af psykiatriske og neurologiske sygdomme. Det er en koncern, hvis mission det er at bekæmpe alvorlige, tabubelagte sygdomme, bl.a. depression og skizofreni. Der skulle skabes en god ånd om Lundbecks navn, har daværende kommunikationschef Jens Gaardbo udtrykt.¹⁰ Også i et interview¹¹ kom den bløde mand frem og fortalte om barndommen, hvor han blev kaldt 'Jumbo', fordi han ikke duede til gymnastik og var: "et skrækslagent lille skvat." Men i gymnasiet opdagede han sine matematiske evner og blev: 'en ren satan'. Åbenheden kulminerede med et interview, hvor et spørgsmål om gode egenskaber udløste følgende svar: "Randi [hans 21 år yngre kone] siger, jeg er en god elsker." En udtalelse der vakte stor opmærksomhed i medierne.

Ledelsesstil-sagen:

Her blev der sat lup på, hvordan medarbejdere der inviteres på rejser, føler sig presset til at købe fx pelse eller tæpper af Sprunk-Jansens forbindelser på rejsemålet. Samtidig pointeres det også, at han forkæler de medarbejdere, der fortjener det, med diverse gaver. At der er uklare grænser mellem virksomhedens og Sprunk-Jansens egen økonomi antydes.

¹⁰ Berlingske Tidende 23. maj: Runde øjne: Den bløde side af en hård negl.

¹¹ Ibid.

Forløbet: Udviklingen dag for dag for dag

9.8.2003

Afsløringen lander og Lundbeck præsenteres med fokus på Matrix- og kampagnesagen. Sprunk-Jansen siger, han er rolig omkring undersøgelsen fra den tyske statsanklage, og mener at Tiefenbacher selv skulle have lagt dokumenterne frem i retssalen. ”Så vidt jeg ved, undlod modparten bekvemt at fortælle, at man havde disse resultater. Man fortalte noget, men ikke det hele. Havde modparten fortalt det hele, havde det givet et andet billede.”

10.8.2003

En avis-kommentar om situationen for Lundbeck handler om den diskutabile virksomhedskultur, om en degenereret ledelsesstil og en flosset troværdighed. Det billede der eksisterer af koncernen.

Politiken supplerer med et interview med Sprunk-Jansen, der beskriver kampen mod kopi-producenterne som: ”en kamp hvor alle lovlige kneb gælder.” Journalisten inddrager den i foråret 2003 lancerede kampagne ’Sprunken som menneske’ og sætter det bløde og gemytlige billede, der blev forsøgt fremstillet, op mod den hårde virkelighed, der nu præsenteres. Derved dannes fra start et mistillidsforhold. Når der er blevet brugt så meget krudt på at fremstille virksomheden som humanistisk og blødgjort, hvordan kan der så opstå en sag som denne, og hvordan passer privatdetektiver ind i billedet. Eller er det fordi virksomheden forsøger at skjule eller dreje fokus væk fra noget. Sprunk-Jansen er forhindret i at udtale sig, og appelsagen drejer sig netop om, at de vil have lov til at udtale sig. Derfor kan Sprunk-Jansen ikke fortælle, hvordan dokumenterne er fremskaffet, blot at der er kontrakter med alle ansatte, som skal holde sig indenfor lovens rammer, så de er fremskaffet lovligt. Og Lundbeck er klar til at slå igen.

Modsat Jyllands-Posten, der er den eneste, der bringer udtalelser fra Tiefenbacher, giver både Politiken og Berlingske Lundbeck mere taletid.

11.8.2003

I Berlingske Tidende udtaler Sprunk-Jansen sig om, at det er normalt med privatdetektiver. Han anbefaler danske virksomheder lignende samarbejder og opfordrer til et opgør med naiviteten i dansk erhvervsliv. Han skyder med skarpt på det meste af toppen i dansk erhvervsliv: ”Vi lever ikke i Barbie-land, selv om mange tror det i Danmark.” Danske virksomheder har været ekstremt naive, internationalt ved man, at konkurrencen er hård og de bruger derfor den slags. ”Vi må så håbe, at de også gør det lovligt, som vi gør”, udtaler Sprunk-Jansen, der desuden betragter sagen for at være en storm i et glas vand, og derfor ikke har underrettet investorerne via Københavns Fondsbørs. Gaardbo fastslår, at de intet vidste om politianmeldelsen før afsløringen i Jyllands-Posten. Vi ved vi er meldt, men ikke for hvad, siger han.

Sprunk-Jansen og Gaardbo afviser ulovligheder eller fejl, alle forholdsregler er taget. Men: ”Lundbeck vil ikke på nuværende tidspunkt afsløre, hvordan privatdetektiven har fået fat på dokumenterne. Selv om man derved kunne afdramatisere noget af sagen.” Lundbeck har en kontrakt med detektiven, der desuden er anbefalet af det franske politi.

12.8.2003

Det tydeliggøres, at det er Lundbeck, der bærer bevisbyrden og må gøre rede for, hvordan de har fået fingrene i dokumenterne fra Tiefenbacher. For som det ser ud nu, er det svært at se, hvordan de lovligt har kunnet skaffe sig papirerne og altså ikke stjålet eller bestukket folk internt hos Tiefenbacher. Lundbeck har haft jurister til at undersøge sagen og tager et lille forbehold for det lovlige grundlag. I en pressemeddelelse blev det understreget, at Lundbeck: ”i givet fald vil gøre enhver, der måtte bryde disse betingelser, ansvarlig.”

Lundbeck står alene, danske medicinalfirmaer tager afstand fra brug af privatdetektiver. Novo Nordisk bruger eksterne konsulenter, men deres repræsentanter skal altid give sig til kende og må kun indsamle offentligt tilgængelige informationer. De firmaer, de samarbejder med, er normalt medlemmer af SCIP - The Society of Competitive Intelligence Professionals. Det er firmaer, der overholder SCIPs etiske kodeks. Lundbeck kunne ikke oplyse om deres privatdetektivfirma var medlem.

Dansk Industri udtaler, at det er naturligt med efterretningskonsulenter til indsamling af konkurrent-informationer og opfordrer til alle lovlige metoder.

13.8.2003

I efteråret 2002 var Lundbeck på en inspektionstur hos Matrix. De havde fransktalende bodyguards med, der, ifølge Lundbeck, er normal procedure i visse lande med høj kriminalitet. Nu ser Tiefenbacher på sagen med nye øjne, og frygter at bodyguarderne havde en skjult dagsorden: ”der var tale om høje mænd med sort hår og mørke solbriller. De kunne ligne franske sikkerhedsfolk, og de skulle ifølge Lundbeck beskytte de kvindelige Lundbeck-medarbejdere på turen, fik vi at vide. Det var den officielle forklaring. Jeg ved ikke, om disse franskmænd så også havde andre opgaver på turen som f.eks. at udføre business intelligence? Vi spurgte desværre ikke dengang til, hvilket firma de kom fra”, siger Dieter Schönfeld, administrerende direktør hos Tiefenbacher. Lundbeck afviser, at bodyguarderne var medbragte privatdetektiver. I efteråret blev Matrix inspiceret to gange. Først af dr. Adlington fra Oxford University der frikendte Matrix-produktionen fra at forbryde sig mod Lundbecks patent, siden blev de besøgt af en delegation fra Lundbeck. De blev præsenteret for produktionsdata, der tilsyneladende så ud til at være i orden, men Lundbeck hævdede, at det var en skin-produktion, der var sat op til lejligheden.

14.8.2003 - 15.8.2003

To artikler der understreger Lundbecks kampe rundt om i Europa. Den ene handler om en retssag på Island og den anden om at myndighederne i Skotland ikke vil anbefale Lundbecks nye lægemiddel mod Alzheimers, der skulle gøre Lundbeck mindre afhængig af ét præparat. Artiklerne har ikke direkte berøring med sagen, men underbygger billedet af, dels hvor svært det er at lancere nyt, og dels hvordan der kæmpes mod kopisterne.

15.8.2003

Lundbecks ledelse, med koncernchef Erik Sprunk-Jansen i spidsen, skal nu stå til regnskab for, hvad der er sandt og falsk i sagen om den formodede industrispionage. Flemming Lindeløv, Lundbecks bestyrelsesformand, har beordret direktionen til hurtigt at udarbejde en rapport om sagen, der skal behandles på næste bestyrelsesmøde den 19. august.

Politiken supplerer med at stille spørgsmål til anstændigheden hos Lundbeck. "At være anstændig er et must", sagde Sprunk-Jansen i februar 2002. Han fremstår i medierne både som blød mand og hårdkogt erhvervsleder, en professionel kyniker, der går hele vejen for at sikre hovedaktionæren Lundbeck-fonden optimale indtjeningsvilkår. Men er det anstændig ledelsesstil at modtage fortrolige dokumenter. "Lundbeck sagen er ikke afgjort, og derfor skal Sprunk-Jansen heller ikke dømmes i medierne på forhånd, men det, vi kan anholde, er, at lovens ord ikke er en tilstrækkelig målestok for god selskabsledelse. Anstændig opførelse rækker videre end ordlyden i en lovtekst", konkluderer avisen.

16.8.2003

Spionage-anklagerne har ikke gavnet investorernes tillid til ledelsen. Ledelsen giver indtryk af, at forsvare sig via en relativ hård stil. De forsvare sig juridisk bl.a. via flere procespatenter, der løber længere end stofpatenterne.

Det fremgår, at Lundbeck er mere presset af kopiselskaber end først antaget. Beregninger viser, at det kan ende med at koste Lundbeck en mistet omsætning på ca. 1.5 mia. kr.

Der verserer spekulationer om, hvorvidt bestyrelsen den 19. august, hvor halvårsregnskabet fremlægges, løfter sløret for, hvem der skal afløse Sprunk-Jansen. Succes-historien om Lundbecks forvandling med Sprunk-Jansen ved roret opridses, fra han i 1987 overtog et mindre dansk medicinalsselskab til i dag at være børsnoteret og med selskaber verden over. Omsætningen er 16-doblet til knap 10 mia. kr.

17.8.2003

Et portræt af Sprunk-Jansen. På den ene side en generøs leder, der inviterer til store fester og dyre rejser. På den anden side er han uberegnelig. "I dag kendt som en af de mest kompromisløse og kontroversielle ledere i dansk erhvervsliv. Han har gennem årene måtte forsvare sig mod anklager om alt fra insiderhandel til industrispionage. Og det seneste halve år har både en norsk, en tysk og en britisk domstol kritiseret etikken i Lundbecks forretningsmetoder."

18.8.2003

Lundbecks sager opsummeres. Dog udvises der en vis grad af forståelse for, at kopiproducenterne er en slags parasitvirksomhed, men patienternes tarv er vigtigst. Det slås fast, at: "de gentagne røfler for tvivlsomme forretningsmetoder kan ikke bortforklares som vådeskud affyret af presse, konkurrenter eller aktieanalytikere. Højt agtede dommere, professionelle folk, der har set hundredvis af patentsager passere gennem deres retssale, vurderer, at Lundbeck langt har overskredet grænsen for acceptabel opførelse. Det er ikke alene skadeligt for en enkelt virksomheds troværdighed. Lundbecks etiske forklaringsproblemer er en plet på dansk erhvervslivs internationale ry for fairness og godt købmandskab."

19.8.2003

Hvis ikke Lundbeck afleverer de fortrolige dokumenter senest den 30. august 2003, trues de med millionbod eller hæftestraf. Lundbeck har kæret den tyske landsrets kendelse til en højere retsinstans, og har derfor ikke tænkt sig at levere nogen papirer tilbage.

20.8.2003

Bestyrelsen frikender Lundbeck for at være indblandet i industrispionage. På baggrund af en redegørelse fra direktionen og en advokatgennemgang af sagen har bestyrelsen ikke nogen anledning til at mene, at Lundbeck har foretaget sig noget ulovlig. I Politiken fremgår det, at sagen ikke vil få interne konsekvenser for Sprunk-Jansen eller direktionen.

21.8.2003

Berlingske Tidende skriver, at efter en orientering af direktionen og jurister, udsendte bestyrelsen i forgårs en kort erklæring om, at bestyrelsen ikke har anledning til at mene, at Lundbeck har foretaget noget ulovligt. Bestyrelsesformanden, Flemming Lindeløv, mener heller ikke, at den franske detektiv har begået ulovligheder, men det undersøges. Vi har et enormt behov for at forklare os, men det må vente til efter retssagen, der ikke er startet endnu, siger han.

Efter Sprunk-Jansens pensionering til april, vil der ikke være plads til ham i bestyrelsen. Det er problematisk, når en tidligere direktør sidder tæt på den nye ledelse. Sprunk-Jansen er enig: Den nye direktør skal arbejde, uden at den gamle sidder og puster ham i nakken. Det er en uskik at blive siddende. Bestyrelsesformanden nævner det flotte felt af interne kandidater, så der er ikke brug for strategiændringer. Sprunk-Jansen har sørget for en systematisk oplæring.

23.8.2003

Politiken skriver, at Lundbecks konkurrenter skærper sikkerhedsprocedurerne. De har dog ingen konkret mistanke til Lundbeck - ej heller fantasi til at forestille sig, at den slags forekommer i Danmark.

25.8.2003

”Meget tyder på, at Erik Sprunk-Jansens privatøkonomi er stærkt afhængig af, at kursen på Lundbeck-aktien stiger til et betydeligt højere niveau end det nuværende. Kursfald på Lundbecks aktier betød i fjor et tab på 6,4 mio. kr. i Sprunk-Jansens private investeringsselskab, hvis egenkapital dermed gik i minus med næsten fem mio. kr. Koncernchefens bankforbindelse, Nordea, måtte indskyde ansvarlig lånekapital for at holde selskabet flydende. Siden årsskiftet er Lundbecks aktier faldet 36 pct., hvilket yderligere har forværret situationen i Sprunk-Jansens investeringsselskab, hvor han har optaget store millionlån til aktiekøb og skattebetaling, når han har udnyttet sine aktieoptioner i Lundbeck.”

De sidste år har Lundbeck haft de mest omfattende og største aktieoptionsprogrammer i dansk erhvervsliv. Aktiekøbet kan være en risikabel investering, hvis kursen pludselig falder. En særlig attraktiv optionsordning gav Sprunk-Jansen ret til at købe 200.000 aktier til en favorabel pris. En ordning Sprunk-Jansen har udnyttet og købt ca. 140.000 aktier.

Sprunk-Jansen afviser, at underskudet udgør et problem, og udtaler: ”Jeg må indrømme, at jeg går mere op i Lundbecks forhold end mine egne. Det regnskab kan jeg slet ikke huske.” Sprunk-Jansen afviser også, at mistanken om at afhængigheden af hans egne aktier i selskabet skulle påvirke hans forretningsmetoder i en mere barsk retning. Desuden påpeges det, at hans villa er 11,5 mio. kr. værd - men at den et halvt år forinden blev købt til 6,95 mio. Og hvordan hustruen udbetalte 867.000 kr. til sig selv i gage og derved tømte Kindem & Co. ApS for kapital - ejerne Randi og Erik Sprunk-Jansen, måtte derefter yde

selskabet et lån på 100.000. Sprunk-Jansen mener ikke, at hans privatøkonomiske forhold vedrører offentligheden.

26.8.2003

Hvis en topchef for en børsnoteret virksomhed har investeret så meget i sin virksomheds aktier at hans privatøkonomi påvirkes af aktiekursen, er det ikke en privatsag. Erik Sprunk-Jansen holder løbende formanden og næstformanden for Lundbecks bestyrelse orienteret om sin økonomi, der ser fornuftig ud. ”Der er som en række tidligere og nuværende medarbejdere påpeger en særdeles flydende grænse mellem manden og virksomheden.” Derfor overrasker det ikke, at han har bundet sin privatøkonomi så hårdt op på Lundbecks aktiekurs. Ydermere peges der på, at det måske er vanskeligt at holde virksomhedens regnskaber og det private forbrug adskilt.

27.8.2003

En påpegnings af Lundbecks strategi, hvor konkurrenter enten bliver overtaget eller købt ud af markedet. Eller også slæber Lundbeck kopi-selskaberne i fagedretten med begrundelse i, at deres procespatent brydes. I Matrix-sagen er Konkurrencestyrelsen i gang med at tjekke tilbudet, fordi det umiddelbart er ulovligt for en monopolist at indgå aftaler med potentielle konkurrenter for at undgå konkurrence.

En anden sag med britiske Generics UK beskrives. Den endte med, at Lundbeck opkøbte konkurrenten.

I Politiken fremgår det, med Jyllands-Postens pointering af, at Sprunk-Jansens økonomi er tæt ved at være sønderbombet, at Sprunk-Jansen risikerer at skulle stille med en skriftlig revisorerklæring. Han afviser, men bestyrelsesformanden er gået i tænkeboks. Kommer der mere frem i sagen, ser han sig nødsaget til at bede om en skriftlig erklæring fra uvildige personer. Sprunk-Jansen udtaler, at er han en belastning, må han gå.

Berlingske Tidende skriver, at bestyrelsen er blevet orienteret om sagen og er ubekymret. De har fået en mundtlig gennemgang af Sprunk-Jansens privatøkonomi, der ser fornuftig ud. Bestyrelsen vil diskutere det, men interesserer sig lige nu mere for generationsskiftet.

28.8.2003

Sprunk-Jansen udlægger i dag forholdene i sit investeringselskab Vich 5630 ApS anderledes. Han siger, det er en misforståelse, at han i et tidligere interview bekræftede, at Nordea i 2002 konverterede 5,5 mio. kr. af et større tilgodehavende i Sprunk-Jansens selskab til ansvarlig lånekapital, fordi selskabets egenkapital var forvandlet til et millionminus efter kursfald på de Lundbeck-aktier, der er Vichs vigtigste aktiv. I det tidligere interview sagde Sprunk-Jansen, at Vich ikke har gæld til andre end ham selv og hans hustru. De aktier, han har købt, er blevet overdraget til Vich 5630, som til gengæld har givet et gældsbevis. Gældsbeviset er Vich-selskabets eneste gæld, og en del af gælden er konverteret til ansvarlig lånekapital for at genskabe selskabets egenkapital, siger Sprunk-Jansen nu. Nordea er ikke långiver.

En mundtlig beretning fra Sprunk-Jansen er ikke længere nok. Han er nu på vej med to revisorerklæringer om sin privatøkonomi. Det er på Sprunk-Jansens eget initiativ.

Berlingske Tidende pointerer at Sprunk-Jansen må finde sig i, at der stilles spørgsmål om hans privatøkonomiske forhold påvirker hans måde at lede Lundbeck på.

29.8.2003

Medarbejderne på Lundbeck orienteres om sagerne.

I Berlingske Tidende under rubrikken: "Forklaringer: Det her er meget uheldigt for Lundbeck", fortælles at Sprunk-Jansen har tabt millioner ved kursfald, men er en holden mand. Det er essensen af en revisorerklæring, han afleverede til bestyrelsen efter at være blevet grillet i pressen. Sprunk-Jansen siger, at han ikke havde lyst til at gøre andet end aflevere, og vil have lukket sagen hurtigt. Han påpeger, at der er blevet skrevet misforståelser. Ekspert og Dansk Aktionærforening advarer mod, at topchefer lader deres økonomi afhænge af aktiekursen på det selskab, de leder. Risikoen er, at de enten kan blive forsigtige eller tage hasarderede chancer. Sprunk-Jansen hører beskyldningerne for første gang. For ham er der vigtigere ting på spil end eftermælet. Lundbeck er på spil. Det er meget uheldigt for Lundbeck, siger han.

Bestyrelsen har lagt sig fast på at finde en intern kandidat. Der hersker tvivl om, hvilke motiver der ligger til grund for udelukkelsen af eksterne kandidater. Der er brug for en koncernchef med et indgående kendskab, men omvendt kunne Lundbeck også trænge til en frisk fejekost. Udelukkelsen af eksterne kandidater giver spekulationer om, hvorvidt arven fra Sprunk-Jansen ikke kan tåle at komme under en udenforståendes lup.

I en avis-kommentar understreges det, at der er brug for et hurtigt chefskifte med en ekstern kandidat for at vinde investorers og offentlighedens tillid, da en intern kandidat ikke vil have interesse i at tømme skabet for skeletter.

Der fremhæves det usædvanlige ved, at bestyrelsen nøler med opbakningen til sin direktion, og i Politiken overvejede at bede om en skriftlig revisorerklæring.

Og endeligt forsvares og retfærdiggøres mediernes rolle. Normalt skal de ikke blande sig i folks privatøkonomi, men her er det en undtagelse, fordi den er afhængig af Lundbecks aktiekurs.

30.8.2003

Det er meget uklart, hvor meget bestyrelsen reelt kender til Sprunk-Jansens privatøkonomi. Formanden og næstformanden er blevet orienteret en gang om året. Men den tidligere formand Arne V. Jensen, der gik af i april 2003, og stadig sidder i bestyrelsen for Lundbeckfondens investeringsselskab LFI, der ejer 73 pct. af Lundbeck, afviser, at der en gang om året er blevet dykket ned i regnskaberne.

Berlingske Tidende fortæller at Lundbecks bestyrelse i 90erne måtte skride ind overfor Sprunk-Jansens sammenblanding af privatøkonomi og Lundbecks drift. Den forretningsmæssige alliance mellem Sprunk-Jansen og hans kone måtte stoppes.

Politiken beskriver under rubrikken: 'Den ensomme direktør', Sprunk-Jansen som en mand, der står alene, og er under pres fra sin egen bestyrelsesformand og øvrige direktion. Sprunk-Jansens udvikling opsummeres, fra i foråret, hvor han var varm og medfølelse, til i dag, hvor han er anklaget for industrispionage og har rod i privatøkonomien. "I dag er

hans navn - og dermed Lundbecks - forbundet med en lang og ond række kontroversielle sager. I dag peger flere på, at manden er mere dødvægt end et aktiv for virksomheden." Sprunk-Jansen er sværtet og forladt af alle. Alle i virksomheden ved, han er på vej ud. Heller ikke Lindeløv eller Gaardbo støtter. "Hvis de aktuelle skandalesager kan isoleres til personen Sprunk-Jansen, vil hans afløser kunne stå frem som frelsende engel, lyder vurderingen sandsynligvis hos Flemming Lindeløv."

31.8.2003

I Politiken fortæller Gaardbo, at det var bevidst at vise de rigtige ansigter, og derfor har de stillet al relevant ledelse til rådighed. Han karakteriserer forløbet som en Watergate-tendens - at der opretholdes et voldsomt pres, fordi man formoder, at der er mere at komme efter. Alt kan mistænkeliggøres, men pressen har ikke været urimelig - de har legitime interesser.

Meningen med kampagnen har ikke været at lancere Sprunk-Jansen som blød mand, eller at blødgøre virksomheden. Men at lave larm, gøre opmærksom på at der er nye toner i virksomheden. At ville samfundet noget og tage sin samfundsrolle alvorligt. Det, der er sket i medierne, er foranstaltet af konkurrenterne. Chancerne for at sælge hænger sammen med producentens omdømme. Gaardbo er sikker på, at det er konkurrenterne, der udnytter medierne.

1.9.2003

Flemming Lindeløv fastholder, at aktiefaldet ikke har rystet Sprunk-Jansens økonomi. Misforståelsen mellem ham og Arne V. Jensen handlede om, at hvad Jensen refererede til som private udgifter, havde Lindeløv opfattet som privatøkonomi.

Lundbeck afleverede ikke dokumenterne til Tiefenbacher, der har meldt Lundbeck til den tyske statsanklager.

Lundbeck skruer ned for pressens direkte adgang til koncernens ledelse, der nu i 21 dage har stået til rådighed. Vi har bevidst været åbne, men nu er det tid til mere arbejdsro, siger Gaardbo, der i stedet vil træde mere frem.

2.9.2003

I Berlingske Tidende vurderer Gaardbo, at presseklimaet overfor Lundbeck har været så fjendtligt, at han har opgivet at komme igennem med noget som helst. Der har fx ikke været skrevet om hvordan spionsagen begyndte, nemlig da den tyske konkurrent bevidst fortiede eksistensen af et vigtigt dokument i en retssag i Danmark. "Aviserne har simpelthen ikke ejet kritisk sans over for Lundbecks modstandere i denne sag." Når vinden løjer lidt af, vil Lundbeck være mere offensive og tænke mere langsigtet på omdømmet. Foreløbig har strategien været at være så åbne som muligt, og målet har været at være aktive i historierne.

16.9.2003

Politiken fortæller med rubrikken: 'Dumpekarakter til Erik Sprunk-Jansen', at finansmarkedets tillid til Sprunk-Jansen har lidt et stort knæk. Han er en belastning for aktiekursen grundet sagerne om industrispionage og den rodede privatøkonomi.

23.9.2003

Sprunk-Jansen går af i utide efter selv at have bedt om at fremskynde et generationsskifte. Han har dog forhandlet en milliongage i en ny kontrakt, der løber i et år, hvor han skal stå til rådighed for virksomheden.

Lundbeck traf i går to beslutninger opsummerer Jyllands-Posten. Den gode var at fremrykke Sprunk-Jansens pensionering. Den bekymrende, at udnævne Claus Bræstrup til ny koncernchef. Den indtil nu herskende forretningsmoral har behov for udluftning, men Bræstrup, som i fem år har været Sprunk-Jansens højre hånd, er rundet af samme ledelseskultur, og ikke umiddelbart eksponent for en ny linje.

I Politiken konkluderes det, at Sprunk-Jansen har været igennem en af de heftigste mediestorme. "Kampagnen kulminerede med afsløringen af, at store tab på Lundbeck-aktier har sat Erik Sprunk-Jansens privatøkonomi så meget under pres, at det kan have haft indflydelse på hans måde at styre Lundbeck på."

Berlingske Tidende understreger, at med beslutningen om at lade Bræstrup overtage rorpinden allerede 1. november 2003, fjerner bestyrelsen den negative fokus på Lundbeck.

Det er usædvanligt at fremskynde udskiftningen. Normalt vil det være ydmygende for den afgående topchef - ensbetydende med et sønderknust eftermæle, men alt tyder på, at Sprunk-Jansen selv har bedt om at få fremskyndet pensionen.

Analyse af forløbet

Jyllands-Posten valgte fra begyndelsen at tage tyske Tiefenbachers parti - og bragte første dag kun sparsomme og usikre udtalelser fra Lundbeck. Dagen efter lagde både Berlingske Tidende og Politiken ud med at interviewe Sprunk-Jansen. Dog var der hos alle tre aviser enighed om, ikke at støtte, men mistænkeliggøre Lundbeck. Sagen blev nemlig i aviserne konstrueret via det negative billede, der allerede eksisterede af virksomheden. På de 'stille' dage, altså der hvor der ikke skete en udvikling med direkte tilknytning til spionage-sagen, blev de tidligere sager inddraget. Den 'ældste' handlede om Matrix og kom i mediernes søgelys i februar 2003. Dernæst kom bestyrelses-sagen og næsten samtidig med den, lancerede Lundbeck sin PR-kampagne. Forskellige andre sager, både tidligere og verserende, blev også nævnt. Ingen kunne dog decideret kobles til beskyldningerne om industrispionage, men de illustrerer forskellige sider af virksomhedens identitet og image. Matrix-sagen fremhæver Lundbeck, som den brutale vestlige virksomhed, der sætter alt ind på at bekæmpe sine konkurrenter. En virksomhed der er en ren pengemaskine, og hverken tager hensyn til etiske forretningsmetoder eller har patienterne i fokus.

Usandheder og magtkampe kendetegnede bestyrelses-sagen i april 2003. Dér lykkedes det Sprunk-Jansen at få bestyrelsen over på sin side i spørgsmålet om, hvorvidt hans afløser skulle findes eksternt - eller som han ønskede - internt. I medierne blev der fokuseret på, hvad der kunne være årsagen til, at det var så vigtigt at finde efterfølgeren internt. Om det på nogen måde kunne hænge sammen med, at koncernen havde noget at skjule. Der måtte være noget i gære, når der bliver taget så harske midler i brug som at lyve i en pressemeddelelse. Nu bliver der ikke kun sat spørgsmålstejn ved de virksomhedsmetoder Lundbeck bruger for at bevare sin markedsposition, men også interne stridigheder debatteres. Der bliver både sået tvivl om virksomhedens problemer udadtil, i forhold til den omverden virksomheden interagerer med, men også problemerne indenfor.

Samtidig hermed sendes PR-kampagnen på gaden. Den har naturligvis været planlagt og undervejs i noget tid; men at placere den lige op ad bestyrelses-sagen styrkede ikke kampagnens troværdighed - nærmere det modsatte. Lundbeck formåede i hvert fald ikke at bringe sig selv i et bedre lys. Eller rettere, et andet lys. For ønsket med kampagnen var at styrke Lundbecks brand, og Sprunk-Jansen blev udvalgt som frontfigur. Koncernchefen, hvis ry var, at han var en hårdkogt forretningsmand, skulle nu tegne virksomheden. Sprunk-Jansens ansigt skulle sælge den virksomhed, der nu ville sætte fokus på den menneskelige side, på humanistiske og samfundsmæssige værdier. At det er en virksomhed, der er til, for patienterne. Kampagnens sideeffekt var, at han blev opfattet som en blød mand. Tingen var ikke god. Måske håbede man fra Lundbecks side at overdøve den larm, der tidligere havde været omkring deres fremtræden overfor kopiproducenterne. Kampagnen fik da også meget opmærksomhed og smil med på vejen over, at man pludselig så Sprunk-Jansen i den rolle. For når der kort tid forinden var skabt et billede helt modsat af hvad kampagnen skaber, er det svært at forene de to fremstillinger. Bemærkelsesværdig er det, at der netop er så stor afstand mellem, hvordan virksomheden gerne vil fremstå, og den måde pressen opfatter virksomheden på – en kløft mellem deres ønskede identitet og image, hvilket jeg vender tilbage til i kapitel 4. Spørgsmålet er, hvor på sin vej gennem kriserne Lundbeck gik galt. De har ikke formået at mildne pressens syn ved, fx med en vellykket branding, at vise, at der er sammenhæng mellem det, de gør, og det, de siger, de gør, eller skabt – spinnet sig til - helt nye fokuspunkter for pressen. De har heller ikke fået pressen til at forholde sig kritisk i forholdet til Lundbecks konkurrenter. Pressens billede af Lundbeck, som en virksomhed

hvor alle kneb gælder, en virksomhed der ikke overholder etiske normer, en virksomhed der lyver og en virksomhed der, muligvis, skjuler noget, er blevet det dominerende i konstruktionen af spionage-sagen.

Forløbet er skåret over den dramaturgiske berettermodel. Startpunktet, anslaget, er, som sagt, Jyllands-Postens afsløring af anmeldelsen. Dernæst bliver vi præsenteret for personerne og problemstillingen, der udgør selve spionage-sagen. Ved at inddrage elementer fra Lundbecks tidligere sager får vi en uddybning og med antydningen af, at der er en sammenhæng mellem ledelsesstil og privatøkonomi, når man til point-of-no-return. Antydningerne udvikler sig til formodninger, og nettet strammes om Sprunk-Jansen. Her når vi fortællingens klimaks, og med generationsskiftet afsluttes historien. Jeg vender tilbage til en grundig gennemgang af krisens struktur i kapitel 4.

Blæsten er egentlig allerede løjet lidt af den 23. september, hvor Sprunk-Jansens afgang annonceres. Og efter annonceringen er der kun enkelte artikler. Den 24. september interviewes den nye chef, Bræstrup, i Jyllands-Posten, hvor han erklærer sig enig i den strategi, Lundbeck har lagt: ”Den linje, vi følger, er udviklet de senere år, og jeg står fuldt ud bag den.”¹² Den 1. oktober¹³ fremgår det, at appelsagen i industrispionage-sagen starter 5. november. Lundbeck erkender, at de ikke har haft ordentligt styr på, hvilke aftaler der var indgået med privatdetektiverne, og har nu besluttet, at deres privatdetektiver for fremtiden skal overholde SCIPs etiske kodeks. Og den 2. oktober¹⁴ fremgår det, at Lundbeck ønsker dørene lukket under appelsagen, hvilket Tiefenbacher er uenig i.

Politiken har den 30. oktober¹⁵ et interview med Sprunk-Jansen, der vil starte et nyt firma, og han understreger at Lundbeck ikke havde begået ulovligheder, eller at han selv skulle have økonomiske problemer. Den 6. november fremgår det i en artikel, også i Politiken, der ellers omhandler Lundbecks dårlige aktiekurs og pressede økonomi, at de har fået medhold i industrispionage-sagen. Bræstrup siger: ”Dommeren har fortalt os, at han ikke finder noget bevis for, at vi skulle have modtaget papirerne på ulovlig vis, og at han vil lade

¹² Jyllands-Posten 24. september: Interview: Lundbeck rustet sig til anden halvleg.

¹³ Jyllands-Posten 1. oktober: Lundbeck gør op med detektiver.

¹⁴ Jyllands-Posten 2. oktober: Lundbeck vil mørkelægge spionagesag.

¹⁵ Politiken 30. oktober: Mr. Lundbeck udskyder pensionen.

sagen falde ud til vores fordel.”¹⁶ Og det fogedforbud, der var blevet pålagt, er nu ophævet. Forude venter dog en sag, hvor den tyske statsanklage skal vurdere, om Tiefenbacher har ret i anklagen.

Den 2. februar 2004 meddeler Jyllands-Posten, at Tiefenbacher har besluttet at sagsøge Lundbeck ved landsretten. De to tidligere fogedretsafgørelser fik forskelligt udfald. Først fik Tiefenbacher medhold i, at Lundbeck uretmæssigt havde fremskaffet dokumenterne, som skulle leveres tilbage. Lundbeck protesterede, og påbuddet blev ophævet i en appelsag i november 2003. Den 28. marts 2004 bringer Jyllands-Posten et interview med Bræstrup, hvor han fortæller om virksomhedens nye strategi, en 'ny realisme'. ”Krigen er slut. Vi kæmpede længe tappert, men på et tidspunkt måtte vi indse, at slaget var tabt. Nu ser vi fremad og bruger alle vores ressourcer på at få vores nye produkter ud på markederne hurtigst muligt.”¹⁷ I Jyllands-Posten den 29. marts 2004 oplyser den tyske anklagemyndighed, at den har besluttet sig for at afvise anmeldelsen fra Tiefenbacher, der nu også er mest tilbøjelig til at opgive sagen: ”Det kommer ikke bag på mig, at statsanklageren når frem til den afgørelse. Problemet er, at vi ikke har noget bevis. Vi ved kun, at Lundbeck i en retssag kunne præsentere et originaldokument, som de må have fået fra vores kontor. Men præcist hvordan Lundbeck har fremskaffet det, ved vi ikke”, udtaler Schönfeld, og fortsætter: ”Vi tror ikke, at vi vil fortsætte med sagen. En retssag er krævende, tager lang tid og i sidste ende tror vi ikke, at vi kan bevise noget.”¹⁸

Del-fortællingerne, der inkorporeres i industrispionage-sagen, medvirkede til, at virksomheden kom til at fremstå utroværdigt. Da der næsten dagligt, i over tre uger, var artikler i forbindelse med sagen, og ofte flere på samme dag, måtte der 'findes' på stof at skrive om, for der var ikke nyt stof i spionage-sagen hver dag (ikke noget der passede ind i den valgte vinkling). Ved at bruge de tidligere fortællinger, blev det muligt for pressen at opretholde presset på virksomheden. Og de billeder af Lundbeck, de enkelte fortællinger repræsenterede, smittede af på denne sag. Med Gaardbos ord kan man kalde det en Watergate tendens. Journalisterne har ment, at der var noget at gå efter - derfor blev de

¹⁶ Politiken 6. november: Ny Lundbeck-chef under hårdt pres.

¹⁷ Jyllands-Posten 28. marts 2004: Interview: Lundbeck opgiver milliard-sællert.

¹⁸ Jyllands-Posten 29. marts 2004: Industrispionage: Retssag mod Lundbeck opgivet.

ved med at grave. Og de fik da også skabt nogle forbindelser, der i begyndelsen, umiddelbart ikke var særligt tydelige eller oplagte.

Tre spor

Udviklingen i spionage-sagen kan opdeles i tre spor: Lundbeck-sporet, Sprunk-Jansen-sporet og fortæller-sporet. Forløbet tager en drejning fra, at fokus er på virksomheden, til at blive flyttet over på koncernchefen. I begyndelsen er det virksomheden, der er blevet beskyldt for forbrydelsen. Men sagen udvikler sig til - og ender med - at det er Sprunk-Jansen, der hives frem som den skyldige. Parallelt med at fokus flyttes forskydes også placeringen af skyld. Først beskyldes Lundbeck, af den tyske koncern, for industrispionage. Lundbeck svarer igen med at beskyldte kopiproducenterne (konkurrenterne) for at drive dem til det, da det egentlig er dem, der stjæler fra Lundbeck, og som Lundbeck derfor nødvendigvis må holde skarpt øje med. Medierne fastholder presset på virksomheden, dog nu, med beskyldningerne rettet mod den mand, der tydeligvis tegner firmaet. Endelig gør kommunikationschefen status, og fastholder beskyldningerne mod konkurrenterne, som han mener, har brugt medierne. Til Politiken den 31. august, siger han: ”Jeg kan med hovedet på blokken fastslå, at det, der sker i medierne for tiden, er foranstaltet af konkurrenterne. Alle ved, at chancerne for at sælge medicin hænger sammen med producentens omdømme. Så jeg vil til min grav være sikker på, at det er vores konkurrenter, der udnytter medierne.”¹⁹ Det billede af virksomheden som den skyldige, der tegnede sig i starten, er i slutningen endt med, at det kun er lederen, der kan tildeles den rolle. Faktisk kommer virksomheden til at fremstå - først som offer for den ledelsesstil, der var herskende (og som ikke alle var informeret om), men siden næsten som en slags helt. Virksomheden formåede selv at indkapsle og skille sig af med det store problem. Og måske kan det i fremtiden skabe goodwill.

Og nu drejer sagen sig ikke om industrispionage, for den sag skal afgøres i retten, men om at Sprunk-Jansen beskyldes for at have sammenblandet virksomhedens og sin private økonomi - hvilket i yderste konsekvens kunne have resulteret i spionage. Dvs. at lederen ikke kunne træffe de rigtige valg for virksomheden. Jeg vil i afsnittet om Lundbecks strategier, i kapitel 4, uddybe dette nærmere.

¹⁹ Politiken 31. august: Den varme stol: Mr. News i modvind.

Som jeg mere indgående vil beskæftige mig med i kapitel 2, vil mediernes dækning have en egen dynamik eller en logik, hvor det dramaturgiske mål for historien er at nå frem til en form for løsning.²⁰ Dette stemmer godt overens med, hvad der indenfor litteraturteori betegnes som læserens narrative begær. Det begær der driver læsningen fremad, og en transformation, der kan beskrives som en bevægelse mellem en begyndelse og en slutning, hvor den meningsgivende slutning er forudsætningen for transformationen. For en kriminalfortælling kan det finalitetsstyret narrativ typisk forstås som bevægelsen: blind metafor, metonymi, oplyst metafor. En forbrydelse efterforskes og ender med en opklaring eller forklaring fremgår det i Peter Brooks' bog 'Reading for the plot', som jeg vender tilbage til i kapitel 2. Når historien afsluttes, må der igen være styr på sagerne - der stræbes efter rationalitet. Udviklingen kan også beskrives med en bevægelse mod at genoprette orden, fra en virkelighed der er abstrakt og uoverskuelig, til en, der er konkret og overskuelig. I denne sag bevæger vi os gennem artiklerne fra en virkelighed med spionage og konkurrentovervågning, til at skelne mellem god og dårlig overvågning. Business intelligence på den ene side, der repræsenterer det, der er acceptabelt, stillet overfor detektiver og industrispionage. Det er Novo Nordisk og Dansk Industri, der repræsenterer den første, og Lundbeck den anden. Lundbeck positioneres nu i opposition til de 'gode' virkelighedsrepræsentanter. Man bevæger sig fra at betragte Lundbeck som en virksomhed, der er aktør på den internationale scene og interagerer med samfundet, til at der zoomes ind på Sprunk-Jansen som privatperson. En aktør der, til sidst, forlades af alle på den scene, der udgør hans verden.

Mest gennemført ser vi konstruktionen af den forladte leder i Politiken, der den 30. august under rubrikken 'Den ensomme direktør' pointerer at Sprunk-Jansen: "står alene - og er under pres fra sin egen bestyrelsesformand og den øvrige direktion." Længere nede slås det fast at: "Lundbecks kontroversielle koncernchef står sværtet, alene og forladt af alle", han "virker uhyggeligt tæt på afgrunden", "Han er fortid, farvel og færdig", "I dag er hans navn - og dermed Lundbecks - forbundet med en lang og ond række kontroversielle sager. I dag peger flere på, at manden er mere dødvægt end et aktiv for virksomheden." Den 16. september har Politiken en rubrik med ordlyden: 'Dumpekarakter til Erik Sprunk-Jansen',

²⁰ Lund (red.): Først med det sidste.

hvor en rundspørge har vist, at forlader Sprunk-Jansen sin post, vil aktien stige. Og den 23. september, dagen hvor generationsskiftet offentliggøres, lyder rubrikken: 'Groggy Sprunk-Jansen', hvor han beskrives: "som en bokser, der netop var vendt tilbage til bevidstheden efter et lammende knockout." Den nye koncernchef præsenteres samme dag under rubrikken: 'Han skal vise Lundbeck vej'. Det lykkedes at isolere og forbinde hele sagen med Sprunk-Jansen. Han må trække sig, og med nye aktører på banen har koncernen fået en slags 'ny start'. Det lykkes at dreje sagen fra en herskende uorden og utryghed - og forbrydelse, en lovløs stat hvor Lundbeck var skurk, til at isolere problemet, der så kan elimineres. På den måde formår Politiken at lukke historien og forlade os i den, igen, trygge og ordnede verden.

I Berlingske Tidende er der heller ikke tvivl. Også her ved man, at fremrykkes chefskiftet fjernes den dårlige fokus, der har været på virksomheden. Hos Jyllands-Posten er der mere tvivl. Konklusionen der er, at det er godt med et skift, men bekymrende at en intern kandidat, der sandsynligvis vil fortsætte samme ledelsesstil, er blevet valgt. Så hvor Politiken og Berlingske læner sig lidt tilbage og giver den nye ledelse en chance, er Jyllands-Posten stadig på vagt.

Krisen som erhvervsrisiko

Ser vi på Lundbeck, som et system med en tilhørende omverden, fx som hos Luhmann, kan man godt karakterisere spionage-sagen og mediestormen som en risikohistorie. Med afsæt i Ulrich Becks bog om risikosamfundet, påpeger Horst og Lolk, at risikohistorier fylder meget i medierne, og det karakteristiske ved dem er, at de indeholder 'løsningstvang'²¹, "risici handler således ikke om realiteter men om sandsynligheder, der først eksisterer, når de realiseres via sproget." Faren må kommunikeret eller sprogliggøres, før den bliver en risiko. Risiko er netop en forudsigtelse af noget, som endnu ikke er.²² Og ved at pressen tager fat og formulerer sagen, bliver den også en fare for virksomheden.

Når der primært kan tales om en risiko indenfor virksomhedens virkelighed, vil det derfor være bedst at løse problemet indenfor denne. Derved kan de vise styrke - og skrive et nyt kapitel i deres egenfremstilling, hvor virksomheden, efter en turbulent periode, formår at

²¹ Lund (red.): Først med det sidste p. 109.

²² Ibid p. 98.

vende udviklingen i positiv retning, og overleve. Og det gør Lundbeck også. De løser problemet, og forsøger selv at rydde op. Samtidig kan man tilføje, at det først bliver en risiko, den dag medierne tager fat og netop begynder at kommunikere og derved realiserer en eventuel potentiel fare. Lundbeck selv var jo ikke bekendt med hverken anmeldelsen, eller de problemer den kunne udløse. De første dage tog virksomheden det også meget roligt. De lagde heller ikke skjul på, at de blev taget på sengen. Derfor må man gå ud fra, at de slet ikke havde vurderet, at sagen kunne udvikle sig i medierne. Virksomhedens issue management fungerede ikke opmærksomt nok.

Beck beskriver et samfund, der har bevæget sig fra at være et industrisamfund til et risikosamfund - et vidensafhængigt samfund. "For så vidt er risikosamfundet også et videnskabs-, medie- og informationssamfund, hvor journalisten indtager en nøglerolle som organisator af en del af vores fælles erfarings- og forestillingsverden, som virkelighedsproducent og fællesskabsgarant."²³ Journalistens rolle uddybes nedenfor, her skal blot peges på de huller - eller den manglende viden - der ikke bliver udfyldt.

Umberto Eco påpeger, at en tekst aldrig kan fortælle alt om den virkelighed, den skaber: "It hints at it then asks the reader to fill in a whole series of gaps."²⁴ Disse gaps eller tomme pladser er det så op til læseren at udfylde. I 'Læserens rolle' angiver Eco to grunde til, at afsenderen har valgt at efterlade tomme pladser. Den ene grund er, at der vil skabes en merværdi af mening, som bliver tilført af modtageren. Den anden er, at den bevægelse, der sker fra en belærende mod en æstetisk funktion, ønsker at overlade tolkningsniveauet til læseren. Måden, hvorpå læseren kan udfylde de tomme pladser, er at benytte sin encyklopædiske viden. Ifølge Eco er læseren blevet tilskrevet en række kompetencer, og for at forfatteren kan nærme sig et kendskab til disse, opstiller han en modellæser. Forfatteren forudsætter eller tilskriver altså læseren visse evner. Eco opererer med to typer af læsere: den empiriske og modellæseren. Hvor den empiriske læser kan læse en tekst på forskellige måder, dér er modellæseren en slags ideallæser: "For at organisere sin tekststrategi må en forfatter referere til en række kompetencer (...) der kan give de udtryk han bruger indhold. Han må gå ud fra, at mængden af kompetencer han refererer til er den samme som den hans læser refererer til. Derfor må han forudse en Modellæser der er i stand til at arbejde

²³ Nielsen (red.): Profil og offentlighed p. 15-16.

²⁴ Eco: Six walks in the fictional woods p. 40.

med på tekstaktualiseringen på den måde som han, forfatteren, tænkte sig det, og til tolkende at gøre de samme træk som han gjorde, da han genererede teksten.”²⁵ Ligesom Eco differentierer læserrollen, skelner han også mellem to forfattertyper: den empiriske og modelforfatteren. Han kommer frem til en læsemodus, hvor den empiriske læser skal finde tekstens intention, som består i at frembringe en modellæser. Denne modellæser skal så gætte modelforfatteren, som er sammenfaldende med tekstens intention. Teksten er blevet frembragt af en empirisk forfatter, der i tankerne havde forestillet sig en modellæser. Selvom omdrejningspunktet i specialet jo ikke er fiktive tekster, mener jeg, at det illustrerer, hvordan en læser med-digter (ligesom journalisten, der først får historien, måske har foretaget samme ’bevægelse’ som læser, før han bliver forfatter).

Der findes flere ukendte faktorer i sagen. Vi ved ikke, hvad der er sandt og falsk, fx hvilke resultater dokumenterne frembragte, hvordan Lundbeck fik fat på dem, og, hvis alt foregik efter loven, hvorfor sørgede Lundbeck så ikke for at gøre rede derfor og lukke sagen hurtigt (og udfylde nogle af de tomme pladser).

Fortælleren

Ved at genoprette orden kan journalisten placere sig selv i en helterolle. Som det eksplicit gøres i Jyllands-Posten den 23. september. ”Chefskiftet kommer, efter at Jyllands-Posten har sat fokus på Lundbecks ageren i kampen mod kopiproducenterne...Desuden har vi beskrevet den udtalte sammenblanding af Lundbecks økonomi og privatpersonen Erik Sprunk-Jansens ditto. Flere af disse artikler er af Lundbeck blevet opfattet som personhætz. Den form for journalistik giver denne avis sig ikke af med. Danske topchefer må, som deres udenlandske kollegaer for længst har gjort det, vænne sig til, at den udtalte brug af aktieoptioner som aflønning øger offentlighedens interesse for indsigt i privatøkonomien. En koncernchef med bankboksen fyldt af aktieoptioner kan med kortsigtede beslutninger gavne sin egen privatøkonomi her og nu, men samtidig skade virksomhedens langsigtede interesser. Det er en sammenhæng, som offentligheden har krav på at kende til, når ledelsens habilitet til at lede skal vurderes. For det skal den. I det

²⁵ Eco: Læserens rolle p. 184.

mindste så længe topcheferne er sat til at forvalte andre menneskers - aktionærernes – penge.”²⁶

Sagen udviklede sig, som skrevet, fra at involvere hele virksomheden til udelukkende at fokusere på koncernchefen. Derved kan det anskues som et problem, der nemt kan løses. Sprunk-Jansen afsættes, og fortællingen får en afslutning. Hvor Jyllands-Posten, der afslørede anmeldelsen, havde en konkret begyndelse, kan det derimod være vanskeligere at 'vælge' en slutning. Retssager kan operere med en lang tidshorisont, og det er nu heller ikke juridiske afgørelser, der nødvendigvis afslutter sagen i medierne. Selvom pressen passer på med ikke at dømme, før den juridiske dom er afsagt, så dømmer de blot i en anden forstand, fx ved 1) at vælge side 2) ud fra etiske kodeks eller 3) implicit, hvorfor de har travlt med at retfærdiggøre deres egen rolle.

²⁶ Jyllands-Posten 23. september: Lundbecks etik.

2. Det afbrudte narrativ

I dette kapitel vil jeg se på narrationen og præsentere, hvordan Lundbeck-sagen er konstrueret, især med fokus på plot og de i kriminalfortællingen benyttede virkemidler. Ved at se på forløbets dramaturgiske opbygning og øvrige narrative greb bliver det muligt at betragte mediestormen som to 'konkurrerende' narrativer, hvor pressens narrative er det, der bryder Lundbecks oprindelige narrativ. Lundbeck må derfor på banen for at forsvare sit narrativ, og få skabt plads til det i pressens fortælling.

Narrativer bruger vi til at ordne verdens begivenheder, så de kommer til at fremstå sammenhængende og meningsfulde. Gennem dem kan vi give udtryk for vores meninger og værdier – altså den måde vi anskuer verden på. Og det gør vi – groft sagt, på hver vores måde – ud fra vores egen forståelsesramme. Men, hvad der i fiktionens verden er en uproblematisk selvfølgelighed, kan i realiteternes virkelighed få alvorlige konsekvenser for narrativets aktører og deres interesser.

Fortælleren kan, ved at betjene sig af en række greb, reorganisere det fortaltes orden i et plot: "Denne karakter af fortalthed, af kunstighed, af arrangement, som vi finder i selve plottet, - forudsætter nu en art objektivitet, en orden af en non-fiktiv (ikke-plotmæssig) type, som det kunstige henviser til som sin modsætning: da der er noget, der er kunstigt, er der også noget, der ikke er det. Det kunstige er 'plottet'. Den orden, plottet har forstyrret, er 'fablen'. Plottet er altså en dekonstruktion af fablen, som er plottets forudsætning. Det er i den forstand, man kan tale om et forhold mellem det kunstige (uægte, om man vil) i plottet over for den virkelige (troværdige, om man vil) i fablen. Men hvordan kender vi fablen? Hvis den er fortællingens objektive dimension, må den på en eller anden måde meddeles rent, skulle man mene. Men problemet er, at man kun kender fablen gennem plottet; det objektive kendes gennem det subjektive."²⁷

Måske en voldsom anklage at lægge ud med. Men netop ved at pege på sagens konstruktion og vinkling, vil der tegne sig et sådan billede. Vi præsenteres ikke blot for udviklingen fra dag til dag, men netop ved at de fire spor: Matrix-sagen, bestyrelses-sagen, kampagne-sagen og ledelsesstil-sagen inddrages, bliver det tydeligt, at der plottes. Inden

²⁷ Østergaard: Dekonstruktionens plot p. 35. En artikel der beskæftiger sig med de forskellige opfattelser der hersker i hhv. semiotikken repræsenteret af Eco, og dekonstruktionen som Brooks repræsenterer.

jeg vil fordybe mig i sagens narrative karakter, vil jeg gøre rede for, hvordan begreberne plot og fabel (som anvendt i ovenstående citat) skal forstås. *Fabula*, som også kaldes *story*, er betegnelsen for den kronologisk oprindelige rækkefølge eller som det, der 'virkelig' skete. *Plottet*, der også kaldes *sjûzet*, er den oprindelige rækkefølge vi præsenteres for i det fortalte, i teksten. Hvor man kan sige, at fabulaen går forud for fortælleren, så er plottet fortællerens fortælling – konstruktionen.²⁸ Tekstens konstruktion vil jeg gå meget mere i dybden med senere i dette kapitel.

En føljetonnyhed

Før jeg går videre med en beskrivelse af narrativet, vil jeg først begrunde, hvorfor man kan anskue forløbet i Lundbeck-sagen som et samlet fortalt forløb – som en fortælling. I et speciale skrevet af Bruun og Olsen med titlen 'Mere nyt kl. 22...' har jeg hentet inspiration til at se sagen som en seriel føljetonnyhed. "For at en nyhed er en føljeton skal der være en udvikling af nye hændelser, nye oplysninger, nye opfølgninger (kommentarer eller lignende) eller nye konsekvenser."²⁹ Forfatterne sætter fokus på, hvad der karakteriserer sådan en føljeton, og hvilke virkemidler føljetonnyheden benytter sig af, for at fange og fastholde publikums interesse. Som de har analyseret sig frem til, er der tale om en dramaturgisk opbygning og især en række dramatiserende virkemidler, som vi kender fra tv-fiktionen: Set-ups der burde udløse pay-offs i løbet af fortællingen, suspense og cliff-hangere – som er centrale i konfliktoptrapningen og spændingskurven – og er medvirkende til, at vi følger fortællingens udvikling, samt brugen af autencitets- og aktualitetsmarkører, der er med til at gøre fortællingen nærværende. Begivenheden sker 'in real life' og 'as we speak'. Endelig er præsuppositioner et karakteristika, hvor det efterhånden antages, at sagen er almen kendt, hvorfor man uden grundig opsummering eller referater kan gå direkte til den nyeste udvikling.

Føljetonen har altså et sammenhængende dramatiseret forløb. Forskellen på en nyhedsserie og en nyhedsføljeton er den, at hvor serien består af: "en række af nyheder eller historier der er forbundet med hinanden tematisk og gennem fælles reference, men hvor hver enkelt nyhed/historie er selvstændig og kan fortælles selvstændigt i forhold til

²⁸ Jeg vil anvende termene fabula og plot.

²⁹ Bruun og Olsen: Mere nyt kl. 22 p. 31.

andre”³⁰, så er føljetonen: ”en og samme nyhed/historie der udvikler sig over en længere periode, men hvor hver enkelt del er en opfølgning på den i forvejen kendte historie.”³¹

Fra tv-serien er vi bekendt med, at den enkelte episode har et afsluttet dramaturgisk forløb, der er ingen udvikling i løbet af afsnittene og hovedpersonerne er de samme (som fx serierne om Miss Marple og Hercule Poirot, samt forskellige sit-coms). Tv-føljetonen er, modsat serien, en fortsat fortælling, hvor der sker en udvikling med personerne. Endvidere er det værd at bemærke, at føljetonen ofte er opdelt i sæsoner (fx Krøniken og Matador). Den afgørende forskel mellem de to er, at føljetonen beskriver et handlingsforløb, hvor hver ny brik har betydning og ikke kan ses adskilt fra de øvrige. I en serie kan man sagtens gå glip af et afsnit.

Ved at føljetonnyheden benytter en række elementer fra den klassiske fortælling, stimulerer den vores narrative begær, og dermed en forventning om et endemål – en afslutning.

Lundbeck-sagen kan karakteriseres som en føljetonnyhed. Jeg vil endda vove at påstå, at den udspiller sig over flere sæsoner, og kalder den derfor en seriel føljetonnyhed. De fire spor vi ser indgå i industrispionage-forløbet, kan opfattes som tidligere føljetonnyheder med samme omdrejningspunkt. Ved at ’genbruge’ de tidligere sager skaber fortælleren netop oplevelsen af, at der er tale om en føljeton, og virksomheden bliver fastholdt i samme rolle. Sagerne er med til at konstruere/konstituere industrispionage-sagen, og de bruges også til at skabe en kontinuitet de dage, hvor der ikke sker en udvikling.

En bemærkning der lige skal knyttes til plot-problematikken er, at ser man plottet som en strukturerende organisator, så kræver det en forfatters (fortællers) fulde overblik og bestemmelse/kontrol af forløbet. I en føljetonnyhed er dette selvsagt ikke en mulighed. Fortælleren af historien, journalisten, ved ikke hvilken drejning forløbet vil tage. I den henseende er det ’modigt’ af fortælleren at kaste sig ud i en sådan narrativisering af stoffet, og mulighederne for hovedpersonen, for virksomheden, at ændre på plottets gang burde derfor være til stede. Interessant er det at se, hvilke virkemidler forfatteren bruger for at

³⁰ Ibid p. 9.

³¹ Ibid p. 9.

overbevise om, at han kan følge den historie, han har åbnet, til dørs. Groft sagt kan der opstilles to modstridende interesser i denne sag – der kan udvikle sig til en tillids-sag. For virksomheden gælder det om at komme igennem mediestormen med omdømmet i behold, det er vigtigt for dem stadig at kunne vække tillid og være troværdige. For journalisten (og resten af redaktionen) handler det også om tillid og troværdighed, både til den historie de bringer og til deres medie.

I begyndelsen var det tanken at se på, hvordan en virksomhed bedst kan komme til orde, når den bliver impliceret i en mediestorm. Ved at analysere forløbet og kortlægge de kriterier pressen vægter, når de skruer en historie sammen, vil det være muligt at sige noget om, hvordan en virksomhed – med kendskab til de byggeelementer pressen anvender – bedst vil kunne indvirke på historiens gang. Den skepsis, der dog hele tiden har forfulgt mig, er, at selvom virksomheden kan have en veludviklet handlingsplan i disse krisesituationer, så er det jo i sidste ende alligevel fortælleren – altså journalisterne – der bestemmer, eller rettere tildeler virksomheden en plads i fortællingen. Dels i form af en gate-keeper funktion hvor de fx kan undlade at trykke udtalelser som fx pressemeddelelser fra virksomheden – og dels fordi de i sidste ende jo strukturerer stoffet og fordeler rollerne. Selvfølgelig må man regne med, at pressen overholder fagets moralske og etiske kodeks – men som det her fremstår, er det ikke helt så sort og hvidt.

Rolletildeling

I Hørslev og Iversens artikel 'Virksomheder i mediernes søgelys – skurke eller ofre?'³² gøres der rede for, at det er pressens nyhedskriterier³³ der bestemmer udvælgelsen af historier, og for, hvordan de enkelte sager tilpasses disse kriterier. Pointen med artiklen er at kortlægge mønstrene i mediernes dækning, for at virksomhederne bedre vil kunne træffe deres forholdsregler – og på den måde komme bedst igennem medieforløbet. Ved en undersøgelse af tre cases: Dandy-sagen, Roskilde Festival-sagen og Novo Nordisk-sagen, konkluderer artiklens forfattere, at medierne søger at konstruere sagerne omkring en nogenlunde fast rollebesætning. Som minimum med ét offer og én skurk, hvorved det bliver nemt at opfylde et fremtrædende nyhedskriterium, nemlig konflikten. Historien

³² Hørslev og Iversen in Nielsen (red.): Spin, selvfremsstilling og samfund.

³³ De kriterier der sædvanligvis opereres med er: aktualitet, væsentlighed, konflikt, identifikation og sensation, jvf. Meilby: Journalistikkens grundtrin.

bliver derved enkel og let at forholde sig til. Ved at analysere sig frem til dette kan virksomheder indledningsvis identificere den rolle, de får tildelt i sagen, for derfor bedre at kunne forberede de rette argumenter og den rette strategi. Analysen af sagerne viste ydermere, at mediernes vigtigste mål er ansvarsplaceringen. Det gælder for aktørerne om enten overbevisende at forklare, at de ikke er ansvarlige – eller påvise, hvem der er. Lykkes det ikke at påvise en anden skyldig, er der stor sandsynlighed for, at de selv får tildelt ansvaret.

Det er nødvendigt for virksomheder at legitimere deres handlinger og vise, at de resultater, de har opnået, er miljømæssigt eller socialt ansvarlige. De legitimeringsstrategier³⁴, der ifølge analysen egner sig bedst til formålet, er åbne strategier som fx de adaptive og interaktive. Strategierne består typisk af både passiv tilpasning og aktiv indgriben. Den adaptive legitimeringsstrategi er reaktiv. Dvs. at virksomheden ikke foregriber eller påvirker kravene, men konstaterer kravene for at kunne indordne sig dem. Strategiens formål er at legitimere virksomhedens handlinger ved at implementere samfundets krav om god opførsel. Med den interaktive strategi legitimerer virksomheden sig gennem relationer til interessenterne. Indirekte kan det gøres ved, at virksomheden overvåger og analyserer interessenternes krav, for derefter at inddrage dem i virksomhedens beslutninger. Den direkte relation bygger på dialog med interessenterne, for med en kollektiv beslutning er der større mulighed for at gardere sig mod kritik. Virksomhedens rolle og placering vender jeg tilbage til i kapitel 6.

Artiklens forfattere pointerer, at de aktører, der har anvendt de omtalte strategier, har fået skadet deres omdømme mindst muligt – også selvom de fra starten var placeret i skurkerollen.

Før jeg fortsætter min belysning af det narrative felt, vil jeg præsentere krisekommunikations-området.

³⁴ Gengivet efter Hørslev og Iversen.

Krisekommunikation: Et bredt felt

I bogen 'Responding to Crises' er det tydeligt at se, at krisekommunikation ikke udelukkende handler om, hvordan man kan vende vinde i en mediestorm, men at man må betragte det som en fortløbende proces, med fokus på både de eventuelle problemer, der kan føre til en mediestorm, men også på genoprettelsesstrategierne når mediernes vinde har lagt sig.

Nedenfor vil jeg gengive Crisis Management modellen³⁵, som viser, at krisekommunikation må opfattes som en mere omfattende og generel strategi. Modellen fungerer nok mest som en huskeliste eller guideline. Det er især vigtigt at bide mærke i, at man hele tiden må være opmærksom på virksomhedens sårbare områder, man skal vide, hvem det er særlig vigtigt at kommunikere sit budskab til i løbet af krisen, man skal vide, hvilke kanaler kommunikationen skal gå gennem, have bestemt hvem der skal udtale sig, kunne sætte sig i modpartens sted og så selvfølgelig være ærlig. Jeg går mere i dybden med krisekommunikations-modellerne i kapitel 3.

1. før krisen

A: Forbered	B: Planen	C: Testen
Nedsæt et krise management team	Udarbejd en handlingsplan for budskabet	Afprøv planen
Få opbakning fra ledelsen til en kriseplan	Definer målgruppen	
Identificer virksomhedens sårbarheder	Opret de fremgangsmåder, der er nødvendige, for at kunne kommunikere budskabet	
Uddan medarbejdere	Tildel ansvar	
Afslut før-krise forberedelserne		

³⁵ Borda og Mackey-Kallis: A Model for Crisis Management *in* Responding to Crisis p. 120.

2. i løbet af krisen

A: Indsaml	B: Pakken	C: Aflever
Baggrunds-research	Gør alle informationer tilgængelige	Få dit budskab ud hurtigt
Udpeg en talsmand	Fortæl sandheden	Vær sikker overfor medierne
Definér de kortsigtede såvel som de langsigtede problemer	Stil dig selv i den anden parts sted	
	Udvis interesse	

3. efter krisen

A: Evaluer	B: Gratuler	C: Fortsæt med at kontrollere
Evaluer krise-management kampagnen	Lykønsk virksomhedens medarbejdere	Vær forberedt på en fortsat mediedækning

Som det fremgår, er det vigtigt at anlægge et holistisk syn på krisekommunikation, men det bringer os ikke nærmere de konkrete tiltag, der bedst kan redde en virksomhed ud af kniben. Som jeg i næste afsnit vil komme ind på i forbindelse med en narrativ tilgang, bliver tiden før og efter en krise nemlig uomgængelig. Men først vil jeg præsentere de svarstrategier en virksomhed kan gøre brug af i løbet af mediestormen.³⁶

Benægtelse

- Afklaring: Man nægter at krisen er indtruffet og forstærker nægtelsen ved at forklare, hvorfor hændelsen ikke kunne være sket.
- Angrib: Man nivellerer beskyldningerne, for at tilskynde anklagerne til at stoppe med beskyldningerne.
- Flytte skylden: Man indrømmer at krisen har fundet sted, men placerer skylden udenfor virksomheden.

³⁶ In Millar og Heath (eds.): Responding to Crisis og Coombs: Ongoing crisis communication.

Reduktion

- Excuse/undskyldning: Man søger at begrænse ansvaret for krisen. En krise har fundet sted. Virksomheden er involveret, men er kun lidt ansvarlig for den.
- Benægt hensigten: Fortæl at det ikke var meningen, at krisen skulle opstå.
- Benægt viljen: Fortæl at virksomheden ikke kunne kontrollere de begivenheder, der førte til krisen.
- Retfærdiggørelse: Accepter ansvaret for krisen, men forsøg at begrænse den negativitet, der er forbundet med krisen.
- Begræns: Fortæl at krisen kun skabte lidt eller ingen skade og/eller kun udgør en lille, eller ingen, trussel for interessenterne.
- Sammenlign: Fortæl at krisen ikke er så slem i forhold til lignende kriser.
- Big picture: Placer krisen i en større kontekst, og fortæl at sådanne kriser er den pris, der må betales, hvis man vil opnå de ønskede mål.
- Fordrejning: Fortæl at krisen ikke er så slem, som andre hævder, den er.

Udbedring

- Lidende: Gør opmærksom på at virksomheden også er en af krisens ofre.
- Støttende: Mind interessenterne om de gode handlinger virksomheden har gjort i fortiden. En virksomhed må minde offentligheden om deres godgørende arbejde.
- Ros andre: Vær smigrende i forhold til en interessent for at vinde dennes billigelse.
- Kompensation: Tilbyd interessenterne gaver for at opveje krisen.
- Korrigerende handling: Søg at genoprette den normale orden og/eller lov at foretage de ændringer der skal til, for at forebygge en gentagelse af krisen i fremtiden. En virksomhed prøver at genoprette orden så hurtigt som muligt efter en krise – at vende tilbage til en normal gang. Virksomheden kan også ændre taktik og/eller forretningsgang for at reducere sandsynligheden for, at krisen vil gentage sig.
- Apology/undskyldning³⁷: Hvis virksomheden har accepteret ansvaret for krisen og beder interessenterne om tilgivelse.

³⁷ Jeg har valgt at bibeholde det engelske excuse og apology, da der er en gradsforskel jeg ikke kan finde ækvivalenter til på dansk.

Således er det muligt at opstille forskellige strategier for kommunikationens art. Men de er nyttesløse, hvis ikke man, som den 'angrebne' virksomhed, er klar over, for det første, hvilken rolle man tidligere har fået tildelt (sagt på en anden måde: Hvilket narrativ man er en del af) og derfor kan være fastholdt i, i omverdenens bevidsthed (med mindre der har været et succesfuldt PR-maskineri i gang), og for det andet, spore sig ind på hvilken type fortælling pressen/medierne er ved at bringe på banen (med al den usikkerhed og de gisninger der måtte være). For har man tidligere optrådt i skurkerollen, og har fortællingens anslag karakter af en kriminalfortælling, så er der en reel mulighed for, at rollelisten bibeholdes, og skurken dømmes. For ligeså vel som virksomheden ønsker at fremstå troværdig og tillidsvækkende og klare sig bedst muligt gennem mediestormen, ligeså vel er det essentielt for fortælleren (journalisten/redaktionen) at levere en holdbar fremstilling. Og for læseren (og journalisten) bliver det nemmere, med Ecos ord, at udfylde hullerne eller gaps'ne med den viden, man i forvejen har.

For virksomheden er det altså nødvendigt at spille med på fortællingens – fortællerens – præmisser, hvilket fra starten har været den lille skepsis i forhold til min opfattelse af virksomhedernes mulighed for taletid under en mediestorm. Pressen prøver at udfordre virksomhedens narrativ, og for virksomheden gælder det så om – sammen med pressen – at stykke et andet narrativ sammen (med mindre deres eget, oprindelige, er stærkt nok til at kunne afvise pressens). Virksomheden skal hurtigt kunne spore sig ind på, i hvilken retning fortællingen vil udvikle sig, og måske vigtigst – det er i hvert fald temmelig afgørende i Lundbeck-sagen, hvordan virksomheden i tidligere forløb er blevet fremstillet. Det empiriske materiale, der ligger til grund for undersøgelsen, er industrispionage-sagen, men, som sagt, er den en ud af flere sager, der har været bragt. Den ville godt kunne være bragt som en række nyhedshistorier/notitser, hvor hovedpunkterne blev opridset, men det blev valgt, af især Jyllands-Posten, at køre sagen som en daglig føljeton i over tre uger. Ydermere har pressen valgt at inddrage de tidligere sager, med den effekt at læseren kan opleve det, som en fortsat serie, der kører over en række sæsoner. For virksomheden har det den uheldige virkning, at de fastholdes i samme rolle.

Når nu vi har fået et indblik i, hvordan medierne skruer føljetonnyheder sammen, samt hvilke strategier, der bedst kan gavne virksomheder, der befinder sig i søgelyset, vil jeg, ved at lave en nærlæsning af forløbet i Lundbeck-sagen, se på, hvordan deres

egenfremstilling (deres narrativ) er blevet indplaceret i det samlede narrativ. Først vil jeg præsentere en gennemgang af de fra litteraturens verden hentede teorier om narratologi – særligt om plottet. Her anser jeg både forløb og temporalitet ligeså vel som udsigelsen, altså fortæller- og synsvinkelproblematikken, for at høre hjemme.

Det narrative aspekt

Pressens historie – eller det narrativ de fremstiller, kan ses som et brud på Lundbecks 'orden', altså på Lundbecks narrativ. Der opstår en situation med to konkurrerende narrativer. Som påpeget, og som jeg om lidt vil komme med teoretisk belæg for, er det umiddelbart pressen, der har haft den bedste historie – men også kun ved at anvende de tidligere sager. Havde de ikke gjort det, ville det have været svært for dem at skabe en føljetonnyhed. Det gælder om at have det bedste narrativ eller det mest målrettede narrativ; det der bedst kan overbevise den gruppe, man henvender sig til.

Normbruddet har Lars Arild karakteriseret som novellens³⁸ faste tema. En måde man kan afgrænse eller definere novellen på, er som et sammenstød mellem to verdner, hvor den ene dukker op uventet. Bruddet kan ligefrem tage form af *forbrydelse* mod gældende love.³⁹ I starten er der en given orden. Den anden – den ukendte - bryder ind i denne orden, en begivenhed indtræffer. Novellens forløb kan derfor karakteriseres som tilstanden: før begivenheden, begivenheden, tilstanden efter. Som Arild formulerer det i sin introduktion til genren: "Dette *forløb* i historien – der ikke nødvendigvis svarer til tekstens forløb – viser ofte, at mødet mellem begivenhed og orden fortætter sig omkring to punkter. Først sker begivenhedens *indbrud* i den givne orden, senere følger et *vendepunkt*, hvor forløbet får en ny retning og slutning, der både er overraskende og logisk."⁴⁰

Den konflikt, der er opstået mellem orden og begivenhed, kan, ifølge Arild, ende på fire måder:

1. Den givne orden sejrer og begivenheden bliver afvist
2. Begivenheden bevirker, at den givne orden bryder sammen
3. Den givne orden lempes, så begivenheden kan indoptages

³⁸ Den etymologiske forklaring på novelle er: en kort nyhed eller overraskelseshistorie.

³⁹ Arild: To verdner *in* Palmehaven p. 121.

⁴⁰ *Ibid* p. 117.

4. Der bliver oprettet en helt ny orden

Jeg vil vove den påstand, at det er skabelonen, der er gældende for en type føljetonnyhed som Lundbeck-sagen er (og måske mere generelt når virksomheder udsættes for mediestorme). I kampen mellem de to narrativer. For Lundbeck gælder det om enten at afvise begivenheden, så den oprindelige orden genoprettes, eller de kan vælge at indoptage begivenheden og udvikle et nyt narrativ. I denne sag er det muligt at operere med to brud. For Lundbecks vedkommende sker der et brud på deres orden – deres narrativ, ved at pressen begynder at fyre løs. Men pressen griber ind, fordi de mener at Lundbeck begår brud på gældende love og regler. En krise kan godt styrke en virksomheds narrativ, hvis den kommer helskindet igennem.

Aristoteles definerer i sin Poetik begrebet mythos – det man nu kalder et narrativt forløb: ”en afsluttet helhedshandling af et vist omfang”⁴¹ og ved helhed forstår Aristoteles det, der har både begyndelse, midte og afslutning.⁴² Helhedens dele definerer han således: ”Begyndelsen er det der ikke selv med nødvendighed følger efter noget andet, men efter hvilket kommer noget andet der naturligt må finde sted eller indtræffe, men slutningen er derimod det der selv naturligt følger efter noget andet, enten nødvendigvis eller i reglen, medens intet andet følger efter det. Midten er så det, der både selv følger efter noget andet og har noget andet til følge”⁴³, ”begivenhedernes enkelte dele må høre sammen på en sådan måde, at flytter man eller borttager man en eller anden del, så bliver det hele anderledes og kommer i uorden, for det som ved at komme til eller ikke komme til ingen klarhed skaber over noget, det hører heller ikke hjemme i helheden som en del af denne.”⁴⁴

Brooks' narrativ

Peter Brooks tager i 'Reading for the plot' afsæt i Aristoteles' tre-delning med en begyndelse, en midte og en slutning. Han anvender også begrebsparret fabula og plot⁴⁵, som man indenfor narratologien, siden de russiske formalister har skelnet mellem. Pointen var, for

⁴¹ In Holmgaard: Narrativitet p. 9.

⁴² Det skal bemærkes at Aristoteles ikke beskæftigede sig med tragediens fortalte forløb med en markant fortæller. Han hæftede sig ved den sceniske fremstilling af et handlingsforløb, der netop adskiller sig fra det fortalte ved det udsigelsesmæssige – altså, om der er en fortællerinstans eller ej. Se yderligere in Holmgaard.

⁴³ In Holmgaard p. 9.

⁴⁴ Ibid p. 10.

⁴⁵ I deres terminologi såvel som hos Brooks, benævnes plot med sjūzet.

de russiske formalister, at pege på tekstens konstrueret-hed, at teksten ikke gengav virkelighedens egen logik, hvorfor de især interesserede sig for plottet.

Logisk set kommer fabulaen før plottet, det, der er sket, før fortælleren fortæller, men som læser præsenteres man først for plottet og konstruerer, via det, fabulaen. Interessant er det at se på, om plottet kan ændre på fabula – altså om fortælleakten har en formgivende effekt. Umiddelbart vil man vel forestille sig, at et forløb, der præsenteres i pressen, er fabula – den kronologiske rækkefølge af begivenhedernes gang. Jeg vil, ved at tage udgangspunkt i den tidsmæssige organisering af stoffet, pege på forløbets konstruktion.

I 'Reading for the plot' beskæftiger Brooks sig med en dynamisk tekstforståelse og den narrative transformation. Han inddrager dynamikken på to niveauer. På det ene i beskrivelsen af narrativets indre organisering, og på det andet i samspillet mellem teksten og læseren. Dynamikken tilhører både læsningen og teksten. Han anser abstraktionen fra tids-begrebet som en begrænsning. Brooks' projekt er at undersøge de betingelser, under hvilke betydningsdannelser opstår. Til det formål inddrager han psykoanalysen, da han mener, der er en sammenhæng mellem de psykiske og litterære dynamikker. Han konstruerer sin teoretiske model på baggrund af Freuds 'Hinsides lystprincippet' som model for det dynamiske princip i fortællingen, og applicerer dynamikken mellem livs- og dødsdriften på fortællingen. Med dødsdriften på den ene side, der styrer organismen tilbage til det oprindelige, til livløshed, og livsdriften på den anden side, der gør alt for at udskyde dette mål, den vil forlænge vejen. Overføres drifterne på narrativet, er dødsdriften en stræben mod slutningen, mens livsdriften vil udskyde denne.

Brooks forstår *narrativ*, som en betegnelse for fortællingen, og *plot*, som den måde hvorpå narrativet er organiseret: "Plot as I conceive it is the design and intention of narrative, what shapes a story and gives it a certain direction or intent of meaning."⁴⁶ Det er plottet, der gør det muligt for læseren at skabe sammenhæng i en fortælling. Plot kan udvikle sig: "through temporal sequence and progression"⁴⁷ – plottet kan således ses som den tidsmæssige organisering af læsningen: "Plot (...) seems to me to cut across the

⁴⁶ Brooks: Reading for the plot p. XI.

⁴⁷ Ibid p. XI.

fabula/sjûzet distinction in that to speak of plot is to consider both story elements and their ordering.”⁴⁸

Det er plottet, der gør det muligt for læseren at skabe sammenhæng i fortællingen, en mening, og det er vores begær efter meningen, der driver os frem gennem fortællingen.

Vores fornemmelse for plottet er formet ud fra 1800-tallets tradition med de store fortællinger – i Danmark bl.a. dannelsesromanen. Det store sammenhængende plot beskrives som et finalitetsstyret narrativ, et narrativt forløb med en struktur, der styrer mod slutningen, og hvor der gennemskrives en udvikling. Brooks’ model, der beskriver den dynamiske organisering og dermed beskæftiger sig med transformationen, bevæger sig mellem en begyndelse og en slutning, hvor det netop er den meningsgivende slutning, der er forudsætningen for transformationen.⁴⁹ Og selv om der er en større skepsis overfor plots og plotting, er vi stadig afhængige af det. Plotting forstår Brooks som læserens indgriben, en aktiv proces. Brooks’ model beskriver altså et narrativs dynamiske organisering, der har den narrative transformation, det sammenhængende plot, som sit objekt. Det finalitetsstyrede narrativ kan opfattes som bevægelsen: blind metafor – metonymi – oplyst metafor. Et typisk eksempel på det er kriminalfortællingen, hvor bevægelsen går fra forbrydelsen, den blinde metafor – til forklaringen eller opklaringen af forbrydelsen, den oplyste metafor. Den oplysning sker både på det udsagte plan, hvor fortællingens personer opnår en forklaring, men tilsvarende på udsigelsesplanet, hvor vi, som læsere, gives en sammenhæng. Imellem den blinde og oplyste metafor, skal vi gennem ”a field of force” – som er Brooks’ betegnelse for midten, med både progressive (dødsdriften) og regressive (livsdriften) elementer: ”we find representations of the dynamics of the narrative text, connecting beginning and end across the middle and making of that middle – what we read *through* – a field of force.”⁵⁰ Det er her, læserens begær fastholdes. Fortællingen vækker ved sin begyndelse læserens begær, og det er fortællingen, der selv skal tilfredsstillere det. Læseren søger at skabe mening ved at stykke enkeltdele sammen til helheder og ved at udfylde tomme pladser.

⁴⁸ Ibid p. 13.

⁴⁹ Det er ikke ensbetydende med, at Brooks mener at alle narrativer er finalitetsstyrede. Ved en undsigelse af den meningsbærende slutning ser han, i modernismen, en nedbrydning af den narrative transformation.

⁵⁰ Brooks p. 47.

Ifølge Brooks er det vores narrative begær, der driver læsningen fremad, men ud fra vores erindring om det læste tilskriver vi det betydning – man kan derved tale om en dobbelt bevægelse, eller en modsatrettet bevægelse – en bevægelse mellem forventningen og erindringen. I et finalitetsstyret narrativ har vi en forventning om den oplysende slutning 'anticipation of retrospection'. Når vi læser, forventer vi at nå en slutning, der vil kunne 'oplyse' os, skabe et overblik over det, vi har læst. Retrospektivt får vi en forståelse og derved en sammenhæng: "the narrative must tend toward its end, seek illumination in its own death. Yet this must be the right death, the correct end. The complication of the detour is related to the danger of short-circuit: the danger of reaching the end too quickly, of achieving the im-proper death."⁵¹

Midten – eller den metonymiske forskydning er nødvendig, hvis den blinde metafor skal udvikle sig til at blive oplyst og ikke gå til grunde: "the model proposes that we live in order to die, hence that the intentionality of plots lies in its orientation toward the end even while the end must be achieved only through detour."⁵² Læsningen søger – eller begærer – altså en viden, der både vil være begærets forløsning og undergang, men på vej til det punkt – den oplyste metafor – må vi gennem den metonymiske forskydning. Det er det sted, hvor begæret iscenesættes, det er her fortællingen udfolder sig. Efter erkendelsen af, at den metonymiske forskydning er nødvendig, inddrager Brooks gentagelsen. Gentagelsen af tekstelementer fungerer som en forlængelse af afstanden mellem den blinde og den oplyste metafor, og gør midten til en tøven før forløsningen af det narrative begær, en tøven der er forudsætningen for fortællingens suspense. Gentagelsen kan dels opfattes som en reproduktion af fortidige hændelser og dels som en forandring. Gentagelsen forsinker selvfølgelig den fremadskriden, som er lystprincippetets søgen. For Brooks er gentagelsen karakteristisk for narrative tekster. Selve narrationen kan anskues som en gentagelse af den forudgående fabula. Hvor gentagelsen hos Freud var nødvendig for at patienten kunne overvinde tidligere hændelser eller traumer, da er gentagelsen hos Brooks en binding af tekstlige energier. Læseren sættes tilbage i teksten og bliver i stand til at skabe sammenhængen og derved meningen.

⁵¹ Ibid p. 103-104.

⁵² Ibid p. 108.

Kriminalfortellingen

Endnu et eksempel der peger i retning af Lundbeck-sagens narrative karakter er hentet fra kriminalfortællingens verden. Tzvetan Todorov opstiller i sit essay 'Kriminalromanens typologi' tre sub-genrer: den klassiske detektivhistorie, den hårdkogte krimi og thrilleren. I den klassiske detektivfortælling peger han på den dobbelthet, genren indeholder. Den rummer to historier – den ene kalder han for mordhistorien, som man, mere passende i denne sammenhæng, kan kalde forbrydelses- eller lovovertrædelseshistorien, og den anden er efterforskningshistorien.⁵³ Dette indebærer to tidsforløb. Det ene er efterforskningens tidsforløb, der starter, når forbrydelsen er begået, og det andet tidsforløb er så det drama, der foregår op til forbrydelsen. I Lundbeck-sagen er det værd at bemærke, at det, der udelukkende har fortællerens interesse, er, hvad der drev virksomheden til handlingen – altså tiden op til forbrydelsen. Ikke om den er skyldig, ej heller hvordan forbrydelsen blev begået, kun hvorfor. Og det er vel nok en lidt risikabel historie at fortælle, hvis ikke man er sikker på, om man har fat i den rigtige skurk.

Også Todorov anvender begreberne fabula og plot. Forbrydelsens historie er fabula, den fortæller det, der virkelig skete. Efterforskningens historie forklarer, hvordan læseren har fået sin viden, gennem plottet. Mens den klassiske kriminalroman fortæller én historie, afdækker den på samme tid en anden. Hensigten er at fortælle om efterforskningens forløb, men gradvist afdækkes historien om forbrydelsen. Den oprindelige forbrydelse bliver derved både en slutning såvel som en begyndelse. Den afslutter historien om begivenheden, der ledte frem til selve forbrydelsen, og samtidig er den begyndelsen på efterforskningshistorien.

Ifølge de russiske formalister drejer det sig her også om en forskydning af tid. "Virkingen av forbrytelsen bliver avdekket før årsakene til den bliver beskrevet. Det betyr at kriminallitteraturen beskjeftiger seg med å lukke den logisk/kronologiske kløften som skiller nåtiden, eller oppklaringen av forbrytelsen, fra fortiden, som la grunnen for den. Denne genren er opptatt av en form for gjenvinning, idet den bevæger seg fremover for å bevege seg bakover. Detektiven møter virkninger som tilsynelatende ikke har årsaker, begivenheter som kommer i en kaotisk kronologisk orden, viktige spor som er skjult blant

⁵³ Todorov: Kriminalromanens typologi p. 205.

betydningsløse, og hans rolle er å gjenskape en ordnet rekkefølge og årsakssammenheng.”⁵⁴

Den anden sub-genre er krimien og her forenes de to historier, da fortællingen foregår samtidig med handlingen. Her er der ikke, som i detektivhistorien, en historie, der skal gættes. Hvor detektivhistorien bevæger sig fra virkning til årsag, dér bevæger krimien sig fra årsag til virkning. Thrilleren – den tredje sub-genre er en kombination. De to historier er bevaret, den fortidige og den nuværende, men den sidste reduceres ikke til en enkel afsløring af sandheden. Læseren interesserer sig ikke kun for, hvad der tidligere er hændt, men lige så meget for, hvad der siden skal ske. Et element der også er tilstede i Lundbeck-sagen, hvor anden del netop handler om, hvad der skal ske med den 'skyldige' – eller den ansvarlige. Den nysgerrighed der var bærende i detektivromanen, en forventning om at få en forklaring, bliver her kombineret med spændingen – suspense: Hvad kommer der til at ske med hovedpersonerne? Her bevæger man sig fra årsag til virkning. Man følger forbryderens forberedelser og fastholdes af forventningen om, hvad der vil ske.

I Lundbeck-sagen har der også været en forventning om, at noget måtte ske. En konsekvens af handlingerne, en årsag, der måtte udløse en virkning. Til at begynde med har man som læser forventet at få en opklaring af forbrydelsen og placeret skylden – men som fortællingen skrider frem, bliver det klart, at med flere ukendte faktorer er det ikke muligt (i denne sæson!). Det omslag der så finder sted, kan måske beskrives som en forskydning fra den mere klassiske detektivhistorie til thrilleren – med en fremtrædende suspense-faktor. Hvad vil der ske med de implicerede? Det bliver den dominerende historie – og også den historie vi får en afslutning på. Beskyldningerne (og mediernes dom!) er så voldsomme, at direktøren bliver for stor en belastning for virksomheden. Der er kun en vej – ud.

Forløbet i Lundbeck-sagen adskiller sig fra den klassiske kriminalfortælling på flere områder. Allerede fra starten får man en temmelig klar forestilling om, hvem der er skyldig. Første del af historien søger at oprulle årsagen til forbrydelsen. Når denne menes at være sikker (Sprunk-Jansens økonomiske afhængighed af Lundbeck), bruges anden del

⁵⁴ Porter: Baklengs oppbygning og kunsten å skape spenning p. 249.

på at fælde den formodede skurk. Grunden til forbrydelsen samt forbryderen bliver fundet – men opklaringen af selve forbrydelsen samt verificeringen af, om denne i det hele taget har fundet sted, er ikke en del af fortællingen.

Når det fra begyndelsen, for os læsere, bliver gjort klart, at vi har at gøre med en kriminalfortælling, indebærer det nogle ufravigelige krav. Som minimum på denne slutningsorienterede genre er opklaringen. Derudover må der nødvendigvis være en forbryder, et offer og detektiven. Det traditionelle spørgsmål: Hvem gjorde det? er ikke så essentielt for pressen at komme med en løsning på. Mere tyder på (og som allerede nævnt, understreger den negative omtale af Lundbeck som fx løgnere og brugere af ufine virksomhedsmetoder), at pressen allerede fra starten havde en formodning om, hvem skylden skulle tildeles. Det, der driver historien, er at klarlægge motiverne til handlingen. Det bliver den egentlige efterforskningshistorie.

Der bliver indgået en kontrakt mellem afsender og modtager – hvilket jo er særdeles farligt i et nyhedsmedie, for afsenderen har jo ingen viden om, hvordan sagen udvikler sig. Nemmere bliver det ikke af, at der udover 'kravet' om en afslutning, som må siges at være uomgængelig, når afsenderen i tre uger har forsynet modtageren med nye bidder/afsnit af fortællingen, er inkorporeret et krimi-element. Det kræver en løsning. Som antydnet, er der et problem omkring den viden fortælleren/journalisten har i forhold til forløbets udvikling. For det er vigtigt at holde sig for øje, at fortælleren jo ikke – i forhold til fiktionen – styrer handlingens udvikling, (hvilket man i denne, på mange punkter, fint komponerede sag kan komme til at glemme, især hvis man som læser 'fanges' af plottet). I kapitel 4 vil jeg, med henblik på en kortlægning af Lundbecks strategier og disses styrker og svagheder, med en på visse punkter dekonstruktivistisk læsning finde brud og modsigelser (en læsning hvor der ikke eksisterer en absolut sandhed, som fx hermeneutikken hævder, der er) og påpege hvilke, i mine øjne, grelle mangler, der er. Ved en dekonstruktivistisk tilgang forstår jeg, at jeg i læsningen vil sætte fokus på de steder, der får teksten til at gå i stykker, at: "explicitere tekstens egen modsigelsesfuldhed, dvs. selve dét fænomen at teksten på trods af sin eventuelle intention om helheds-skabelse alligevel ikke selv formår at udfylde sine tomme pladser, sine huller."⁵⁵ Fx de meget afgørende set-ups vi ikke får et pay-off på.

⁵⁵ Møller : Der var engang...p. 39.

Afbrydelsen

Når virksomhedens narrativ, i vores tilfælde, bliver brudt af pressen, gælder det for virksomheden om at kunne matche pressens narrativ. Kapitlet om en narrativ tilgang til krisekommunikation, indleder forfatteren Robert L. Heath⁵⁶ med en kort fortælling: Der var engang en familie, der pludselig blev overrasket af et højt brag fra det tilstødende værelse. Familiens ældste medlemmer hastede derind for at se, hvad der var sket. De fandt familiens yngste omgivet af glasskår, spildt vand og et ødelagt blomsterarrangement. Det ordnede/rutinemæssige familie-narrativ var blevet overtaget af et krise-narrativ. Forældrene spurgte: Hvad er der sket? og barnet spillede ud med et af følgende svar: ”jeg ved ikke hvordan det skete”, ”pludselig faldt det bare, et spøgelse må have væltet vasen”, ”hunden sprang efter fluen og stødte til den” eller ”jeg ødelagde den og det er jeg ked af”.

Pointen her er, at der i en krisesituation – når et narrativ ændres – må træde en person frem og redegøre for forløbet i forhold til målgruppen. Historien må altså tilpasses. I Lundbecks tilfælde, hvor de ikke selv havde defineret anmeldelsen som udløsende faktor for en krise, blev det først en krise i det øjeblik pressen tog fat. Lundbeck vil også blive konfronteret med spørgsmål om, hvad der er sket og hvorfor. De må derfor tage bestik af situationen og definere hvilken målgruppe, deres henvendelse skal rettes mod. Men hvad Heath ikke har taget med i sine overvejelser, er for det første muligheden for at familien var så optaget af noget andet, at de ikke hørte braget (som måske var det Lundbeck håbede på, altså at pressen ville ’overhøre’ anmeldelsen. Eller, som jeg senere kommer ind på i forbindelse med forskellige spin-strategier, så er en af dem netop at aflede opmærksomheden). For det andet, at barnet ikke ville svare, at det forholdt sig tavst, og for det tredje at barnet hurtigt ville kunne afveje situationen, og blive klar over, hvor forældrenes bekymring var placeret. Om de mest var oprørte over ødelæggelsen, eller om de styrtede hen for at se, om barnet var kommet noget til.

Udgangspunktet for Heath er, at der må svares på en krise, dels for at berolige interessenterne og dels for at genskabe kontrol over situationen. I ’Responding to Crisis’ er der anlagt en retorisk tilgang til feltet, og her er udgangspunktet spørgsmålet om, hvad der skal siges før, under og efter en krise. ”A rhetorical approach to crisis explicitly

⁵⁶ Heath: Telling A Story.

acknowledges that the responsibility for the crisis, its magnitude, and its duration are contestable. It stresses the message development and presentation part of the crisis response. It underscores the role that information, framing, and interpretation play in the organization's preparation for a crisis, response to it, and postcrisis comments and actions."⁵⁷

Tidligere blev der lagt vægt på skaderne og de konsekvenser, de kunne føre med sig, både med hensyn til omdømmet og forholdet til omverden. Der blev opstillet svar-muligheder, der skulle medvirke til at bekæmpe eller dæmpe krisens skader. Med en retorisk tilgang er feltet rykket et skridt videre. "A rhetorical definition of crisis features the communication processes and efforts to co-define meanings that assist persons who are affected – or think they are affected – to prepare for, accommodate to, and recover from the disruptive events. What the event means – how it is to be interpreted – becomes a central rhetorical theme."⁵⁸

Heath ser krisen som en: 'interruption of a narrative'.⁵⁹ "The story of an organization and the persons whose interests it affects are expected, by those persons, to constitute a story that 'continues happily ever after'. A crisis interrupts this narrative. Some elements in the event have narrative implications. A crisis not only is an interruption of one narrative – the normal activities of an organization, but it also begins its own narrative, one that may or may not end happily ever after."⁶⁰

Han anskuer krisen som et brud eller ændring af et narrativ, og mener, at det at fortælle en historie, er et typisk svar på en opstået krise, hvor man har mulighed for at forklare hvorfor forløbet har udviklet sig fra rutine/orden til en krise, hvem eller hvad der har ansvaret for ændringen og hvad der skal gøres for at genetablere kontrol over situationen. Derfor er det ikke nok for en virksomhed blot at komme med en undskyldning.

Som nævnt er den overordnede pointe i bogen, at det ikke er nok at tage fat om en krise, når den er opstået – men at det er nødvendigt at fokusere på tiden både før og efter.

⁵⁷ Responding to Crisis p. 5.

⁵⁸ Ibid p. 6.

⁵⁹ Heath: Telling A Story p. 167-189.

⁶⁰ Responding to Crisis p. 11.

Spørgsmål som: Hvorfor handlede virksomheden som den gjorde, eller hvad kommer der til at ske med virksomheden – spørgsmål, der altså både peger tilbage og frem, vil næppe kunne undgås.

Umiddelbart kunne man tro, at det bedste er at fortælle den sande historie – men det er, ifølge Heath, en lidt naiv eller forenklet opfattelse. Det forudsætter nemlig, at alle parterne opererer ud fra samme fortolkningsramme eller menings-zone, hvilket han ikke mener er sandsynligt.

Som tilfældet også er det i Lundbeck-sagen, er der forskellige opfattelser af, hvad der er - eller kan føre til en krise. For Lundbeck udgjorde anmeldelsen ikke en trussel, for dem var det ikke brud på rutinen. De oplever den slags tit og kører jævnligt retssager forskellige steder i verden. Det er en del af deres 'orden'. For pressen derimod var det tydeligt et brud på orden, hvilket medførte, at virksomheden blev nødt til at forholde sig til en ny situation: At de befandt sig i en krise, de måtte forklare og genvinde kontrol over.

Når virksomheden lancerer sin historie, er den i konkurrence med flere andre. I Lundbeck-sagen er den største konkurrent Tiefenbacher og pressen, der har positioneret sig som Lundbecks modstandere, men også branche-kollegerne, bl.a. Novo Nordisk melder hurtigt ud, at de ikke følger samme praksis som Lundbeck. Er de konkurrerende narrativer lige stærke, kan sagen udvikle sig til en debatsag (her kunne man fx have kørt en debat om virksomhedsetik, eller hvordan patentproblemet kan løses, eller muligheder for billigere medicin). Problemet med at definere krisekommunikation som historiefortælling er, at troværdigheden nemt kan sættes på spil. En historie skal derfor altså være sandsynlig, troværdig og sammenhængende for at indgyde tillid. Heath ser på hvilke muligheder og begrænsninger en virksomhed har, når den skal genvinde kontrol. Som det første må man være opmærksom på, hvilket narrativ der er dominerende i interessenternes bevidsthed, man må være opmærksom på deres forståelses- og fortolkningsramme. Han hævder, at interessenterne vil tolke det, af virksomheden forelagte narrativ, i forhold til deres eget forventede narrativ. Netop ved at alle har forskellige fortolkningsrammer, er det forenklet at opfordre virksomheden til blot at sige sandheden.

Selvberetning

Når vi nu har set på, hvordan medierne opbygger deres fortælling og på fortællingens struktur og logik, er næste skridt, hvordan virksomheden så skal støbe sin beretning sammen – altså fortælle om sig selv. Hvad må der tages højde for? Kenneth Gergen opererer i sin bog 'Virkelighed og relationer' indenfor det socialkonstruktivistiske felt, hvor han inddrager relationsteorien. Her anerkender man relationernes virkelighed, og bevæger sig derved udenfor det enkelte individ. Gergen vil anskue selv-opfattelsen ud fra et relationsteoretisk synspunkt, hvor selv-opfattelsen ikke ses som et individs personlige og private kognitive strukturer, men som: "en *drøftelse* af selv'et – en handling i sprog, som er tilgængelig i den offentlige sfære."⁶¹ Han vælger at se selv'et som en beretning, der via de igangværende relationer bliver forståelig. Historien kan vi bruge til at identificere os i forhold til andre og os selv – den bliver et afgørende redskab, når vi skal gøre os selv forståelige i den sociale verden. Netop ved ikke at placere hovedvægten på individet ønsker Gergen: "at se selv-beretningen som en form for social fremstilling eller fælles anskuelse. I denne forstand er narrativer samtalemæssige ressourcer – konstruktioner, som er åbne for løbende ændringer, efterhånden som interaktionen fortsætter."⁶² Selv-beretningen, mener Gergen, kan ses som et sprogligt instrument: "som er indlejret i konventionelle handlesekvenser og anvendes i forholdet til andre til at understøtte, øge eller forhindre forskellige former for handling. Som sproglige redskaber kan beretningerne bruges til at vise frem mod fremtidige handlinger, men de er ikke i sig selv årsag til eller bestemmende for sådanne handlinger. I denne forstand fungerer selv-beretningerne meget mere som mundtlige historier og moralske fortællinger i et samfund."⁶³ Fokus er flyttet væk fra det selv-bestemmende ego til social interaktion. Gergen opsummerer også problemet omkring narrativers sandhedsværdi, der har delt forskerne indenfor feltet. Mange mener, at beretninger kan være sandhedsbærende – potentielt set, og i det store hele anser de narrativerne for værende bestemt af kendsgerninger. Andre mener, at beretningerne ikke genspejler, men konstruerer en fremstilling af virkeligheden – altså organiserer kendsgerningerne eller måske endda frembringer dem. Selv-beretninger, som er indlejrede i fortløbende interaktionsprocesser, tjener i bred forstand til at forene fortiden med nutiden og pege på fremtidige forløb.

⁶¹ Gergen: Virkelighed og relationer p. 189.

⁶² Ibid p. 192.

⁶³ Gergen: Virkelighed og relationer p. 192.

Gergen har opstillet følgende centrale kriterier, når der skal konstrueres en beretning:

1. Der skal være en ordentlig slutning. En begivenhed der skal forklares, en tilstand der skal opnås eller undgås, et resultat eller en pointe. Det slutmål der vælges, vil typisk være værdiladet – enten ved at være ønskeligt eller uønskeligt
2. Udvalgte begivenheder der er relevante for slutmålet
3. Ordne begivenhederne
4. Have stabile identiteter
5. Tilstræbe årsagssammenhænge – altså kausale sammenhænge, hvor en begivenhed bør være produktet af det, der gik forud
6. Demarkationstegn, signaler der betegner begyndelsen og slutningen – en ramme

Gergen opstiller tre rudimentære former for narrativer ud fra sin betragtning om, at en histories slutmål er værdiladet. Derfor mener han, at det er muligt at omforme alle plots til en lineær form ud fra, hvordan værdiladningerne ændrer sig over tid. Der er den stabile beretning, den opadstigende og den nedadgående. Den første sammenknytter begivenhederne sådan, at individets bane ikke ændrer sig meget i forhold til mål eller resultater. I den anden knyttes begivenhederne sammen på en sådan måde, at de med tiden når en højere vurdering, og den tredje er den modsatte bevægelse. Med den optik er det interessant at se på, hvilken værdiladning der er ønskværdig for de to narrativer. Pressen, der kører virksomheden nedad, hvorimod virksomheden, helst ser en opadgående retning, kan klare sig med en stabil, men for hvem den nedadgående er en stor fare (med mindre de relativt hurtigt kan få den rejst op igen eller i forvejen har et godt og stærkt omdømme så lidt modgang ikke vil skade). ”For at fastholde identiteten kræves heldig forhandling ved hver drejning af vejen. Mere bredt kan man sige, at det er en uophørlig udfordring at fastholde sin identitet – at bevare narrativ validitet indenfor et fællesskab.”⁶⁴ Selv-konstruktioner kræver, at der eksisterer nogle støttende biroller. Den narrative validitet afhænger i høj grad af andres bekræftelse.⁶⁵

⁶⁴ Ibid p. 211.

⁶⁵ I pressens narrativ blev de støttende biroller afskrevet, da der blev bragt kommentarer fra Lundbecks branchekolleger, der naturligvis tog afstand fra industrispionage.

3. Krisekommunikationsfeltet, eksisterende modeller

Benoits image-genoprettelse

Det, der har været interessant ved de krisekommunikationsteorier, jeg allerede har præsenteret, og som vi om lidt skal se hos kommunikationsforskeren William Benoit, der især har beskæftiget sig med image-genoprettelsesstrategier, er, at indrømmelsen som strategi ikke er opprioriteret, endsiige fremhævet, som en farbar vej.

Som tidligere belyst er det ikke nok blot at koncentrere sig om kommunikationen, når krisen kradser. Virksomheden må have antennerne ude hele tiden, forsøge at komme en eventuel krise i forkøbet, afværge den. Og lykkes det ikke, må der, efter at krisen er overstået, ligeledes arbejdes på at genopbygge virksomhedens image. Hvad der altså synes at være enighed om indenfor krisekommunikationsforskningen er, at fejl, uheldige handlinger, eller ligefrem forkerte handlinger, ikke skal indrømmes. Det er i hvert fald ikke en mulighed, der opereres med. Altså at tilstå og tage skraldet.

William Benoit har med sin nyretoriske tilgang til PR-feltet beskæftiget sig med krisestyring som en kontinuerlig aktivitet, dog med hovedvægten lagt på de genoprettelsesstrategier, der kan anvendes for at komme igennem krisen med sit image så lidt stækket som muligt. I bogen 'Accounts, Excuses, and Apologies' formulerer han sin teori om image-genoprettelse med følgende udgangspunkt: "When our image is threatened, we feel compelled to offer explanations, defenses, justifications, rationalizations, apologies, or excuses for our behavior. This book investigates verbal responses to perceived damage to reputation – image restoration strategies – because threats to image are pervasive, reputation is important, and discourse has the power to restore face."⁶⁶

Benoit bygger sin teori om image-genoprettelse på to grundantagelser:

1. Kommunikation er en målrettet aktivitet
2. At bevare et godt image er et væsentligt mål for kommunikationen

⁶⁶ Benoit: Accounts, Excuses and Apologies p. 2.

I bogen trækker Benoit især på Burke, Ware og Linkugel samt Rosenfield. Sidstenævnte var den første, der gjorde fremskridt indenfor feltet gennem systematiske analyser af politiske taler bl.a. Nixons og Trumans. Han fik identificeret følgende fire 'selvforsvars-områder': En kortfattet og intens polemik, et angreb på modstanderen, en koncentration af data i den midterste tredjedel af talen samt at genbruge argumenter fra de seneste taler.⁶⁷

Det næste fremskridt kom fra Ware og Linkugel, hvorfra Benoit henter apologia teorien.⁶⁸ De opstillede fire retoriske strategier til brug i retorisk eller verbalt selvforsvar: At benægte, støtte, differentiere og transcendere og foreslog at kombinere dem parvis, hvorved der blev dannet fire apologetiske holdninger⁶⁹

- den absolute ved at benægte og differentiere
- den vindicative ved at benægte og transcendere
- den explanative ved at støtte og differentiere og endelig
- den justificative hvor man støtter og transcenderer

Teorierne har været meget populære til analyser af image-genoprettelses diskurser, men Benoit problematiserer den parvise opdeling, da strategierne her kan komme til at modarbejde hinanden. Han er enig i, at de udbedrende image-strategier ofte er anvendt i kombineret form, men Ware og Linkugels opdeling er altså ikke helt uproblematisk. Benoit mener bl.a. ikke, at de tydeligt har redegjort for den absolute og vindicative holdning. For hvis man benægter at blive forbundet med en handling, hvorfor skulle man så forsøge at få andre til at se sagen i et større og bedre perspektiv (transcendere) eller adskille handlingen fra andre lignende og uønskede handlinger (differentiere). Har man ikke udført handlingen, hvad er så pointen i at differentiere eller transcendere den, spørger Benoit.⁷⁰ Og som beskrevet, er det også der, Lundbeck går galt i byen. De har travlt med at afvise beskyldningerne om brugen af industrispioner, hvorefter de opfordrer andre til at anvende lignende metoder. Ydermere ser Benoit også muligheder i at anvende andre

⁶⁷ Ibid p. 7.

⁶⁸ Apologia som er en selvforsvars-strategi modsat kategoria som er den angribende.

⁶⁹ Benoit: Accounts, Excuses and Apologies p. 13.

⁷⁰ Benoit: Accounts, Excuses and Apologies p. 89.

kombinationer. Man kunne fx ønske at anvende den støttende strategi, efter at man havde benægtet en handling.

Burke, som Benoit også trækker på, opererer med to processer til at fjerne skyld eller genoprette ens gode omdømme. Den første er *victimage* – hvor man gør en anden til offer eller syndebuk, man flytter altså skylden – en strategi, der også er karakteristisk i Lundbeck-sagen. De formår undervejs, mens sagen kører, at beskyldte både konkurrenterne og pressen. Den anden er *mortification* – hvor man indrømmer fejlen og beder om tilgivelse. Begge er vigtige, men ifølge Benoit, er det ikke en udtømmende teori. Burke ser et væsentligt sammenfald i den måde, de to forholder sig til skyld på, nemlig som et symbolsk drab: "mortification a kind of suicide and victimage a kind of homicide. I separate these image restoration strategies, however, because of the effect they engender: mortification accepts the blame (placing it on one's 'bad' self) and begs forgiveness, while victimage shifts the blame elsewhere, to a scapegoat."⁷¹

Det altoverskyggende problem ved Benoits teori er ifølge Johansen og Frandsen, der har præsenteret Benoit i deres artikel 'Retorik og krisekommunikation', at han: "forestiller sig, at de omtalte image-genoprettelsesstrategier – eller mere generelt kommunikationen mellem afsender og modtager – realiseres på en ret umiddelbar eller *ikke-medieret* måde."⁷² Der eksisterer en række parametre, som han altså ikke tager højde for eller opererer med. Benoits udgangspunkt er den lineære kommunikationsmodel, også benævnt transmissionsparadigmet. Eller som Lasswell formulerede det: "Who Says What in Which Channel to Whom with what Effect". En model han selv benyttede til at studere bl.a. politisk kommunikation og propaganda, og hvor man må forudsætte, at den kanal, der kommunikeres gennem, er neutral.

I forhold til mit studieobjekt er det vigtigt at huske på, at det netop drejer sig om virksomhedens kommunikation til omverdenen gennem pressen. En kanal, der idealistisk set burde være neutral, men som reelt set har egne interesser fx at sætte en dagsorden, eller den journalistiske prestige, der er forbundet med at scoope en historie. Men hvad Benoit ikke beskæftiger sig med i sin model er, for det første, hvilken genre der anvendes,

⁷¹ Ibid p. 87.

⁷² Johansen og Frandsen p. 58.

fx om der benyttes pressemeddelelser og for det andet massemediernes betydning, her tænker jeg særligt på agenda-setting og gatekeeper rollen. Uden mediets accept kommer meningen ikke frem.

Ved at studere de tidligere 'selvforsvars-strategier' opstiller Benoit sin egen model. Hvilke genoprettelsesstrategier der vælges, skal selvfølgelig ses i forhold til angrebets art. Benoit skelner mellem fem overordnede strategier.⁷³ De adskiller sig ikke synderligt fra dem, jeg tidligere har præsenteret. Igen er det tydeligt, at udgangspunktet eller forudsætningen er, at man som virksomhed er uskyldig – enten faktisk eller i egen bevidsthed.

Benoits model ser således ud:

1. Benægtelse: Enten simpel benægtelse eller at flytte skylden
2. Unddragelse af ansvar: Enten ved provokation, omstødelse, at det var et uheld, eller at man handlede i god tro, havde gode hensigter
3. Reducere angrebets omfang: Her kan man støtte, minimalisere, differentiere, transcendere, angribe den anklagende eller kompensere
4. Udøve en korrigerende handling
5. Bøn om tilgivelse

Ad 1. Den simple benægtelse er en ren benægtelse af, at handlingen har fundet sted, at man udførte den, eller var ansvarlig for den. Ved flytning af skyld flytter man ansvaret over på andre, man undsiger sin egen deltagelse i handlingen.

Ad 2. Man reducerer sin rolle. Det kan gøres ved provokation, hvor man påstår at være blevet provokeret til handlingen – man er gjort til syndebuk, og der er andre medansvarlige. Ved omstødelse handler man pga. uvidenhed – man er ikke velinformeret, eller også har man ikke fuld kontrol over tingene. Også her er der medansvarlige. Ved at begrunde det med at det er et uheld, er man heller ikke fuld ansvarlig. Og endelig, de gode hensigter, hvor man handler efter bedste overbevisning.

⁷³ Benoit p. 95 samt Johansen og Frandsen p. 53.

Ad 3. Man ønsker at begrænse angrebets negative effekt. Benoit opererer her med seks underkategorier. En støttende, hvor man afleder fokus ved at fremhæve de positive sider eller tidligere positive handlinger ved virksomheden eller personen. Den minimerende, hvor man forsvarer sig med, at handlingen ikke er så slem, som det umiddelbart lader til. Den differentierende, hvor der plæderes for, at handlingen ikke er så slem som andre tilsvarende handlinger med værre følger. Den transcenderende, hvor handlingen forsøges overført til en anden kontekst. Ved et angreb på den anklagede går man til modangreb, og leder opmærksomheden væk fra sig selv. Og endeligt kan man forsøge at mindske et angreb, ved at tilbyde erstatning eller anden form for compensation.

Ad 4. Ved at udføre en korrigerende handling, vil man besvare et angreb ved at forsøge at rette op på problemet. Altså korrigerer fejlen ved enten at løse problemet, eller forhindre det i at opstå igen. Her pointerer Johansen og Frandsen det interessante ved, at det jo er muligt at udføre en korrigerende handling uden at påtage sig et ansvar.

Ad 5. Ved bøn om tilgivelse vedkender man sig sit ansvar, undskylder og ønsker tilgivelse. En strategi der ofte kombineres med en korrigerende handling.

Modellen indeholder en progression fra først at benægte sit ansvar til dernæst et forsøg på en unddragelse eller reduktion ved at dele ansvaret ud på andre, og fra delvist at erkende sit ansvar, til at udbedre skaden og undskylde.

Hvordan image-genoprettelsesstrategier kan reparere et ødelagt omdømme, kan man bedst forstå, siger Benoit, ved at analysere angrebet, bebrejdelserne eller klagerne. Grundlæggende består angrebet på image eller face af to komponenter⁷⁴: En offensiv handling, samt at den anklagede bliver holdt ansvarlig for handlingen. Kun hvis begge omstændigheder, af et relevant publikum, anses for at være sande, er den anklagedes omdømme på spil. En af Benoits pointer er nemlig, at opfattes en handling anstødelig af et relevant publikum, så er virksomhedens image truet. Det er altså en tredje part, som ikke

⁷⁴ Som Johansen og Frandsen også bemærker, er det problematisk at Benoit skiftevis anvender image og face – da sidstnævnte normalt henviser til personen eller virksomheden og både kan være afsender og modtager orienteret, der er førstnævnte omverdenens indtryk og altså modtager-orienteret.

behøver at være involveret i selve handlingen, der afgør, om der kan tales om en krise eller ej. De er dommerne i situationen. Det er deres analyse og fortolkning det kommer an på.

Benoit har valgt ikke at inkludere tavshed som en mulig strategi, da han beskæftiger sig med de verbale strategier og dem, der er proaktive. Hans typologi indfanger ikke helt, hvad Johansen og Frandsen benævner som beroligelsesstrategien⁷⁵ hvor virksomheden, samtidig med at den forsøger at genoprette sit image, vil holde fast i kundekredsen, og derfor fremsætter beroligende argumenter. Ved at Benoit ikke analyserer hvordan de retoriske virkemidler konkret anvendes, beskæftiger han sig ikke med, hvad man ifølge Johansen og Frandsen, kan kalde for en sandhedsstrategi⁷⁶ – hvor det er vigtigt for virksomheden at være formidler af sandheden, både den historiske, begivenhedernes forløb og den videnskabelige.

Spin, også i virksomheder

Punkterne 1, 2 og 3 i Benoits model, kan siges at være sammenfaldene med spin-strategier, hvor det drejer sig om at servere en historie, der flytter fokus fra forbrydelsen og virksomhedens skurkerolle. Forskellen er så, hvor i forløbet de skal anvendes. Det interessante ved spin-strategierne er, at man helst helt skal undgå at komme til det punkt, hvor man skal vikle sig ud af en mediestorm eller sno sig igennem den. Med spin, handler det om at placere sin historie, så man fremstår bedst muligt. De fleste af strategierne er koncentreret om forarbejdet. Modsat Benoit, der jo beskæftiger sig med genoprettelsen af image.

Med spin-værktøjerne er man netop bevidst om, og tager højde for, at den kanal, man kommunikerer gennem ikke nødvendigvis er neutral. Med udgangspunkt i spin, som anvendt af mediestrateger indenfor det politiske område, mener jeg, at det er muligt at trække paralleller til, hvordan også virksomheder kan bruge spin-strategier i deres mediekontakt. En spindoktors mål er at skaffe den bedst mulige medieomtale for det politiske parti, han arbejder for. Thomas Søndergaard Sarup har i artiklen 'Spindoktoring: Hvad er det, og findes det i Danmark?'⁷⁷ sat fokus på, hvilke værktøjer mediestrateger kan anvende i politisk kommunikation. Gennem interviews med mediestrateger giver han et

⁷⁵ Johansen og Frandsen p. 55.

⁷⁶ Ibid p. 57.

⁷⁷ In Nielsen (red.): Spin, selvfremsættelse og samfund.

indblik i, hvordan aktørerne opfatter feltet. Det handler om, hvilke aktiviteter – aktiviteter der er direkte relateret til medierne, som Sarup forstår det – man kan anvende, for at den politiker man er ansat for, får størst mulig indflydelse på mediernes dagsorden. Sarup refererer til Ivor Gabor, der sondrer mellem 'above the line' og 'below the line' aktiviteter. Førstnævnte er de traditionelle opgaver som fx udsendelse af pressemeddelelser og indkaldelse til pressemøder, sidstnævnte tager sig af de, mod medierne rettede, strategiske aktiviteter.

Sarup påpeger, at spindoktering bygger på den postmodernistiske antagelse af, at man kan bruge medierne til sin egen fordel, så man kan forme virkeligheden. Altså, at der ikke findes en objektiv sandhed eller virkelighed. I sin artikel definerer Sarup politisk spindoktering som målrettede og strategiske aktiviteter, der bliver udført af politikere eller deres rådgivere for at påvirke mediernes dagsorden. Som han selv pointerer, er det ikke kun i politik, man forsøger at påvirke mediernes dagsorden. Og det er netop i kommunikationen mellem virksomheder og offentlighed – gennem medierne og med bevidsthed om deres interesser – at det, i forhold til mit fokus, bliver interessant at inddrage spin. Det er ikke kun politiske partier, der er optaget af at fremstå bedst muligt i medierne; det gælder også virksomheder. I forhold til de krisekommunikative strategier en virksomhed kan benytte, finder jeg det hensigtsmæssigt at inddrage elementer af spin. De strategier, der kan være anvendelige i forhold til virksomheder, er: firebreaking og pre-empting.⁷⁸ Firebreaking er en bevidst konstrueret afledningsmanøvre. Målet er at flytte journalistens fokus fra en negativ historie, der er under opsejling. Det kan enten gøres ved at skabe en historie, der vil tiltrække opmærksomhed, eller ved at konkurrenten rammes af en negativ historie. Med den anden strategi, pre-empting, forsøger man at komme forløbet i forkøbet, fx ved at udføre en handling før medierne offentliggør en negativ historie – derved mindskes nyhedsværdien. Begge strategier kræver, at mediestrateger holder øje med, hvad der rører sig i medierne.

I Lundbeck-sagen havde pressen kørt det store artilleri frem, uden at virksomheden tilsyneladende var klar over sagens alvor – de havde ikke antennerne langt nok ude, eller ikke tidligt nok i hvert fald (måske de manglede en spindoktor, der havde spottet, at der

⁷⁸ Gabors typologier er refereret efter Sarups artikel.

var optræk til en farlig historie?). Noget tyder på, at det også for en virksomhed er vigtigt at pleje omgang med journalisterne. Derved kan virksomheden være på forkant og måske nå at handle før historien bliver bragt – at bruge en proaktiv mediestrategi. Og ikke som i Lundbeck-sagen, hvor virksomheden ikke selv kunne vælge, men blev tvunget til at reagere på den historie, pressen valgte. Den reaktive mediestrategi handler ud over at reagere, også om samtidigt at begrænse og kontrollere skaderne.

Med afledningsmanøvrerne, hvor man prøver at nedtone historien overfor en journalist, må man nødvendigvis kende til mediernes logik. For journalisterne ved godt, at spin eksisterer, og er ikke villige til at lade sig spinne. Vil man lykkes med en afledningsmanøvre, er det bedst, hvis mediestrategen har en anden historie, han kan tilbyde – hvis der ikke allerede ligger mange dages research bag journalistens henvendelse. Lykkes afledningsmanøvren derimod ikke, må mediestrategen hurtigt skifte strategi og vurdere, om den negative historie skal håndteres offensivt eller defensivt. Vælger man at bruge den offensive strategi, kan man gå til medierne med sin egen version af historien. Vælger man den defensive løsning, kan man ignorere historien og hindre journalisten adgang til kilder. I Lundbeck-sagen ser vi en blanding. På den ene side er det virksomhedens ønske at være åben og stille alle relevante personer til rådighed for pressen, men på den anden side fik vi aldrig deres sammenhængende og forklarende version af historien.

En tungtvejende faktor er, at der må repliceres hurtigt, for som Henrik Qvortrup siger til Sarup, så er det en tendens, at uimodsagte budskaber, i medierne bliver ophøjet til sandheder. Og med inter-media-agenda-setting kan en historie hurtigt sprede sig fra morgenaviserne til radioaviserne og tv-nyhederne.

Mon ikke virksomheder opererer med spin, eller burde gøre det. Med en sådan form for viden, er det også muligt at forudgribe en eventuel farlig historie. Og det er netop foregribelse og afledning, der, ifølge Sarups undersøgelse, bliver opfattet som mest effektive.

Tydeligt er det, at de mest anvendte strategier er at afvise, udvise aktivitet og handling, flytte skylden hen på andre, have tøvende eller undvigende svar, samt at forsøge at belyse

sagen i en anden eller større kontekst. Umiddelbart kan det virke modstridende når Lundbeck, på den ene side, hårdnakket ville afvise begivenheden, og så på den anden side, var så tøvende og ikke kunne komme med klare svar på konkrete spørgsmål, der ville kunne føre til en hurtigere afslutning af sagen. Men den tøvende strategi kan være en anden måde at undsige sig ansvar på. Med mange det-ved-jeg-ik'er, kan man komme udenom at indrømme, at man er den rette, der skal holdes ansvarlig. Den tøvende strategi er tæt knyttet til den, hvor man blot undlader at svare. Begge strategierne kan medvirke til at den tillid og troværdighed, som læserne jo gerne skulle opbygge, kan svækkes. For har de nu også helt styr på det? På samme måde bliver man heller ikke overbevist, når virksomheden påtager sig rollen som den aktive part, der også vil til bunds i denne sag. En strategi, der selvfølgelig kan understøtte deres uskyld, men vi får bare aldrig en forklaring, der kan opklare sagen. Og når nu Lundbeck bekræfter samarbejdet med privatdetektiven, og yderligere ikke mener det er et problem – nærmere omvendt – at alle skulle have en sådan samarbejdspartner, hvorfor er det så så svært at få yderligere informationer, der kan underbygge, at der ikke er begået fejl eller ulovligheder.

Strategien med at flytte skylden kan, hvis det gøres konsekvent, måske nok virke, men i Lundbecks tilfælde, var de vist ikke helt sikre på, hvem skylden skulle tildeles. Sprunk-Jansen har både beskyldt kopiproducenterne, det danske erhvervsliv, samt pressen. Derved positionerer han sig selvfølgelig i opposition til konkurrenterne, men også i forhold til kollegaerne, som måske kunne være de støttende aktører i deres fortælling.

Som jeg i næste kapitel vil belyse, i diskussionen af Lundbecks strategier, kan det komme til at skade frem for at gavne, når en virksomhed anvender flere strategier. Fx når Lundbeck proklamerer, at ville være åben og stille alle relevante folk til rådighed for at vise, at de intet havde at skjule. En strategi, der skulle vise sig ikke helt at holde, da de flere gange ikke kunne, eller ville svare. Og et manglende svar kan virke som en undvigelse, hvilket netop kan pege på (eller blive tolket som), at der er noget, man gerne vil skjule.

4. En udvidelse af krisekommunikationsfeltet

En virksomhed må altså være klar over, hvilket narrativ den bliver placeret i. Målet for virksomheden er at kunne styre forløbet i stedet for udelukkende at give svar på tiltale. Som det første må man, som virksomhed, derfor dechifrere følgende:

1. Roller
2. Genrer
3. Slutninger

Ud fra de to første punkter er det muligt at opstille de mulige slutninger, der kan komme på tale: Kan virksomheden fx påvise sin uskyld og gå fri, må en anden 'skurk' findes, eller hvis virksomheden har begået en fejl, findes skyldig må den dømmes, eller det kan vise sig, at der er flere ansvarlige.

Afgørende er det altså at forholde sig til rollen og genren for, på den måde, at kunne kortlægge de mulige slutninger, der kan være.

1. at afvise rolle/genre

Beskyldningerne afvises, og dermed afskriver man, at der er optræk til en krise. Dette må gøres ordentligt, overbevisende og uden tøven. Der må hurtigt redegøres for, hvorfor de ikke er skyldige - beviserne må frem på bordet, og ikke som hos Lundbeck, hvor der ikke blev redegjort (ført beviser) for, at de var uskyldige. Som læser sad man og ventede på de pay-offs, dvs. de svar, der manifesterede, hvordan de lovligt skaffede dokumenterne.

2. at redefinere rolle/genre

Her vil man forsøge at påvise, at virksomheden ikke er ene om ansvaret; man vil finde medskyldige. Derved kan man delvist påtage sig rollen, men man står ikke alene med ansvaret. Eller man kan påvise, at der ikke er tale om en kriminel handling. Begge parametre kan redefineres.

3. at indrømme rolle/genre

Har man begået en fejl eller bevæget sig ind i en gråzone, kan man vælge at spille med åbne eller lukkede kort. Dog er der meget der tyder på, at journalisten gerne vil grave den

fordækte historie frem, hvorfor indrømmelse eller en korrigerende handling kan have en positiv effekt – og måske skabe noget goodwill. Altså et træk hvor man (ærligt!) accepterer rollen, og vedkender sig skylden.

Virksomheden får tildelt taletid af medierne, og skal begå sig som en kommunikerende enhed. Her gælder det så om at præsentere sin historie – sit narrativ - bedst muligt. Som grundlag er det godt at have overvejet hvilket udfald, der kan accepteres – og arbejde hen imod dette. Der, hvor det kan gå galt, er, når virksomheden har valgt at gå i dialog med medierne, men enten ikke har lagt en strategi for kommunikationen fx om der skal udsendes pressemeddelelser, om man vil indkalde til pressemøde, ikke har været bevidst om hvilke medier man vil tale med, eller at virksomheden slet ikke har gjort sig klart, hvilken krise-strategi man vil benytte. Man må, som virksomhed, nøje have forberedt sig på, hvad der skal siges, hvor og hvornår. Hvis den forklaring, virksomheden giver, kommer til at rejse flere eller nye spørgsmål, eller hvis virksomheden kommer til at udtrykke sig uklart eller forvirrende, kan det være god grund til at en mediestorm får næring og fortsætter. Altså, journalisten kan, i jagten på klarhed, stille nye spørgsmål, der gerne i højere grad skulle afføde opklarende svar. For, som læsere, vil vi jo gerne til bunds i sagen og få opklaret eventuelle uklarheder.

Når henholdsvis rollerne, genren og de mulige slutninger er blevet kortlagt, kan virksomheden begynde at arbejde hen imod det ønskede mål, dvs. den ønskede slutning. Rollen og genren er begge parametre, som bliver tildelt. Her spiller modtageren (avislæseren) en rolle, da der allerede ved anslaget, på sin vis, bliver indgået en kontrakt med afsenderen (journalisten), som ikke pludselig kan ændres. Derfor må det være slutningen, virksomheden skal orientere sig mod at påvirke. Når virksomheden har dechifreret, hvilken rolle den har fået tildelt, samt hvilken genre artiklen læner sig op ad, er det muligt at kortlægge, hvilke muligheder der kan være. Som i Lundbeck-sagen: I en krimi med en skurk må der nødvendigvis findes en skyldig, og fældes en dom. Og husker vi på de, fra novelleteorien, mulige slutninger, vil det vise sig, at de er ganske anvendelige i denne sammenhæng. Ud fra dem kan der opstilles en model over de muligheder, en virksomhed har for kommunikation i forbindelse med en mediekrise. Altså, hvordan begivenheden, krisen, kan influere på virksomhedens orden, som er inspireret af de fra novelleteorien mulige slutninger. Jeg vil kalde det for et sæt makro-strategier til, hvordan

virksomheden i det hele taget kan gribe sagen an. Makro-strategien er den overordnede strategi – eller styrepinden. Mikro-strategierne benævner jeg de strategier, der anvendes til at underbygge den overordnede strategi. Vælger virksomheden eksempelvis at afvise eller benægte deres handlinger som makro-strategi, er der forskellige måder, det kan gøres på, fx ved at flytte skylden over på andre, som derved fungerer som en mikro-strategi. I de omtalte krisekommunikationsmodeller har det været tydeligt at se, hvordan teoretikerne har beskæftiget sig med det, jeg har benævnt som makro- og mikro-strategier. De har ikke arbejdet meget med det faktum, at der er tale om en medieret kommunikationsproces, eller hvordan virksomhedens identitet og image spiller sammen med den valgte strategi – begge aspekter mener jeg må tilføres modellen. Som jeg vil vise med min gennemgang af Lundbecks kommunikation, kan ens identitet og image godt komme til at spænde ben for den krise-strategi, man har valgt. Man skal i hvert fald være bevidst om, hvilke sider af identiteten det er hensigtsmæssigt at bringe på bane, i forhold til den situation man befinder sig i. Og ikke mindst i forhold til det billede journalisten har. For er der for store uoverensstemmelser mellem virksomhedens selvopfattelse og selvberetning, og det image andre har, kan der både opstå mistillid, men også troværdigheden kan få et knæk.

De makro-strategier en virksomhed kan vælge, når den befinder sig i en mediekrise, er:

1. De kan acceptere rollen og vedkende sig skylden, og derefter redegøre for, hvordan de vil genoprette den sammenbrudte orden.
2. Indoptage begivenheden, finde medskyldige og på den måde være flere om ansvaret
3. Benægte alt, afvise begivenheden
4. Undlade at besvare spørgsmål.

Hvad der i mine øjne altså er centralt at have med i overvejelserne, når en strategi skal vælges, er, at der er tale om en medieret kommunikation mellem virksomheden og omverdenen. Man må udover at forholde sig til sin selvopfattelse og selvfremsættelse også tænke på, hvordan medierne kan køre historien – og altså hvilket image de har af

virksomheden. Hvordan stemmer virksomhedens eget syn overens med mediernes opfattelse af den. Makro-strategierne har hver især både styrker og svagheder, som vi skal se.

Forcen ved at vælge den første strategi består i, at sagen bliver taget af mediernes dagsorden hurtigt. Strategien indebærer, at virksomheden dels tilstår eller indrømmer at have begået en fejl, men samtidig kan komme med en god forklaring på, hvorfor de handlede, som de gjorde. Det er en strategi, der gerne skulle lukke sagen og ikke efterlade flere uafklarede spørgsmål. Bliver udfaldet negativt for virksomheden, må der efterfølgende sættes ind med et forbedrende image-arbejde – men selve mediestormen kan afsluttes. Det er ikke en mulighed, der står øverst på teoretikernes liste over krisehåndtering. Alligevel mener jeg, at det, selv med indrømmelse af fejl, kan være godt at lukke en sag og få den taget af mediernes dagsorden. Man får flere muligheder for at arbejde med sin profil og identitet og dermed forsøge at ændre sit image, når der ikke er en journalist, der trækker i trådene, men virksomheden selv kommunikerer.

Den anden strategi kan anvendes, hvis man har fornemmelsen af, eller viden om, at andre støtter op om ens handlinger. Derved rammer krisen ikke kun en selv. Og ved at flere er med til at legitimere handlingerne, kan mediestormen ændre karakter, fra at dreje sig om en enkelt virksomhed til at blive en principalsag, hvor omdrejningspunktet i stedet bliver at diskutere virksomhedernes moralske og etiske kodeks og forpligtelser.

Vælger man punkt tre, afviser man at have handlet forkert. Man indvilliger stadig i at stå til rådighed for pressen ligesom i de to første punkter, og ved at man gør det, må man forvente at få stillet spørgsmål, der skal kunne redegøre for virksomhedens handlinger. Man skal her helst undgå at give forklaringer, der er usammenhængende. Det kan fx ske, ved at virksomheden ikke samlet går ud og er enig om, hvad der skal siges, hvis den ikke er forberedt godt nok eller ikke helt er bekendt med mediernes interesser.

En fjerde mulighed for virksomheden er at tie. Her vil man forsøge at holde sig helt ude af pressen ved ikke at komme med udtalelser. Forholder man sig afventende, kan det være, at interessen fra mediernes side falder, og sagen siver ud. Dog kan der være en risiko forbundet med at vælge denne strategi, da der for journalister er en vis prestige forbundet

med en afsløring – og sandsynligheden for, at han vil fortsætte med at grave videre i sagen er klart forbundet med denne mulighed.

Min pointe er, at det er afgørende at tænke medierne og deres interesser ind i modellen. Det er netop denne mediering af kommunikationen, altså virksomhedens kommunikation gennem mediet samt samspillet mellem virksomheden og mediet, jeg ikke mener er fremhævet tydeligt nok i de modeller, jeg allerede har gennemgået. Gavnligt vil det være, at bevæge sig over i et tilstødende område, hvor netop samspillet med medierne er i højsædet. Her tænker jeg på de spin-strategier, jeg har talt om.

Krisens struktur

Det andet væsentlige område, der heller ikke bliver gjort meget ud af i kriseteorilitteraturen, er, hvorledes virksomhedens identitet og mediernes image af den influerer på kommunikationen.

Nedenfor vil jeg gennemgå de forskellige strategier, Lundbeck benyttede. For overblikkets skyld deler jeg det samlede forløb op i fire faser:

1. Industrispionagen
2. Privatøkonomien
3. Vurderingen
4. Konsekvenserne

Hver af faserne indledes med en afvisning fra Lundbecks side. For at forstærke denne overordnede afvisnings-strategi benytter de forskellige støttende strategier. Den mest fremtrædende er, at de søger at flytte skylden. Ser man på hele forløbet, flyttes skylden både over på Lundbecks forskellige konkurrenter, de danske kollegaer samt pressen – virksomheden er altså ikke konsekvent i, hvem skylden skal tildeles. Interessant nok kommer der ind imellem afvisningerne ytringer om, at deres handlinger ikke kan klandres. Det gør Lundbeck, dels ved at legitimere deres handlinger, og opfordre danske kollegaer til at følge trop, men også ved at forsøge at bagatellisere sagen. Derudover tilkendegiver de deres interesse i at få sagen opklaret og få placeret et ansvar, hvilket de vil yde hjælp til. Umiddelbart udtrykker de, at der ikke er begået en forbrydelse, at de står inde for deres

handlinger, at de er villige til at hjælpe med at få opklaret sagen, samt at hele sagen er foranstaltet af deres konkurrenter, som medierne har fulgt op på og blæst op. Alt i alt en strategi, der ville kunne lykkes, men det man studser over, når man opholder sig ved Lundbecks udtalelser, er, hvor ofte de enten ikke må, vil eller kan svare – og endvidere giver usikre svar. Når virksomheden først har valgt at indgå i en dialog, men så alligevel ikke svarer på en række spørgsmål, gavner det dem ikke. Når det, som i Lundbecks tilfælde, drejer sig om spørgsmål, de dybest set burde ønske at besvare, gør det blot sagen mere suspect. For hvordan fik de fat i dokumenterne og hvilke aftaler har de med privatdetektiven? Har de rent mel i posen, kan dette vel afklares. Begrundelsen for at de ikke kunne være behjælpelige med svar var, at de stod midt i en retssag. Men så skulle man måske fra starten have valgt en anden strategi, og slet ikke ønsket at kommentere sagen. Ind imellem kom de med udtalelser, hvor deres selvopfattelse, og altså en del af deres identitet, kom til udtryk. Og som det vil fremgå, bør man i lige så høj grad overveje, hvordan ens identitet skal skinne igennem, som man også overvejer hvilke krise-strategier, man vil anvende.

Industrispionagen

Først skynder Lundbeck sig at afvise beskyldningerne, så anklager de kopiselskaberne og Tiefenbacher og endeligt lover de en opklaring af sagen. Havde forløbet set således ud, at Lundbeck vitterligt kom med oplysninger, der førte til en opklaring, havde sagen måske ikke udviklet sig så voldsomt, som den gjorde. Men de lukkede en hel del 'støj' ud. Udtalelser, der ikke var direkte relateret til industrispionagesagen, eller i hvert fald ikke var nødvendige. Udtalelser der ikke gavtede Lundbecks position i sagen. Dem behandler jeg særskilt under afsnittet "Usikkerheder: Hvordan man kan undgå at benægte eller bekende".

Men først – afvisningen. "Det kunne ikke falde os ind at begå industrispionage. Vi har heller ingen dokumenter, som vi ikke burde have."⁷⁹ Således lyder de første udtalelser. Afvisningerne bliver i denne første fase manifesteret via en pressemeddelelse, som Lundbeck rykker ud med, hvori de understreger, at de: "ikke deltager i kriminelle handlinger" som svar på Jyllands-Postens afsløring.⁸⁰ Og vi får at vide, at Sprunk-Jansen

⁷⁹ Jyllands-Posten 9. august: Konkurrence: Dansk concern meldt for industrispionage.

⁸⁰ Politiken 10. august: Lundbeck afviser spionage.

afbryder sin ferie for at udtale, at: 'anklagerne er grundløse', 'Lundbeck bryder ikke loven' og 'vi har ikke noget at skjule'.⁸¹ Hurtigt er Lundbeck overbevist om, at de egentlige skyldige er de andre kopiselskaber, der gennem Tiefenbacher køber kopier, og altså derved bryder Lundbecks patenter.⁸² Derudover burde Tiefenbacher selv havde fremlagt dokumenterne i retssagen. Det gjorde de ikke, hvilket provokerede Lundbeck til at handle, som de gjorde. Men hvordan de havde fået fat på papirerne fra Tiefenbacher, svarer Lundbeck ikke på.⁸³

Samtidigt lover Sprunk-Jansen en fuld opklaring af sagen, og Lundbeck bekræfter at have samarbejdet med privatdetektiver, men understreger, at de er instrueret om at følge loven. For, som han i samme artikel siger: "der skal ikke herske tvivl om Lundbecks absolutte vilje til kun at drive forretning på lovligt grundlag"⁸⁴, men at have viljen til noget og så rent faktisk omsætte det til handling er jo ikke samme sag.

Herefter er der et intermezzo, der handler om, hvor hård en branche medicinalindustrien er – en branche hvor alle lovlige kneb gælder, som det lyder fra Lundbeck.⁸⁵ Derfor er det nødvendigt at have ansat privatdetektiver, som ikke arbejder med industrispionage, men med business intelligence, som de vælger at kalde det. På den måde prøver Lundbeck at retfærdiggøre og legitimere sine handlinger, og understreger det med udtalelsen om, at det i udlandet er normal praksis at ansætte detektiver. Derfor opfordrer Sprunk-Jansen danske virksomheder, som han beskylder for at være naive, til at indgå lignende samarbejder.⁸⁶

Tilbage til afvisningerne, hvor man hører, at der intet ulovligt er gjort, selv privatdetektiven har i en kontrakt skrevet under på kun at benytte lovlige metoder. I en udsendt pressemeddelelse understreger Lundbeck, at de vil gøre enhver, der måtte bryde betingelserne om at drive forretning på et lovligt grundlag, ansvarlig. Men på spørgsmålet om, hvordan de lovligt har skaffet dokumenterne, lyder det fra Gaardbo: "vi har naturligvis

⁸¹ Politiken 10. august: Den varme stol: Lundbeckchefen: Barks branche.

⁸² Jyllands-Posten 9. august: Konkurrence: Dansk koncern meldt for industrispionage.

⁸³ Jyllands-Posten 9. august: Medicinalindustri: Hård kritik af Lundbecks forretningsmetoder.

⁸⁴ Politiken 10. august: Lundbeck afviser spionage.

⁸⁵ Politiken 10. august: Den varme stol: Lundbeckchefen: Barks branche.

⁸⁶ Berlingske Tidende 11. august: Industrispionage: Farvel til Barbie-land.

ingen intentioner om at fortælle konkurrenter og andre om, hvordan vi udfører konkurrentovervågning.”⁸⁷

En anden måde de udtrykker deres uskyld på, i forhold til bestemte interessenter, er, at de har valgt ikke at informere investorer via Københavns Fondsbørs. ”Vi overvejede det, men her hos os er det sådan med fondsbørsmeddelelser, at de sendes i det omfang, at en begivenhed har en vedvarende, kurspåvirkende effekt. Det skønnede vi ikke.”⁸⁸ På den måde forsøger Lundbeck at minimere sagen.

I andet heat får vi at vide, at Lundbeck har køret den tyske landsrets kendelse, og de har ikke i sinde at tilbagelevere dokumenterne.⁸⁹ Igen viser de, at de er berettiget til at være i besiddelse af dokumenterne, og har loven på deres side. Nu går Lundbecks bestyrelse ind i sagen, og fejrer beskyldningerne om industrispionage til side. De har fået en redegørelse fra direktionen, og har ikke fundet anledning til at mene, at Lundbeck har foretaget sig noget ulovligt. De vil dog ikke offentliggøre redegørelsen pga. den verserende retssag.⁹⁰ Samtidig hører vi, at Lundbecks etiske retningslinjer er blevet diskuteret.⁹¹ Men også her lader det til, at der ikke er grund til nogen justeringer. Lundbecks bestyrelse har også den 19. august udsendt en pressemeddelelse med tilkendegivelse af, at de ikke har: ”...fundet nogen anledning til at mene, at Lundbeck i den pågældende sag har foretaget sig noget ulovligt.”⁹² Bestyrelsen har altså stadigvæk tillid til sin direktion, og bakker op om Lundbeck. Men alene ved at bestyrelsen er gået ind i sagen, sendes der et signal om, at virksomheden måske ikke helt har overblik over situationen.

Privatøkonomien

I den anden fase ændrer krisen karakter. Fokus bevæger sig fra virksomheden over på direktøren, og efterhånden glemmes virksomheden i jagten på skurken Sprunk. Som skrevet, skulle koblingen mellem de to faser være den, at Sprunk-Jansens privatøkonomi var hængt godt og grundigt op på Lundbeck, hvorfor han skulle ty til ufine forretningsmetoder. Her ser vi igen, at afvisnings-strategien er i spil. Mistanken om en

⁸⁷ Jyllands-Posten 12. august: Lundbeck har et forklaringsproblem.

⁸⁸ Jyllands-Posten 13. august: Børsretseksperter ønsker mere information fra Lundbeck.

⁸⁹ Jyllands-Posten 19. august: Medico: Millionbod truer Lundbeck.

⁹⁰ Jyllands-Posten 20. august: Bestyrelse frikender Lundbeck-ledelse.

⁹¹ Politiken 20. august: Lundbeckformand: Etikken ligger fast.

⁹² Berlingske Tidende 21. august: Tand for tunge: Lundbecks franske forklaringsproblem.

sådan sammenblanding afvises, og med kommentaren om at det ikke er et offentligt anliggende hvordan hans privatøkonomi tager sig ud⁹³, forsøger Sprunk-Jansen at få pressen til at ændre vinkel eller droppe sagen.

Selvom pressen begynder at skyde med skarpt mod Lundbecks virksomhedskultur, står Sprunk-Jansen så stærkt, som den mand der tegner firmaet, at det ikke helt lykkedes at få ram på hele virksomheden. For tilsyneladende fører alle veje hos Lundbeck til Sprunken. Det, der i historierne særligt bliver fokuseret på, er de gaver og andre goder medarbejderne får. Behændigt får Sprunk-Jansen, ved at bekræfte at der er plads til store armbevægelser, udtrykt, at: ”vi belønner de folk, der trækker et læs.”⁹⁴ Og det kan han vel ikke klandres for. Men at han selv skulle tiltuske sig fordele på Lundbecks konto, afviser han. ”Når vi skal have gæster, er der engang imellem nogen, der hjælper med at slå græs og reetablere haven, hvis den er ødelagt af mange gæster”. ”Det eneste, Lundbeck har finansieret, er sikkerhedssystemet, som findes hos hele direktionen, og det er noget, som bestyrelsen kender til.”⁹⁵ Sprunk-Jansen tager afstand, ikke kun fra beskyldningerne om den ekstravagante ledelsesstil, men også fra dem, der anonymt kommer med beskyldningerne. Det er ærgerligt at ingen står frem og siger det. Det er meget ubehageligt at blive beskyldt for at være en ødeland og uærlig. Det må være nogle feje hunde, siger han.⁹⁶

Dernæst, da det i pressen spidser til, må der beviser på bordet. Beviser så man også gerne i sagens første fase, hvor hele virksomhedens image stod på spil – da kom de ikke. Her hvor fokus er flyttet fra virksomheden og mere er blevet en personsag, er det tilsyneladende nemmere for virksomheden at dykke ned i papirerne og gå mere i detaljer.

Trods Lundbecks, på nogle punkter ’store armbevægelser’, er det dog en ansvarlig virksomhed, og bestyrelsen bliver da også løbende orienteret om Sprunk-Jansens økonomi, forlyder det.⁹⁷ Derfra strammes grebet om Lundbecks direktør. Han bedyrer, at han vil forlade virksomheden, hvis bestyrelsen mener, at hans person vil hindre, at der

⁹³ Jyllands-Posten 26. august: Direktøren Sprunk-Jansens Flying Circus.

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Berlingske Tidende 29. august: Forklaringer: Det her er meget uheldigt for Lundbeck.

⁹⁷ Jyllands-Posten 26. august: Aktier: Topchefers økonomi ikke en privat sag.

falder ro om denne.⁹⁸ Igen involveres bestyrelsen, og igen er det vigtigt for Lundbeck at tage hånd om problemerne og løse dem selv. I modsætning til første fase, hvor der var ugenomsigtighed omkring de manglende dokumenter, er det, i denne sag, langt mere ligetil og tilgængeligt. Og en opklaring her er Sprunk-Jansen selv primus motor i. Én revisorerklæring er allerede udarbejdet, og en anden er på vej. Det er Sprunk-Jansen selv, der har bedt om at få dem fra sin revisor.⁹⁹ På den måde får virksomheden givet udtryk for en vigtig del af dens identitet, nemlig at være handlende og løse problemerne. Nu efterforsker de, så at sige, sig selv.

For pressen er det, af en eller anden grund, blevet mere interessant at finde motivet bag den eventuelle industrispionage, for en opklaring af den sag er åbenbart opgivet. Nu prøver pressen, at få en i forvejen kontroversiel direktør ned med nakken. Og sandsynligvis er det dét image, Lundbeck har i presse-kredse, der spiller en afgørende rolle for, at aviserne fortsætter. Som beskrevet i begyndelsen, var det jo netop vigtigt at blande tidligere episoder fra Lundbecks historie (Matrix-sagen, bestyrelses-sagen, kampagne-sagen og ledelsesstil-sagen) ind i denne sag. For i virkeligheden er der jo ret få fakta, pressen kan bygge historien op om. Man ved ikke, hvad deres spion gjorde, hvilke dokumenter der er tale om, eller om Sprunk-Jansen trådte over grænsen. Men alle tre dagblade, med Jyllands-Posten i spidsen, holder fast i historien.

Vurderingen

Tredje fase udgøres af Gaardbos vurdering af det hidtidige forløb. Tilsyneladende en lidt spøjs idé fra pressens side at udspørge den mand, der har været ansvarlig for kommunikationen, om hvordan han selv synes, det er forløbet – at han selv skal evaluere sit arbejde. Men forklaringen er nok snarere den, at eftersom en del af strategien har været at stille ledelsen til rådighed, og selv holde lav profil, har Gaardbo nu indvilliget i at lade sig interviewe, og han stiller op i både Politiken, Jyllands-Posten og Berlingske Tidende.

Også han holder fast i afvisnings-strategien. Han mener ikke, der har været et forklaringsproblem, hvorfor Lundbeck netop også, indtil nu, har været åbne overfor pressen. ”Lundbeck har i 21 dage næsten 24 timer i døgnet stillet alt ledelse direkte til

⁹⁸ Politiken 27. august: Bekymret formand i tænkeboks.

⁹⁹ Jyllands-Posten 28. august: Lundbeck: Privatøkonomi under lup.

rådighed for pressen. Vi har bevidst været åbne, fordi vi mener at have gode forklaringer til de kritikpunkter, der har været oppe i pressen. Men det er klart, at der kommer et tidspunkt, hvor der er brug for lidt arbejdsro.”¹⁰⁰ Men hvem der er ansvarlig for den tumult, der har ramt Lundbeck, er han ikke entydig i sin analyse af. Han peger både på konkurrenterne og på pressen. ”Jeg kan med hovedet på blokken fastslå, at det, der sker i medierne for tiden, er foranstaltet af konkurrenterne. Alle ved, at chancerne for at sælge medicin hænger sammen med producentens omdømme. Så jeg vil til min grav være sikker på, at det er vores konkurrenter, der udnytter medierne.”¹⁰¹ Ifølge Gaardbo, er det altså lykkes Lundbecks konkurrenter at få medierne til at smudse dem til. Men pressen er ikke blot et uskyldigt offer for et spil iscenesat af medicinalindustrien, de bærer selv en del af ansvaret, mener Gaardbo, fordi Lundbeck ikke fik en chance for at komme igennem med sin version. Han vurderer, at presseklimaet har været så fjendtligt indstillet over for dem, at han opgav at trænge igennem: ”aviserne har simpelthen ikke ejet kritisk sans over for Lundbecks modstandere i denne sag.”¹⁰²

Gaardbo koncentrerer sig i sine udtalelser om, hvilken rolle pressen og konkurrenterne har spillet. At dårlig reklame for Lundbeck kan komme til at gavne konkurrenterne, og at disse måske anvender ufine metoder, er næppe en åbenbaring. Derimod rammer hans kritik af pressen givetvis hårdere. For pressen kommer til at fremstå som ukritiske mikrofonholdere med en ensidig dækning.

Men alt i alt er Gaardbo tilfreds med sin indsats. Han mener, at det er lykkedes at dirigere trafikken rigtigt, selvom han ikke har store erfaringer med damage control. Han har været forsigtig, rådgivet bedst muligt internt og ladet de andre sige det, der skulle siges.¹⁰³ Og nu er tiden inde til at ændre på strategien. Nu vil virksomheden fokusere på en mere offensiv strategi, og tænke mere langsigtet på omdømmet. De strategier, der indtil nu blev valgt, var at være så åbne som muligt, og målet var at være aktive i de historier, der blev skrevet.¹⁰⁴ Lidt modstridende informationer vil jeg mene, når han både siger, at pressen ikke har

¹⁰⁰ Jyllands-Posten 1. september: Lundbeck skruer ned for åbenhed.

¹⁰¹ Politiken 31. august: Den varme stol: Mr. News i modvind.

¹⁰² Berlingske Tidende 2. september: Vingeskudt: Alle mod Lundbeck.

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Ibid.

lyttet til deres version, og de ikke har kunne trænge igennem, så virker det ikke helt logisk at være tilfreds, når målet har været at være den aktive part i historierne.

Endvidere kan det vække undren, for, når kendte journalister ansættes som kommunikationschefer, så skulle man tro, at de, (ligesom den gode politiske mediestrateg) har antennerne ude, og med deres kendskab til det journalistiske miljø, bør vide, hvad der rører sig på de forskellige redaktioner.

Konsekvenserne

I den sidste af faserne, som er fortællingens afslutning, er det igen vigtigt for Lundbeck at understrege, at de er en handlende og aktiv virksomhed. Det er den del af deres identitet, der har været en af de gennemgående faktorer, der er blevet lagt vægt på. At de kan klare skærene selv uden indblanding fra andre myndigheder. Lundbecks omverden kan trygt stole på, at de selv kan få virksomheden tilbage på ret køl. Selv manden, der har været udsat for stormvejret, er dog ikke blevet mere ør i hovedet, end at han har bedt sin bestyrelse om at fremrykke generationsskiftet. Det er i hvert fald det, man gennem medierne får oplyst, og ved at give udtryk for at det var Sprunk-Jansens egen beslutning og begrunde det med mediestormens massivitet, kan han forlade etablisementet som en mand, der kan træffe den rette beslutning både for virksomheden og for sin familie.

Den strategi, der har været gennemgående, er at flytte skylden. Som beskrevet, har Lundbeck ikke helt været afklaret om, hvem der var den egentlige skyldige, og her, hvor det lakker mod enden, holder de sig heller ikke tilbage. For dem der er skyldige i aftrædelsen er medierne. ”Pressepolemikken havde været så ubehagelig for Sprunk-Jansen og hans familie at han selv havde gået til bestyrelsen og sagt at han gerne så en flyvende udskiftning så hurtig som muligt.”¹⁰⁵

Sprunk-Jansen var blevet mere og mere isoleret undervejs i fortællingen, og det er muligt at opdele forløbet i to spor: Sprunk-Jansens forløb og Lundbecks forløb. Det ene spor er Sprunk-Jansens deroute, hvor han udskilles fra virksomheden og til sidst forlader denne. Det andet spor kan ses som en slags udviklingshistorie, skåret over hjem-ude-hjem skabelonen, hvor virksomheden må gå så meget grueligt igennem, men overlever og

¹⁰⁵ Politiken 23. september: Groggy Sprunk-Jansen.

vender hjem med både en ny koncernchef og ny ledelsesstrategi. Også her giver virksomheden udtryk for sin identitet – nemlig at være handlende. Noget der ikke bliver pillet ved med generationsskiftet. Den nye koncernchef Claus Bræstrup bebuder et hovedeftersyn af organisationen og økonomien. ”Hvis vi ser noget, som vi ikke kan lide, så vil vi gøre noget ved det”, siger han.¹⁰⁶ Ændringer er de ikke bange for, bare de selv er herre over dem.

Det, der især er interessant ved at dele forløbet op i de to spor, er den markante adskillelse af chefen og virksomheden, og iagttagelse hvordan, at pressen går efter det ene af sporene og lader det andet være. For pressen efterforsker jo Sprunk-Jansens sager frem for Lundbecks. Forestiller man sig, at virksomheden virkelig har begået en ulovlig handling og måske endda har adskillelige andre skeletter i skabet, så må det siges at være en snu spinstrategi at flytte al fokus over på en alligevel snarlig aftrædende direktør.

Usikkerheder: Hvordan man kan undgå at benægte eller bekende

Hvad, der er med til at sløre den gennemgående afvisnings-strategi, er de udtalelser, der ikke er med til at oplyse sagen, men tværtimod fostrer ny undren. For den, der udtaler sig uklart eller usikkert, kan enten være en, der ikke er ansvarlig eller på den måde forsøger at fralægge sig et ansvar, eller også er det en, der ikke har helt tjek på sagerne. Den første mulighed må i dette tilfælde nok afskrives, eftersom de jo selv har udtrykt, at de har valgt at stille alle relevante personer til rådighed for pressen. Derudover er det blevet belyst, at det igennem forløbet har været vigtigt for Lundbeck at udtrykke deres handlende og aktive identitet - hvilket vel tyder på, at man tør tage et ansvar. Derfor bliver det nærliggende at tolke udtalelserne på baggrund af den anden optik. Desværre klinger en så udbredt tøven og usikkerhed, som krisens to første faser bærer præg af, ikke vel med den markante afvisnings-strategi Lundbeck ellers har lagt for dagen. Det, der nemlig svares uklart på, er mange af de helt faktuelle elementer, der enten burde have udløst et opklarende svar, eller pga. retssagen, helt være undladt at kommentere på.

Helt fra begyndelsen understreger Sprunk-Jansen denne uvidenhed: ”Jeg er ikke inde i detaljerne, men min umiddelbare kommentar er: At de, der har taget noget fra andre, er dem, der har lanceret kopier af vores produkter. De er firmaer, som bryder ind i vores

¹⁰⁶ Jyllands-Posten 23. september: Chefskifte: Oprydning i Lundbeck.

patenter” og han fortsætter med at udtale sig, selvom han ikke helt besidder nok indsigt: ”Så vidt jeg ved, undlod modparten bekvemt at fortælle, at man havde disse resultater. Man fortalte noget, men ikke det hele. Havde modparten fortalt det hele, havde det givet et andet billede”, siger Sprunk-Jansen i sagen om, hvorvidt Tiefenbacher selv skulle have fremlagt dokumenterne. Til spørgsmålet om, hvordan de havde fået fat i dokumenterne, som privatdetektiven havde fjernet, når der nu ikke var begået noget ulovligt, siger Sprunk-Jansen: ”Det har jeg ingen anelse om. Men der er mange mennesker, der arbejder med sådanne ting, og der er mange mennesker, som taler over sig. Tiefenbacher burde passe bedre på, hvem det entrerer med.”¹⁰⁷ En udtalelse, der nok kan undre, når der er tale om dokumenter, der stammer fra det inderste af Tiefenbacher – så i det tilfælde er der næppe nogen, der kommer til at tale over sig. Noget kunne tyde på, at de ikke har fået deres informationer på den måde.

I Berlingske Tidende den 11. august spørges der til samarbejdet med privatdetektiven, om hvor lang tid det har fundet sted, og Sprunk-Jansen svarer: ”Jeg har aldrig personligt haft kontakt med den pågældende, men nogle år har vi vel brugt ham.” I samme artikel fokuseres der på, hvorfor Lundbeck ikke i maj, da kendelsen i retten i Hamburg faldt, straks orienterede fondsbørsen, da de blev bekendt med det: ”For det første har vi appelleret sagen. For det andet har vi ikke skønnet, at det var særlig væsentligt, hvad en fogedret i Hamburg sagde. Med det kendskab, vi har til sagen, mener vi, det er en storm i et glas vand”, siger Sprunk-Jansen, og Gaardbo tilføjer: ”Man kunne orientere Fondsbørsen om politianmeldelsen, men det vidste vi ikke noget om, før vi læste om det i Jyllands-Posten. Vi ved, vi er meldt til statsanklageren, vi ved endnu ikke, hvad vi er meldt for, eller hvad statsanklageren vil foretage sig.”¹⁰⁸ Her præsenteres vi for et andet aspekt af deres identitet – ærlighed. Et stort plus-ord, der i denne sammenhæng nærmest virker modsat. I hvert fald kommer man nemt til at sætte spørgsmålstegn ved deres sikre udtalelser, når de mange steder viser deres usikkerhed. Usikkerheden kommer nærmest til at ophæve sikkerheden og hele afvisnings-strategien. For hvordan kan de være sikre på noget, når de er så usikre på meget.

¹⁰⁷ Jyllands-Posten 9. august: Medicinalindustri: Hård kritik af Lundbecks forretningsmetoder.

¹⁰⁸ Berlingske Tidende 11. august: Industrispionage: Farvel til Barbie-land.

I privatøkonomi-fasen er det også tydeligt, at Sprunk-Jansen ikke har helt styr på det. Dog er det her mere legitimt, da der står en revisor og en bestyrelse som garant for, at der er orden i hans sager. Igen har de valgt den ærlige(!) uvidenhed. Sprunk-Jansen afviser, at underbalancen i hans investeringsselskab er et problem, og udtaler: ”Jeg må indrømme, at jeg går mere op i Lundbecks forhold end mine egne. Det regnskab kan jeg slet ikke huske. Aktierne ligger i Vich-selskabet. Jeg har også andre poster på mit regnskab end Vich. Og om der tilfældigvis i en periode er en underbalance eller overbalance det er noget min revisor holder styr på.”¹⁰⁹ På spørgsmålet om, at hvis ikke Vich skylder penge til andre end Sprunk-Jansen, hvorfor fremgår det så af regnskabet at der som sikkerhed er afgivet aktier. Hvem er de pantsat til? han svarer: ”Det må være mig. Der er ikke andre kreditorer. Jeg har ikke læst det. Det er revisorsprog, tror jeg.”¹¹⁰

Journalisterne graver videre i Sprunk-Jansens økonomiske forhold og i, hvordan han bruger sin villa i repræsentationsøjemed: ”Når vi skal have gæster, er der engang imellem nogen, der hjælper med at slå græs og reetablerer haven, hvis den er ødelagt af mange gæster. Men ingen varige forbedringer? Ikke mig bekendt.”¹¹¹

Selvfølgelig er det muligt at se udtalelserne som et udtryk for ærlighed. At virksomheden gerne vil hjælpe og samarbejde med medierne, men i mine øjne er denne sag dårlig, når det drejer sig om at fremstille sin ærlighed. Det får en modsat effekt – en slags uærlig ærlighed. Lundbecks krisekommunikations-strategi stemmer nemlig dårlig overens med den identitet, de samtidig ønsker at udtrykke. Derved kommer kommunikationen til at foregå på forskellige niveauer. Samtidig med at de meget bestemt afviser enhver beskyldning, som de ikke kan bevise, vil de gerne fremstå handlende og ærlige. Det er de to aspekter, de ikke formår at forene troværdigt og overbevisende. Det er nemt nok at sige, at man gerne vil opklare sagen, men når ikke man præsenteres for en overbevisende forklaring, bliver løfterne blot tomme ord.

Ærlighed, en af dyderne

I Klaus Kjøllers bog ’Manipulation’ opererer han med fire dyder, der er væsentlige at gøre brug af, hvis man vil have succes med at kommunikere sit budskab på den mest

¹⁰⁹ Jyllands-Posten 25. august: Aktier: Koncernchef mister millioner på aktier.

¹¹⁰ Jyllands-Posten 28. august: Ny forklaring om investeringsselskab.

¹¹¹ Jyllands-Posten 26. august: Direktøren Sprunk-Jansens Flying Circus.

overbevisende vis. Dyderne er ikke nødvendigvis nogle manipulatorens besidder i moralsk forstand – det er, hvad han gerne vil give udtryk for i manipulationsprocessen. Den første dyd er ærlighed: At modstanderen¹¹² regner med, at det, du siger, passer. Den anden er idealisme: Her gælder det både om at give udtryk for, at man kerer sig om modstanderens ve og vel, men også kravet om at man ikke er egoist. Idealisme står overfor egoisme hos Kjøller; det er handlinger, der ikke udspringer af selviske interesser, men ud af interesse for enten modstanderen, andre mennesker eller 'sagen'. Man må prøve at se situationen med andres øjne, forstå deres reaktioner og handle, som de synes – det er en kombination af menneskekærlighed og selvforglemmelse. For den tredje, identitetsdyden, gælder det om, at udtrykke sammenhæng og stabilitet i meninger, holdninger og viden. De tre beskrevne dyder udgør tilsammen troværdighedsdyden. Den fjerde, kompetencedyden, kræver at man har viden om det man taler om, samt formår at præsentere det på en fængende dynamisk facon.

For at have et ordentligt image og en sympatisk profil er det nødvendigt at besidde alle fire dyder. Kjøller opstiller et låneregnskab hvor man, hvis man scorer lavt på den ene, har mulighed for at låne fra en af de andre. Men det er ikke lige meget, hvordan regnskabet ser ud, forstået således, at har man underskud, er nogle af dyderne sværere at rette op på end andre. Mangler der fx point på ærligheds-barometret kan dette styrkes ved, at man indrømmer, at man har forsyndet sig mod en af de andre dyder fx ved at have handlet egoistisk. Her bliver der så taget point fra idealismedyden. Man må således gøre op med sig selv, hvor man kan tillade sig at have en lav score, og hvor man regner med, at det bliver nemmest eller hurtigst at rette op. At indrømme fejl som følge af svigtende idealisme eller identitet, som anses for at være de to mest grundlæggende dyder, der bør være til stede, kan være mere skadeligt end at indrømme fejl pga. svigtende kompetence. Man kan være kommet til at misse eller glemme en 'klump' viden, hvorimod det er sværere at rette op på en brudt troværdighed. Ved hjælp af indrømmelsen er det muligt at overføre styrke fra ærlighedsdyden til de andre dyder.

Bruges denne optik til at se på Lundbeck har jeg allerede gjort rede for, hvordan de har opprioriteret både ærligheden og identiteten – men altså uden klar overbevisning. Der

¹¹² Kjøller bruger ordet modstander, om den man ønsker at manipulere.

hvor de scorer lavt er på idealisme- og kompetencyden. Især kompetencyden kommer i denne sammenhæng til at modarbejde ærlighedsdyden, hvilket skaber en kløft mellem budskabets afsender og modtager. For kan man på den ene side fortælle sandheden, og på den anden side ikke vide, hvad man taler om? Ærlighedsdyden var, allerede inden industrispionage-sagen svækket, grundet især bestyrelses-sagen, Lundbeck havde altså allerede underskud på den dyd, da de skulle begå sig i sagen.

Vigtigt er det at pointere, at når jeg applicerer Kjølbers dyder på Lundbeck, så er det i forbindelse med deres krisekommunikation at jeg peger på, at de scorer lavt på kompetence- og idealismedyden.¹¹³

For Kjølber indgår dyderne i et samspil. Mangler man fx enten ærlighed, idealisme eller kompetence, er det uheldigt, hvis man har en stærk identitet – for det betyder jo, at modstanderen er fastlåst i den opfattelse han har og altså også i opfattelsen af, at man mangler en af de tre. I de tilfælde er det nødvendigt, at man svækker sin identitet, inden man kan gøre sig håb om en højere score på den svage dyd.¹¹⁴ I Lundbecks tilfælde har de netop haft en stærk identitet, der skinnede igennem, hvilket har vist sig at være en farlig dyd at holde fast i.¹¹⁵

Identitetsdyden er den af Kjølbers dyder, der er mest problematisk. Han opererer med en snæver identitetsdefinition, og spørgsmålet er, om det er muligt at placere identiteten overfor de andre dyder – eller om den også vil spille ind, når man vil udtrykke ærlighed, idealisme og kompetence. For selvom man, strengt taget, godt kan besidde de tre andre uden at man kan udtrykke sammenhæng og stabilitet, mener jeg, det er en fordel at anskue identiteten mere sammensat og dynamisk.

At der er en kløft mellem Lundbecks selvopfattelse og det eksisterende image, er også en af pointerne i et speciale af Pernille M. Wengel, hvor hun behandler corporate branding i

¹¹³ Idealismedyden forsøgte de netop at rette op på i forbindelse med pr-kampagnen, der skulle få virksomheden til at fremstå uselvvisk, og hvad gælder kompetencyden, så er det ikke virksomhedens produkt, der er genstand for kritik i denne sammenhæng. Der er altså en tydelig forskel på hvor kompetent virksomheden virker alt efter om der ses på produkt eller kommunikation.

¹¹⁴ Kjølber p. 65.

¹¹⁵ Identitets-dyden skal her ikke kun forstås i Kjølbers udredning, hvor man formår at udtrykke sig sammenhængende, men i bredere forstand hvor virksomhedens værdier kommer til udtryk.

medicinalbranchen med Lundbeck som case-virksomhed.¹¹⁶ Hun har analyseret tre reklameannoncer, der var en del af Lundbecks store corporate branding-projekt, pr-kampagnen fra 2003, som altså fik den modsatte effekt på virksomhedens image. Wengels teoretiske udgangspunkt er Hatch og Schultz' corporate branding-model¹¹⁷, der består af følgende tre indbyrdes uafhængige elementer: vision, corporate culture/identity og corporate image. Tilsammen danner de et corporate brand. At de er indbyrdes afhængige, betyder at der kan opstå kløfter mellem dem. "For det første skal den eksterne kommunikerede kultur og identitet stemme overens med virksomhedens faktiske identitet. For det andet skal den vision, som bliver udarbejdet, hænge sammen med interessenternes image af virksomheden. For det tredje skal visionen passe til virksomhedens kultur og identitet. Ellers vil kommunikationen ikke være sammenhængende, og det vil ikke lykkes at opbygge et konsistent og troværdigt corporate brand."¹¹⁸

Modellen er i udgangspunktet et redskab til at vurdere og skabe sammenhæng internt i en virksomhed. Når kultur og identitet sættes i fokus, kan medarbejderne få følelsen af at tilhøre en helhed. Vil man anvende modellen som et marketingsværktøj, vil det udspringe fra ledelsesniveau, hvor man kortlægger, hvilke værdier man gerne vil have de eksterne omgivelser til at identificere virksomheden med. Selvfølgelig er det muligt at skræddersy værdierne, men man må passe på, at der ikke opstår en kløft mellem den praktiserende virksomhedskultur og den kommunikerede. Ifølge modellen indkredses virksomhedens identitet ved at se på virksomhedskulturen, hvorfor man må tage fat i de interne faktorer, og derved kommunikere virksomhedens faktiske identitet. Desuden interagerer og kommunikerer virksomhedens medarbejdere med de eksterne omgivelser, så ad den vej, vil den faktiske kultur og identitet også blive kommunikeret ud og påvirke corporate image. Som Wengel skriver, består corporate image af de relevante interessenters overordnede syn, som de har fået ad forskellige kommunikationsveje. Dels gennem virksomhedens bevidste kommunikation, en bevidst corporate branding-strategi, dels via medarbejderne og dels gennem en uplanlagt kommunikation, som fx mediernes omtale.

¹¹⁶ Ved corporate branding inddrages hele virksomheden i den værdibaserede kommunikation modsat produktbranding, hvor der er fokus på de enkelte produkter. Med corporate branding er målet at profilere hele virksomheden for at differentiere den fra konkurrenterne.

¹¹⁷ Hatch og Schultz 2001; 2003 in Wengel.

¹¹⁸ Wengel p. 30.

En vigtig pointe Wengel kommer med, er den administrerende direktørs rolle i forhold til branding. Som virksomhedens ansigt udadtil, tilskrives den betydning, direktøren har halvdelen af en virksomheds image. Derfor er personlig branding af den administrerende direktør, executive branding, en vigtig del af den samlede corporate branding. ”Hvis den administrerende direktørs personlige brand ikke passer ind i de værdier, der bliver kommunikeret omkring virksomhedens brand, vil den administrerende direktør ikke fungere ret længe.”¹¹⁹

Som jeg har beskrevet, har der tydeligvis været store uoverensstemmelser mellem den måde Lundbeck er blevet opfattet på, og den måde de troede, de blev opfattet på. Et element, det er vigtigt at være opmærksom på, også i forhold til krisekommunikationen. Wengel påviser i sin analyse, den kløft, der har været mellem identiteten/kulturen og image. At Lundbeck i forvejen havde et image problem, var de sandsynligvis bevidste om, da der ellers ikke ville være grund til at iværksætte en stor kampagne, men hvor dyb kløften var og at kampagnen derfor fremstod utroværdigt, vidste de ikke. For at kaste lys over årsagerne til hvordan kløften kan være opstået, kan man, påpeger Wengel, anvende AC²ID-testen, der differentierer identiteten i fem forskellige: den faktiske, den kommunikerede, den ideelle, den ønskede og den opfattede.¹²⁰

Derudfra bliver der opstillet følgende tre scenarier for hvordan en virksomhed kan spore kløfterne mellem identitet og image¹²¹:

1. Fra ledelsens side konstrueres der en ideel identitet for at opnå den optimale positionering på markedet. Her vil der sandsynligvis være uoverensstemmelse mellem den kommunikerede og den faktiske identitet, da den faktiske sjældent er den ideelle.
2. Der opstilles en ønsket identitet, der udløber af ledelsens og medarbejdernes ønsketænkning. Her vil der igen være uoverensstemmelse mellem den kommunikerede og den faktiske identitet.

¹¹⁹ Ibid p. 30.

¹²⁰ Balmer og Greyser 2002 p. 17 in Wengel.

¹²¹ Balmer og Greyser og Hatch og Schultz in Wengel.

3. Den der fremhæves som den mest optimale og den, der giver et troværdigt billede er, hvis virksomheden kommunikerer den faktiske identitet ud. Så vil der skabes sammenfald mellem den faktiske og den kommunikerede identitet.

Ved den ideelle identitet forstås en integration mellem de forskellige subkulturer i en virksomhed (de forskellige diskurser indenfor virksomheden, fx blandt de forskellige medarbejder-grupper). Samtidig pointeres det, at en sådan fuldstændig integration ikke er helt opnåelig, så et mere realistisk mål er, at søge en sameksistens med udgangspunkt i fælles værdier. Med den ønskede identitet tages der, sandsynligvis, udgangspunkt i en mere realistisk målsætning.¹²² Den opfattede identitet, er den, der udgør corporate image.

Som et fjerde scenario vil jeg foreslå, at inddrage den opfattede identitet, og se hvordan det stemmer overens med den af identiteterne, man vil kommunikere. Her vil man ikke tage udgangspunkt internt i virksomheden, men stikke følerne ud. Det unuancerede aspekt ved modellen er netop, at den har sit udgangspunkt i virksomheden, men ikke ser identitets- og imagekonstruktionen som en proces med gensidig påvirkning.

I forhold til den kommunikationsstrategi man, som virksomhed, vælger at anvende, når man befinder sig i en krise, er det helt centralt, at man er bevidst om sit image og sin identitet. For man må være klar over, at kommunikationen kommer til at befinde sig på forskellige niveauer. Det understøtter samtidigt, at krisekommunikation ikke er et afgrænset område, der kan aktiveres pludseligt, men at det er en fortløbende proces, hvor virksomheden hele tiden må være opmærksom på en hel vifte af aspekter, der opererer på forskellige planer. Dels må man holde øje med, hvad der kan være potentielle kriser, og hvilke historier medierne kan tænkes at fatte interesse for – og allerede her forsøge at afværge eller spinne; men også i selve kommunikationen er det vigtigt at vide, hvordan man bliver opfattet, og om det stemmer overens med, hvordan man opfatter sig selv. For er der uoverensstemmelser, er det bedre at virksomheden ikke så markant bruger identiteten i sin kommunikation – før der er arbejdet seriøst med denne. Hos Lundbeck så vi, at det var vigtigt – eller svært at komme udenom – at kommunikere dele af sin identitet ud i krisesituationen. Man kunne godt forestille sig, at de ikke bragte identiteten så meget på

¹²² Wilson 2001 p. 357 in Wengel.

bane, eller fandt andre aspekter af identiteten. Men selvfølgelig kan der af troværdigheds- og tillidshensyn ikke pludselig ændres på identiteten. Det er en proces, der løbende skal udvikles, hvis altså man har vurderet, at der er behov for at foretage ændringer på området.

5. Prisen for synlighed

Efter at have arbejdet mig frem til krisens forløbsstruktur, vil jeg inddrage et sociologisk perspektiv med afsæt i John B. Thompsons bog 'Den politiske skandale'. Thompsons udgangspunkt er den medierede politiske skandale, hvor han særligt har beskæftiget sig med engelske og amerikanske skandaler.¹²³

Han ser skandalen som et fremtrædende træk ved det offentlige liv i det moderne samfund. Ikke kun pga. moralsk forfald og skruppelløse journalister, men for Thompson hænger det sammen med de ændringer, der har formet den moderne verden og det offentlige livs karakter - de sociale forandringer. Pga. kommunikationsmediernes udvikling er offentlige skikkelser langt mere synlige i dag. Her i anden del vil jeg komme nærmere ind på udviklingen, og derefter diskutere virksomheders rolle i offentligheden i dag.

Thompsons arbejdsdefinition af skandalen er at: ”skandale henviser til handlinger og begivenheder der indebærer særlige former for overtrædelser som andre bliver bekendt med og som er tilstrækkeligt alvorlige til at fremkalde en offentlig reaktion.”¹²⁴ Han præciserer skandalens karakteristika med følgende træk: 1) at der er en overtrædelse af visse værdier, normer eller moralregler 2) at der er et element af hemmeligholdelse eller fortieelse, hvor andre end de involverede har kendskab til, eller formodninger om dette 3) at udenforstående misbilliger handlingerne og måske endda føler sig krænket af overtrædelserne 4) nogle af de udenforstående udtrykker offentligt deres misbilligelse, og 5) afsløringen eller fordømmelsen kan skade de impliceredes omdømme. Karakteristika der passer som fod i hose på, hvad der udløste krisen for Lundbeck.

For Thompson er skandalen et fænomen, hvor omdømmet står på spil. Han opstiller i og for sig ikke nye muligheder for, hvad man kan gøre i situationen, i forhold til, hvad jeg har beskrevet tidligere fra krisekommunikationsforskningen. Man kan 1. afgøre sagen ved domstolene 2. afvise og benægte, hvilket kan medføre andengradsovertrædelser – et vigtigt aspekt, som jeg om lidt uddyber 3. være moralsk overlegen, og hævde, at mere ophøjede værdier lå bag eller for det 4. gå til offentlig bekendelse.

¹²³ Dem har han opdelt i tre grundlæggende skandaletyper: sex, økonomi og magt. Særligt beskæftiger han sig med Watergate, Iran-Contra affæren, Profumo og Clinton-Lewinsky affæren.

¹²⁴ Thompson p. 25.

Det særligt opsigtsvækkende er, at der tilsyneladende kan opstilles en skabelon for, hvordan den type skandaler, eller som jeg har kaldt det, kriser, udvikler sig i medierne. Som beskrevet, flyttede fokus i Lundbeck-sagen sig fra, udelukkende at handle om den udløsende faktor, nemlig den eventuelle forbrydelse og opklaringen af denne, til direktørens mere eller mindre private sager. Det, at fokus på den måde flyttes, er det, Thompson kalder for en andengradsovertrædelse. Opmærksomheden flyttes fra den oprindelige forseelse til en række senere handlinger, møntet på at holde forseelsen skjult. Medierede skandaler, skriver han, har en tilbøjelighed til at omfatte en blanding af første- og andengradsovertrædelser. Når medierede skandaler udvikler sig, fanges hovedpersonerne i en proces, der er vanskelig at styre. Fx kan deres forudgående handlinger og udtalelser være bevaret på måder, der begrænser handlemulighederne og øger risikoen for, at senere påstande kan blive modbevist. Man kan måske forestille sig, at er man bevidst om dette skandaleforløb med andengradsovertrædelser, så har man lidt tid at løbe på, og på bedste spin-vis, finde den historie, der kan overtage den egentlige udløsende forseelse – finde den historie, der skal udgøre andengradsovertrædelsen.

En skandales forløb er grundlæggende uforudsigeligt, og sætter læserne eller seerne på en prøve mht. deres evne til at vurdere hovedpersonens pålidelighed, regne plottet ud og spå om, hvad det vil ende med. Helt parallelt med min egen opdeling af Lundbeck-sagen, inddeler Thompson forløbet i fire hovedfaser: præskandalefasen, den egentlige skandalefase, klimakset og eftervirkningerne.¹²⁵ Først er der afsløringer, rygter eller uønsket offentliggørelse af informationer. Dernæst afsløringen med påstande og modpåstande. Benægter den angrebne, giver det mulighed for andengradsovertrædelser, og skandalen ruller. Præcis som vist i forbindelse med Lundbeck-sagen. Eftersom skandaler ikke fortsætter i al evighed, må den nå en afslutning, enten i form af en bekendelse, en tilbagetrædelse, en retsforfølgelse eller med resultater af en offentlig undersøgelse – eller også vil den ebbe ud, når offentlighedens interesse daler. Det punkt, hvor en afgørelse bliver fremtvunget, benævner Thompson som klimakset. Det kan fx være indrømmelse af skyld, tilbagetrædelse, firing, retslig påtale, at sagen frafaldes eller at skandalen opløses. Tilbage er eftervirkningerne, hvor de implicerede kan reflektere over

¹²⁵ Ibid p. 83.

begivenheden – igen præcis som i min analyse af Lundbecks forløb. Endvidere har medierne mulighed for at kommentere sagen, som de, i kraft af deres selvreference, har været med til at frembringe. Længere ude i fremtiden kan der være udsigt til en retssag, eller nedsættelse af en undersøgelseskommission. Men da er selve krise- eller skandaleforløbet afsluttet.

Den medierede skandales historiske opståen

Synlighed er et af nøgleordene hos Thompson. Personer på den offentlige arena er i dag mere synlige end tidligere, da synligheden jo ikke længere er begrænset i tid og rum. En af Thompsons pointer er, at det er vanskeligere, at kunne trække en grænse mellem det offentlige og det private liv – nøjagtig det samme var tilfældet i forbindelse med brandingen af Sprunken.

Interessant er det at se på, hvorfor skandaler eller kriser har fået en så fremtrædende plads i mediebilledet. På den ene side, fordi de i og for sig ofte lader sig karakterisere som en slags sladderstof, der appellerer til læserens behov for underholdning. Men betydningsfuldt er det at beskæftige sig med, fordi de, på den anden side, nemt kan få alvorlige konsekvenser for de implicerede – og i yderste konsekvens føre til samfundsmæssige ændringer fx lovændringer. Men hvad betyder denne udvikling for virksomheder i dag, og for den rolle de spiller i samfundet?

Ifølge Thompson¹²⁶ er medierede skandaler et moderne fænomen, der kendetegner perioden fra slutningen af det attende århundrede og frem til i dag. Den medierede skandale er: ”en begivenhed der involverer afsløringer i medierne af hidtil skjulte og moralsk betænkelige aktiviteter, og hvis afsløring sætter en yderligere begivenhedsrække i gang.”¹²⁷ I sin bog beskriver han udviklingen fra den lokale skandale, hvis udgangspunkt var torvets eller forsamlingshusets ansigt til ansigt dialog søgende form, og frem til medierede skandaler, som den nye type skandale. En monologisk form, der ikke er begrænset af tid og rum.¹²⁸ Det må understreges, at den medierede skandale ikke er en

¹²⁶ Godt nok beskæftiger Thompson sig med de politiske skandaler, men flere af hans pointer kan nemt overføres på medierede virksomhedskriser.

¹²⁷ Thompson p. 64.

¹²⁸ Den lokale skandale eksisterer selvfølgelig stadigvæk, men er kun betydningsfuld i ikke-medierede lokale sammenhænge og ikke denne opgaves fokus.

begivenhed, der blot refereres til i medierne og ellers eksisterer uafhængigt af dem. Pointen er, hvilket jeg også har beskrevet i forbindelse med Lundbeck-sagen, at skandalen, et stykke hen ad vejen, udgøres af de medierede kommunikationsformer.

Det centrale ved skandalens udviklingshistorie er altså kommunikationsmediernes forandring samt fx en politikers eller en topleders synlighed, der er en naturlig udløber af udviklingen. Med den øgede synlighed er det blevet vanskeligere at opretholde et skel mellem det offentlige liv og privatlivet. Det er blevet sværere at styre det, Goffman kalder bagsideområderne. Goffman mener, at enhver handling eller ytring tager sit afsæt indenfor bestemte interaktionelle rammer, der tager udgangspunkt i bestemte antagelser og konventioner, såvel som i de fysiske rammer. En person, der handler indenfor de rammer, vil til en vis grad tilpasse sin adfærd efter dem, og forsøge at projicere et selvbillede, der er mere eller mindre i overensstemmelse med rammerne og det indtryk, som den pågældende ønsker at gøre.¹²⁹ Men hvordan påvirker den medierede kommunikations interaktionskendetegn forekomsten og udviklingen af skandaler?

Handlingens rammer og de momenter der bliver fremhævet af de handlende personer, kalder Goffman for facadeområdet. Handlinger eller aspekter af selvet, der opfattes som upassende eller kan skabe tvivl om det billede personen bestræber sig på at projicere, bliver undertrykt og forbeholdt andre omstændigheder – det Goffman kalder 'kulisserne' eller 'bagsideområderne'. I bagsideområderne handler folk på måder, der kan være i strid med de billeder, de forsøger at projicere i facadeområderne. Ved det, Thompson kalder medieret kvasi-interaktion (som er en modsætning til ansigt til ansigt-interaktionen), er der intet fælles facadeområde, der kan udgøre de primære interaktionelle rammer for alle deltagere. Der er et stort antal spredte modtagelseskontekster, hver med sit eget facade- og bagsideområde. Siver bagsideadfærden ud – sker der en lækage - bliver den hurtig synlig for mange modtagere fx gennem fjernsynet. Det medfører, at der naturligvis er stor forskel på, hvordan misbilligelsen kommer til udtryk i henholdsvis de lokale, og de medierede skandaler. Ved ansigt til ansigt interaktionen er det, som nævnt, samtalen, der er begrænset af tid og rum. Her kan udvikles et lokalt, kritisk indstillet klima, der, eftersom det afhænger af hukommelsen, har en flygtig eksistens. Medierede skandaler kan omvendt

¹²⁹ In Thompson p. 74.

fiksere informationer i et forholdsvis holdbart medium. Når beviser og ytringer på den måde bliver fikseret i forholdsvis holdbare medier, kan det være en af årsagerne til, hvorfor ny teknologi formår at få skandaler til at blusse op. Det kan nemlig blive vanskeligt at bortforklare, fx aflyttede telefoner, skjulte mikrofoner eller gendannede mails. Og når den slags beviser først er kommet ud i et medie, bliver de sandsynligvis gengivet i andre. Når ledere, for eksempel, bliver mere synlige som offentlige personer, og med de teknologiske fremskridt der er til rådighed, bliver sandsynligheden for at bagsideadfærden, altså nogle områder med indtil nu skjulte aktiviteter, kan komme op til overfladen og måske blive hevet helt ind i projektørkeglen større. Den øgede synlighed øger altså risikoen for, at private, eller delvist skjulte aktiviteter, kommer frem i offentligheden.

Mediernes udvikling spiller altså en altafgørende rolle for udbredelsen af kriser. Kort skitseret, så muliggjorde trykkesnikken udbredelsen af bøger, regelmæssige nyhedsskrifter og ugentlige nyhedsbreve. Ved begyndelsen af det attende århundrede var der i de fleste europæiske byer, veletablerede dagblade og ugeaviser. I løbet af det nittende århundrede var det især tre ændringer af pressens karakter, der blev afgørende. For det første ændrede det økonomiske og teknologiske grundlag sig. Det blev muligt at trykke store oplag, og den stigende læsefærdighed skabte et større publikum. For det andet ændrede forholdet sig mellem pressen og de politiske partier. Fra at pressen havde et utvetydigt politisk standpunkt, blev den mindre afhængig af økonomisk støtte fra politiske partier. Og for det tredje blev journalistik et erhverv. Aviserne blev i stigende grad afhængige af lønnede skribenter, og der udvikledes en professionel etik: Pligten til at afdække og rapportere kendsgerninger, som gerne måtte være livlige, farverige og underholdende. Der skulle være plads til både fakta og underholdning. I det nittende århundrede blev elektriciteten opdaget, der kunne anvendes til overførsel af information: telefoni og telegrafi. I 1920'erne kunne man overføre meddelelser via elektromagnetiske bølger, der var blevet tilstrækkeligt avancerede til radio, og i 1940'erne kom fjernsynet. Altså en massiv vækst i medieret kommunikation, der medførte nye former for interaktion og handling. Den tidligere ansigt til ansigt kommunikation, hvor interaktionen fandt sted i en kontekst med samtidig tilstedeværelse og dialog, afløstes til dels med udviklingen af kommunikationsmedierne, hvor der opstår nye former for social udveksling. Nu bliver det muligt at interagere med andre, der befinder sig i kontekster længere væk i tid og rum.

En udvikling kan også spores indenfor det journalistiske felt, hvor den opsøgende journalistik bliver en del af mediefolks faglige selvopfattelse. At afsløre magtens hemmeligheder opfylder kaldet som vogter af offentlighedens interesser.

Ovenstående er ikke de eneste faktorer, der forklarer det nære forhold mellem skandaler og medier. Tilblivelsen af den medierede skandale hænger sammen med en mere overordnet række sociale forandringer, der har været med til at forme den moderne verden. Det er i særdeleshed forholdet mellem det offentlige og det private liv, der har medført nye former for synlighed og offentlighed.

Mediernes udvikling skabte, som skrevet, nye former for offentlighed. Fra den tidligere samtidige tilstedeværelse fx i forsamlinger, til at kommunikationen ikke længere er knyttet til en bestemt lokalitet og altså ikke bundet i tid og rum: Der opstår en medieret offentlighed, som Thompson kalder det.¹³⁰ En offentlighed, der giver personer, handlinger og begivenheder en langt større synlighed. En offentlighed, der eksponerer en intim form for selvrepræsentation. Det har skabt grobund for det, Thompson benævner som selvafsløringssamfundet. "Et samfund hvor det var muligt og endda stadig mere almindeligt for politiske ledere og andre at træde frem for fraværende tilhørere og blotlægge aspekter af dem selv eller deres privatliv."¹³¹ En intim form for selvrepræsentation, eller med andre ord, en medieret intimitet, med det resultat, at ledere ses som almindelige mennesker, og vurderes ud fra deres personlige kvaliteter som menneske, og ikke kun på deres offentlige præsentationer. At selvafsløringssamfundet har vundet indpas, kan der næppe herske tvivl om. Som jeg har været inde på, er det i høj grad det, der har været medvirkende til at fælde Sprunk-Jansen. Man kan måske se det som en udvidelse af Goffmans bagsideadfærds-begreb. Bagsideadfærden behøver, i mine øjne, ikke at have karakter af en gråzone-aktivitet. Som vist med flere af Sprunk-Jansens udtalelser¹³², kan ytringerne blive opfattet som bagsideadfærd hørende til privatsfæren og ikke virksomhedens virkelighed. Der har tydeligt været uoverensstemmelser mellem intentionen og afkodningen af facade- og bagsideadfærden.

¹³⁰ Thompson p. 49.

¹³¹ Ibid p. 52.

¹³² Her tænker jeg særligt på de udtalelser, der skulle tilføre brandet det menneskelige aspekt.

Skandalen

Som sagt findes en del af forklaringen på den medierede skandales udbredelse i det tyvende århundrede i pressens kampe om markedsandele, i dens læggen vægt på underholdning, og den begyndende udbredelse af opsøgende journalistik, hvor fortsatte undersøgelser fra pressens side kan føre til opsigtsvækkende historier, der er i stand til at sætte dagsordenen i den offentlige debat og påvirke politiske beslutninger. Om en afsløring udvikler sig til en skandale afhænger altså af, hvordan andre reagerer på afsløringen.

Medierne opfattes som et interaktionsfelt med egne interesser, positioner og karrierebaner, hvor de ansatte kan være tilbøjelige til at engagere sig i at skabe skandaler bl.a. pga. 1) økonomisk vinding, da medieorganisationer jo er kommercielle virksomheder, 2) politiske mål, for selvom pressen er afpolitiseret forstået således, at den ikke er økonomisk afhængig af partier, kan den jo – og vil oftest have – et politisk ståsted, og 3) professionel selvopfattelse, rivalisering og konkurrence. Nogle historier giver mere prestige, bliver mere læst, og er mere dagsordensættende end andre.

En skandale eller krise i medierne kan få langt mere vidtrækkende konsekvenser, end at de implicerede blot bliver genstand for hovedrysten eller morsomme bemærkninger. Som Thompson er inde på, kan skandalen få stor betydning på både den symbolske magt, såvel som den symbolske kapital. Symbolsk magt er: ”evnen til at gribe ind i begivenhedernes gang og bestemme udfaldet af dem, såvel som evnen til at påvirke andres handlinger og forestillinger.”¹³³ Symbolsk kapital er et aspekt ved omdømmet. Det kan opfattes som den grad af respekt eller agtelse, andre har for en person eller en institution. ”Jo højere agtelse og jo bredere en kreds der nærer den, jo bedre er ens omdømme.”¹³⁴ Omdømmet kan, ifølge Thompson, opdeles i to former: færdighedsomdømmet og personlighedsomdømmet. Hvor det første har fokus på fagligheden og dygtigheden, har det andet de personlige dyder, som fx pålidelighed og troværdighed i centrum. Som vi tidligere så hos Klaus Kjølner, må man være bevidst om det regnskab, der bliver stillet op, hvor et forbrug (eller overforbrug) af en dyd kan have store konsekvenser i forhold til nogle af de andre dyder, og give røde ’dydstal’ på bundlinjen. Derfor må den enkelte sag også vurderes ud fra, hvilken af dyderne det bedst kan svare sig at tære på. Som Thompson rigtigt ræsonnerer, så kan

¹³³ Thompson p. 254.

¹³⁴ Ibid.

skandalen: ”udtømme den symbolske kapital som udøvelsen af politisk magt er afhængig af. Skandalen kan udhule grundlaget for den politiske magt, netop fordi den kan ødelægge (eller true med at ødelægge) en afgørende resurse som politikere i et vist omfang må støtte sig til – nemlig deres gode navn og rygte, og den respekt de nyder blandt andre politikere og i offentligheden i almindelighed. At ødelægge eller beskadige deres rygte er at ødelægge eller beskadige deres troværdighed og dermed svække eller underminere deres evne til at overtale og påvirke andre, at etablere et tillidsforhold og gøre ord til handling.”¹³⁵ I mine øjne kan der her drages en direkte parallel til, hvordan virksomheder må forholde sig til skandalen. Også de skal tænke i troværdigheds- og tillidsbaner i forhold til deres interessenter, samt være på vagt over, i hvilken retning deres omdømme bevæger sig. For det er jo ikke statiske begreber, der opereres med her.

Samfundsteorier om skandalen

Inden Thompson kommer med sit eget bidrag til en samfundsteori om skandalen, nævner han fire utilstrækkelige teorier om skandalens natur og dens konsekvenser. Det er teorier, der opererer på forskellige niveauer, og har forskellige udspring. Det er, efter min opfattelse, ikke meningen, at de skal sammenlignes, men de illustrerer hver en idé om en konstrueret virkelighedsopfattelse og hvilken rolle, skandalen spiller.

1. Teorien om ’ingen konsekvenser’

Udgangspunktet her er, at skandaler er flygtige fænomener, begivenheder frembragt af medierne. De har begrænset, eller slet ingen indflydelse på de fundamentale faktorer og processer, der former det sociale og politiske liv. Det er en teori der, for mig at se, vanskeligt lader sig forsvare, da der rent faktisk ofte er konsekvenser for de implicerede. Teorien tilslører også den kendsgerning, at: ”omdømmet betyder noget i en verden hvor symbolsk kapital er en sparsom og værdifuld resurse. Skaden på ens omdømme kan føre til en ødelagt karriere.”¹³⁶ Samtidigt kan skandalen også svække eller undergrave de institutioner, den implicerede har været forbundet med.

Derfor er det ikke en interessant teori. Der er netop konsekvenser i langt de fleste tilfælde. I større eller mindre grad. Ikke nødvendigvis konsekvenser, der har afskedigelser til følge,

¹³⁵ Ibid p. 112.

¹³⁶ Thompson p. 243.

men rod i dyds-regnskabet, ødelagt tillid og troværdighed eller problemer med corporate brandet, kan nok ikke undgås.

2. Den funktionalistiske skandaleteori

er en virkeligheds-transcenderende teori inspireret af Durkheims fremstilling af religionen. ”Skandaler indebærer en bekræftelse og bestyrkelse af status quo. Skandaler opfattes som kollektive syndsforladelsesritualer: Øjeblikke hvor et samfund konfronterer sine medlemmers fejl og overtrædelser, og ved at gennemgå den nogle gange smertefulde proces af afsløring, fordømmelse og gengældelse i sidste ende bekræfter de normer, konventioner og institutioner der udgør samfundsordenen.”¹³⁷ Man får her bekræftet den tillid, man måtte have til den gældende samfundsorden, ved at anskue den offentlige reaktion, der først fordømmer overtræderen, og siden hen måske finder rum til at undskylde eller tilgive. Hvis religionsudøvelse bekræfter en kollektiv følelse eller en forestilling, der formår at skabe enhed indenfor en social gruppe, kan man anskue skandalen som det sted, hvor man får styrket opfattelsen af de normer og konventioner, der er blevet overtrådt og har udløst skandalen. ”I vores moderne, medierede verden er skandalen en verdslig udgave af synd.”¹³⁸ Man kan derfor sige, at skandalen, på den måde, transcenderer hverdagsvirkeligheden.

Det er en mere interessant teori end den første, i den forstand, at skandalen kan bruges til, dels at finde syndebukke, men også opnå selvbekræftelse. Man kan opleve en slags (omvendt) identifikation, hvor man studser over, om nogle kan handle uetisk eller amoralsk, og så i øvrigt blive bekræftet i, at man lever sit liv på den rigtige måde. Måske kunne man forestille sig, at der var en vis opdragende effekt forbundet hermed, ved at synderen i den grad udstilles.

3. Trivialiseringsteorien

er en teori der fokuserer på, hvordan mediernes optagethed af skandalen kan have en tilbøjelighed til at undergrave kvaliteten af den offentlige diskurs og debat, ved at orientere sig mod de trivielle emner, og skubbe de væsentlige i baggrunden. Det er en teori, der har stor plads til, at eventuelle spindoktorer kan få udført deres arbejde under favorable vilkår,

¹³⁷ Ibid p. 243.

¹³⁸ Ibid p. 243.

hvis de kan få pressen til at gå med på deres historier, eller få styret pressen udenom visse informationer, og derved få flyttet fokus fra de mindre gunstige historier.

4. Skandalen, som undergravende virksomhed

er en teori, der hævder, at skandalen ikke forringer kvaliteten af den offentlige debat, men omvendt beriger den, ved at sætte spørgsmålstejn ved de herskende normer for journalistik. Der bliver byttet om på rollerne, ved at vende sig mod magthavere og de privilegerede. Her har man, i den grad tillid til, at der ikke bliver tilbageholdt informationer fra offentligheden, og regner med, at journalisterne bliver ved med at grave, indtil den historie de har valgt at fortælle, falder på plads – indtil nogle af de narrative forpligtelser bliver opfyldt.

Teorien kan ses som en modpol til trivialiseringsteorien. To subjektive sandheder eller virkeligheder sættes overfor hinanden. Spindoktorerne og den organisation eller virksomhed de arbejder for på den ene side, og pressen med den opsøgende journalist på den anden.

Da den anden, tredje og fjerde teori opererer på forskellige niveauer, kan de være i spil samtidigt. Den funktionalistiske teori kan man forestille sig som en overordnet ramme, der favner de etiske og moralske aspekter. Det er på det niveau, man, som iagttagere af skandalen, bliver rystet. Og det er også på det niveau, der må genetableres en orden med konsekvenser for den skyldige. Trivialiseringsteorien, som er en spin-strategi, og teorien, der omfatter den undergravende virksomhed, kan siges at operere indenfor rammen af den funktionalistiske teori. De to teorier kan ses som kampen om at få placeret sit narrativ stærkest, for henholdsvis pressen med den daglige opfølgning, og virksomheden, med de forskellige kommunikations-strategier.

Hvor den funktionalistiske teori og teorien om ingen konsekvenser beskæftiger sig med hvilken plads i samfundet skandalen skal opfylde, dér har de næste to erkendt, at skandalen spiller en vis rolle. Her er spørgsmålet blot, hvilken plads man anskuer virkeligheden fra. Om man ser på verden ud fra organisationens, eller virksomhedens vinkel eller, om man tilhører pressen og den del af offentligheden.

Jeg vender i næste kapitel tilbage til betydningen af, hvordan virkeligheden konstrueres og opfattes, ud fra det ståsted, virksomheden har. Først vil jeg præsentere Thompsons eget bud på en teori. Han vil, med sin skandale-teori, skitsere et billede, der kan kaste mere lys over skandalens betydning, og dens effekt på det sociale og politiske liv. Essensen af hans teori er, at: ”skandaler er kampe om symbolsk magt med tillid og omdømme som indsats.”¹³⁹ Skandaler ødelægger ikke nødvendigvis ens omdømme, og skaber mistillid til en person, mener han; men de har potentialet til det. Pga. evnen til at yde skade på omdømmet, og skabe mistillid, er skandalen af betydning i det politiske felt – og vil jeg tilføje, indenfor virksomheder og organisationer. Derved placerer Thompson tillid og omdømmet, som den højeste indsats, der er i spil, når han anskuer skandaler som sociale kampe, der udkæmpes i det offentlige domæne.

¹³⁹ Thompson p. 253.

6. Diskussion

Virksomhedens rolle og placering i samfundet

Hvad er det for en rolle, virksomheder har i samfundet i dag? For at belyse det spørgsmål, må det behandles i to etaper. For det første må virksomhedens placering i samfundet diskuteres. For det andet må man se på, hvilken rolle der skal udfyldes, og hvem der udstikker rammerne for den.

Inger Jensen gør i sin artikel 'Offentlighedsanalyser i public relations' rede for, hvordan den socialt konstruerede opfattelse af virksomheden har ændret sig i et samfund, hvor man ikke længere betragter offentligheden som homogen og konsensusøgende. Udover den litterære og politiske offentlighed, argumenterer Jensen for en nyopstået offentlighedsfunktion, som hun benævner: "offentlighed for organisationers legitimitet og identitet". "De interaktive processer [går] imidlertid fra virksomheder og organisationer til offentlighed og tilbage igen til organisationer og virksomheder i den reflektive proces at blive organisation i samfundet, i den proces at danne organisationens identitet og eksistensberettigelse."¹⁴⁰ Den udvikling, hun peger på, har bevæget sig fra den 1. økonomiske succesrige og samfundsmæssigt uskyldige virksomhed, til den 2. økonomiske succesrige og lovlige virksomhed og ender med den 3. økonomisk succesrige, lovlige og ansvarliggjorte virksomhed.¹⁴¹ Hvor førstnævnte ikke beskæftiger sig med samfundsværdierne, men kun med markeds kræfterne, og ellers ikke relaterer sig til offentligheden, da erkender den anden type, at man opererer i en offentlighed, hvor markedet ikke er den eneste aktør. Regeringen må derfor gribe ind overfor markedets ufuldkommenheder med lovgivninger, der begrænser skaderne fx på arbejdsmiljø, miljø etc. Denne type virksomhed må forholde sig til staten og de politiske offentlighedsprocesser samt de ændringer, disse dikterer. Den tredje type virksomhed har som målsætning – både en økonomisk succes, samt at operere indenfor de fastsatte lovlige rammer – men derudover søger den at opnå legitimitet, og forholde sig ansvarligt overfor omverdenen. Det handler om værdier og 'de mange bundlinjer'. "Virksomheden bliver holdt ansvarlig for de samfundsmæssige konsekvenser af sine aktiviteter udover hvad

¹⁴⁰ Jensen p. 297-298 in Nielsen (red.): Profil og offentlighed.

¹⁴¹ Ikke sådan at forstå at den ene afløser den anden som bliver afløst af den tredje. De to første typer eksisterer stadig.

loven foreskriver.”¹⁴² Den tredje type forholder sig til den nye offentlighed. For at være en ansvarlig virksomhed er det nødvendigt at være opmærksom på, hvordan de værdier, man skal være ansvarlig overfor, opstår. Som Jensen skriver: ”i stakeholdertilgangen kombineret med ny institutionalisme bliver det påpeget, at normer og værdier er socialt konstrueret og bliver institutionaliseret gennem organisering af interesser. Der er imidlertid en tendens til, når interessentmodeller anvendes i public relations, at forestille sig virksomheden, som værende i centrum. Herfra scanner den sine omgivelser for at identificere ’sine’ interesser og deres synspunkter. Hvad der imidlertid overses i denne type modeller, er de netværksagtige diskursive processer, der foregår *indbyrdes* mellem institutionaliserede aktører.”¹⁴³ Virksomheden må, også når det gælder krisekommunikationen, flytte sig selv væk fra centrum af modellen.

Man kan forestille sig følgende ordlyd af en virksomheds pr-tekst:

I dag bliver der lagt større og større vægt på, at virksomheder påtager sig et samfundsansvar. At de ikke udelukkende tænker på profit, men også på, hvad virksomheden kan give tilbage til samfundet. For større internationale koncerner er det nærmest umuligt helt at undsige sig de sociale og moralske forpligtelser, der er i en globaliseret verden. Der må tages højde for miljø, medarbejdere og produktionsforhold. I dag er det altså næppe nok for virksomheder blot at følge loven – de må påtage sig et samfundsmæssigt ansvar og altså holde øje med flere bundlinjer.

Kommunikerer man som virksomhed, og vil man gerne skabe goodwill og tiltrække forbrugere og eventuelle nye medarbejdere (og holde på de gamle), er det vigtigt at signalere, at man er en ansvarsfuld og bevidst virksomhed, der tænker på sine medmennesker og den verden, virksomheden opererer i. I aktionærernes ører lyder det sandsynligvis også fint, men de vil primært have øje for, om der er et overskud eller ej. De mere kritiske interesser vil givetvis ikke tage til takke med ordlyden og måske føle, at den tangerer propaganda. De vil være interesseret i at se, om der er overensstemmelse mellem, hvad der bliver sagt, og så de handlinger, der rent faktisk udføres. Er det blot varm

¹⁴² Jensen p. 290.

¹⁴³ Ibid p. 295.

luft, vil der være god basis for, at fx journalister, vil begynde at gå virksomheden på klingen, og derfra er der ikke langt til, at en mediestorm ruller.

I mine øjne er pointen, ved at medtænke virksomheden i en global kontekst, den, at samtidig med at verden er blevet mindre for virksomheden, er risikoen for, hvor en krise kan opstå, blevet mere spredt. En virksomhed må pleje sine relationer til de lokale, og det er der ikke forskel på, hvad enten man ser på en lille lokal forretning, eller en international koncern.

Afhængig af, hvem der er med til at definere virksomhedens rolle, kan man se, at der er tydelige interessekonflikter. For virksomheder gælder det udelukkende om profit – uden dette, ingen virksomhed. Forbrugeren er, på den anden side, interesseret i at få mest for pengene. Staten sætter de lovmæssige rammer, som virksomheden må arbejde under, men som er under stadig justering. For staten må også tage højde for, at er virksomheden ikke tilfreds, kan den vælge at flytte sin produktion til et land med en anden lovgivning. Derved mistes både kapital og arbejdspladser. Der, hvor Jensens tredje type virksomhed, med dens sociale ansvar, kommer ind i billedet, er, når virksomheder, grundet konkurrence, må profilere sig. Her tager jeg afsæt i forbrugeren synspunkt og tænker på virksomheder, der sætter økologi, bæredygtighed og ordentlige ansættelsesforhold i højsædet. Overskrider virksomheder grænsen for ordentlig opførsel, er der mange eksempler på, hvor magtfulde fx kunder kan være, hvis de beslutter at boykotte bestemte varer. Forbrugeren får typisk sin viden fra medierne, og en sådan front mod en virksomhed kan i sidste instans bevirke, at lovgivningen må ændres. Der er altså, som Luhmann beskriver, en gensidig påvirkning af de systemer, der her udgøres af staten, virksomheden, forbrugerne og pressen.

Har en virksomhed først rodet sig ind i en eller anden form for uetisk eller amoralsk handling, tager det lang tid, at få genoprettet den mistede tillid. Som belyst i forbindelse med Lundbeck-sagen, bevirkede de fire sager, der var med til at konstruere handlingen, netop, at de blev holdt fast i skurkerollen, hvilket forstærkede den manglende tillid til virksomheden. Kriser kan hurtigt komme til at få en akkumulerende effekt, hvor én krise kan føre til en anden, fordi opmærksomheden skærpes. For Lundbeck har dette

sandsynligvis også gjort sig gældende. Flere husker den sag om aids-medicin, der grundigt fik slået et dårligt image fast.¹⁴⁴

I kommunikationssituationen når beslutningen om, hvorvidt man vil afværge eller spinne, er truffet, må man også være opmærksom på, at den valgte kommunikations-strategi kan gøres til genstand for en skandale. Som i ovennævnte aids-sag, hvor Lundbeck ikke tog aktiv del i debatten, blev netop det gjort til en sag, men også i dette års valgkamp, der i høj grad kom til at handle om spin. Fokus var på, hvordan der blev spinnet, hvem der spinnede, og selv meta-spin blev bragt på banen. For Lundbeck, der i aids-sagen ville undgå at komme i søgelyset og hvis strategi det var, at stå bag Novos ryg og tie, blev den strategi måske udslagsgivende for industrispionage-sagens karakter. De manglede i den grad goodwill. Om Lundbeck, der har kæmpet alene i denne sag, og søgt at løse problemerne selv, vil have optjent mere goodwill til deres kommende(!) kampe, bliver spændende at se.

Hos Thompson fremgår det, hvordan offentligheden og pressen hænger sammen. En organisation, det politiske apparat, eller en virksomhed, kan derfor ikke se bort fra dennes betydelige rolle. Samtidigt er det nødvendigt at præcisere, at det ikke længere er muligt at tale om en overordnet virkelighed, der eksisterer og opfattes ens af alle. Som Inger Jensen argumenterer for i sin artikel, er det også vigtigt, at man ikke placerer sig selv som centrum af denne virkelighed.¹⁴⁵

Hvad Jensen, bevidst, ikke indbefatter i sin gennemgang, er mediernes rolle. Meget lig Thompson, mener jeg, at medierne hænger uløseligt sammen med offentligheden. Blot vil jeg fremhæve betydningen af, at se offentligheden differentieret, som Jensen foreslår. Vender vi tilbage til Lundbeck, er det ikke nok for virksomheden udelukkende at fokusere på pressen, for derved at forsøge at afværge eventuelle krisehistorier. Optimalt set, skulle virksomheden forsøge at se på sin egen virkelighed gennem hver af interessenternes optik – både kollegaernes, konkurrenternes, investorernes, købernes, medarbejdernes m.fl. –

¹⁴⁴ Lundbeck var med til at sagsøge den Sydafrikanske stat, fordi staten gjorde det lovligt for Sydafrikanske virksomheder at importere billig kopimedicin. Derudover blev Lundbeck kritiseret for ikke at tage del i den efterfølgende debat.

¹⁴⁵ Jeg vælger at bruge ordet virkelighed, men man kan også med Luhmann tænke i sociale systemer, der indbyrdes er afhængige og påvirker hinanden eller endda i Bourdieus felter.

altså arbejde med issue management. Øvelsen: At se sig selv udefra kan med fordel laves. Det gælder både i forbindelse med at implementere en ny branding-strategi, hvor man gerne skulle være bevidst om både identitet og image, men også når det gælder krisekommunikationen, som er afhængig af kendskabet. Indsætter man jævnligt interessent-grupperne i centrum af sin virkelighed, og forsøger at se på virkeligheden gennem deres øjne, kan man nemmere spore sig ind på nogle af de kriser eller kløfter, der kan være under opsejling. En virksomhed bør ikke forblive i centrum af sin interessent-model. Den bør ikke læne sig tilbage og tænke: Herfra går min verden, men i stedet spørge: Hvorfra går min verden?

7. Konklusion

Når en virksomhed skal bane sig vej gennem en mediestorm, er der en række faktorer, der skal medtænkes. Det er ikke nok, udelukkende at fokusere på, hvilke af krisekommunikations-strategierne, der er mest anvendelige. Med en litteraturteoretisk tilgang, med kendskab til de narrative greb, der er med til at konstruere en fortælling, og hvordan pressen anvender disse, er det muligt at arbejde med en bredere afgrænsning af krisekommunikationsfeltet.

Udgangspunktet for specialet har været, at virksomheden ikke har nået at komme krisen i forkøbet, og få afværget denne ved at arbejde med fx issue management, men som i den benyttede case, bliver overrasket og kastet ud i stormen. Virksomheden kan, i den situation, vælge blandt forskellige beskrevne krisekommunikations-modeller, der grupperer sig indenfor, enten de afvisende, de indrømmende eller forskellige spin-strategier, hvor man typisk vil forsøge at legitimere sine handlinger, minimere dem, eller flytte skylden over på en anden part.

Hvad krisekommunikations-litteraturen ikke forholder sig til i udstrakt grad, er, at der opereres med en medieret kommunikation. Altså, at der er tale om en kommunikation, der ikke formidles gennem en neutral kanal. Grunden til, at det er vigtigt at medtænke dette aspekt, er, at pressen har egne interesser og dagsordener, den gerne vil sætte.

For at kunne træffe et godt valg, må virksomheden være klar over, hvordan pressen konstruerer virkeligheden. I medierne opereres der oftest med en fast rollebesætning med skurke, ofre og helte – og som belyst, spiller flere andre narrative greb en væsentlig rolle; både den dramaturgiske opbygning, genren, fortælleren og krisens struktur, med dens andengradsovertrædelser. Har man, som virksomhed, kortlagt de aspekter, gør det det nemmere at forestille sig, hvor pressen er på vej med deres historie, og med det kendskab kan virksomheden indkredse sin egen placering, og tilpasse sin egen fortælling. For pressen præsenterer en fortælling, der kræver en afslutning, og vi kan, som læsere, ikke bare efterlades i uvishedens tomrum, men må ledes tilbage til en, i nogen grad, genskabt orden.

For virksomheden er det, som jeg har argumenteret for, ikke nok udelukkende at forholde sig isoleret til den igangværende krise, den befinder sig i. Som vist, inddrager pressen elementer fra fortiden, når den konstruerer samtiden.

Derfor må virksomheden også medtænke sin identitet, og det image den har. Det er vigtigt for virksomheden at være bevidst om, hvad man bringer med sig ind i krisen, når der skal kommunikeres for, som beskrevet, foregår kommunikationen på forskellige niveauer. Dels må man vælge, hvilken kommunikations-strategi man vil benytte, og dels må man have overvejet, hvordan man vil fremstå, hvilke aspekter af identiteten der skal fremhæves, og ikke mindst, hvordan de stemmer overens med det eksisterende image. Og man må også tænke på, hvordan det eksisterende image spiller ind på receptionen af virksomhedens kommunikation.

Hvor jeg i første del har beskæftiget mig med mediernes konstruktion og de forskellige kommunikationsmodeller virksomheder kan anvende, har jeg i anden del set på krisens samfundsmæssige betydning. Med en større synlighed kan virksomheden dels nå ud til et stort publikum, men samtidig bliver eventuelle fejltrin også tilsvarende eksponeret, hvilket kan få vidtrækkende konsekvenser og få krisen til at blomstre. Det er derfor vigtigt for en virksomhed, ud over krisekommunikations-strategierne, både at have et velfungerende pr-apparat og arbejde med issue management. Virksomheden må have gode relationer med sine interessenter, da en krise netop kan opstå ved at journalisterne opfylder, det for dem fremtrædende, konflikt-kriterium. Men lige så essentielt er det for virksomheden at være bevidst om hele kommunikationsprocessen. For med den tiltagende interesse for spin, er der ikke kun spot på udsagnene, men i høj grad også på de processer og strategier der findes bag.

8. Abstract

How can a corporate organisation navigate through a crisis in the media? It has been the starting point for the thesis. Through the study of a case, namely the involvement of the Danish pharmaceutical company 'Lundbeck' in allegedly industrial espionage, I have argued in favour of which elements a corporate organisation should focus on when working in the field of 'crisis communication'. Through a narrative approach, I have discussed how the media construct and structure the crisis by mainly looking at the dramatis personae. The press often uses certain cast of characters in their construction of their narrative, such as a villain, a victim and a hero. Moreover, the dramaturgic composition, the genre, and the structure of a crisis were studied. The thesis stresses the importance of considering two competing narratives: One created by the press (or other media), and the other by the organisation.

With an expansion of the field of crisis communication, communication-strategies are essentially related to the fact, that it is a communication through a medium, but not a neutral one, since the press has its own intentions and agendas. That is why it is possible to perceive the situation as a competition between two narratives.

When working with crisis communication, it is of great importance for the organisation to consider both their identity and their image. When communicating during crisis, some elements of the organisation's identity become more important to emphasize than others. A gap between an existing image and the identity being communicated will create uncertainty, rather than clarity.

In the first part of the thesis, I have linked the two theoretical scenarios: The narrative, as opposed to the 'crisis communication' and have argued for a widening of 'crisis management', where the different theories work together. The second part deals with a sociological approach, by looking at the historical progress in both media and society pointing to the importance and significance of the 'media crisis' in recent time.

It can be concluded, that 'crisis communication' operates at several levels. To concentrate on the communication-strategy only, is not sufficient. An organisation has to be aware, that the press designs a crisis, and that the two aspects identity and image influence the reception of the statements made by the organisation.

Bibliografi

Arild, Lars: To verdner. En introduktion til novellegenen *in* Palmehaven, Amanda 1992

Beck, Ulrich: Risikosamfundet, Hans Reitzels Forlag 1997 (1986)

Benoit, William L.: Accounts, Excuses, and Apologies - A Theory of Image Restoration Strategies, State University of New York Press 1995

Benoit, William L.: Image Restoration Discourse and Crisis Communication *in* Responding to Crisis, LEA 2004

Berger, Peter L. og Luckmann, Thomas: Den samfundsskabte virkelighed, Lindhardt og Ringhof 2003 (1966)

Borda, Jennifer L. og Mackey-Kallis, Susan: A Model for Crisis Management *in* Responding to Crisis, LEA 2004

Bourdieu, Pierre og Wacquant, Loic J. D.: Refleksiv sociologi: mål og midler, Hans Reitzel 2004 (1996)

Brooks, Peter: Reading for the plot, Harvard University Press 1998 (1984)

Bruun, Mette og Olsen, Rasmus S.: Mere nyt kl. 22 - et speciale om føljetonnyheder, RUC 1999

Coombs, W. Timothy: Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding, SAGE 1999

Coombs, W. Timothy og Holladay, Sherry J: Reasoned Action in Crisis Communication: An Attribution to Theory-Based Approach to Crisis Management *in* Responding to Crisis, LEA 2004

Eco, Umberto: Læserens rolle *in* Olsen, Michael og Kelstrup, Gunver (red.): Værk og læser, Borgen 1981

Eco, Umberto: Six walks in the fictional woods, Harvard University Press 1994

Geist, Uwe: Om paradokser, usandsynligheder og tillid – en præsentation af Luhmanns teorier om sociale systemer *in* Nielsen, Mie Femø (red.): Profil og offentlighed, Samfundslitteratur 2001

Gergen, Kenneth: Virkelighed og relationer, Dansk Psykologisk Forlag 1994

Heath, Robert L.: Telling a Story: A Narrative Approach to Communication During Crisis, *in* Responding to Crisis, LEA 2004

Holmboe, Kirsten: Med detektivhistorien som påskud - om Paul Austers 'By af glas' *in* Rasmussen, René (red.): Den sidste gode genre, Klim 1995

Holmgaard, Jørgen: Narrativitet, *in* Kultur og Klasse nr. 76, 1994

Hørslev, Louise og Iversen, Thomas: Virksomheder i mediernes søgelys - skurke eller ofre? *in* Nielsen, Mie Femø (red.): Spin, selvfremsstilling og samfund - public relations som reflekterende praksis, Samfundslitteratur 2004

Jacobsen, Jan Krag: 25 spørgsmål, Roskilde Universitetsforlag 1997

Jensen, Inger: Offentlighedsanalyser i public relations *in* Nielsen, Mie Femø (red.): Profil og offentlighed, Samfundslitteratur, 2001

Johansen, Winni og Frandsen, Finn: Retorik og krisekommunikation *in* Rhetorica Scandinavica nr. 14 maj 2000

Jørgensen, Marianne Winther og Phillips, Louise: Diskursanalyse som teori og metode, Roskilde Universitetsforlag 1999

- Kjøller, Klaus: Manipulation – en håndbog, Borgen 1991
- Kristiansen, Claus K.: Fortællingens tid, *in* Kultur og Klasse nr. 76, 1994
- Luhmann, Niklas: Tillid, Hans Reitzels Forlag 1999 (1973)
- Lund, Anker Brink (red.): Først med det sidste, Ajour 2000
- Meilby, Mogens: Journalistikkens grundtrin, Ajour 1996
- Millar, Dan P. og Heath, Robert L. (eds.): Responding to Crisis - A Rhetorical Approach to Crisis Communication, LEA 2004
- Møller, Lis: Begyndelsen og afslutningen, *in* Madsen, Peter (red.): Aktuel Litteraturteori, Tiderne Skifter 1990
- Nielsen, Mie Femø: Under lup i offentligheden, Samfundslitteratur 2000
- Nielsen, Mie Femø (red.): Profil og offentlighed, Samfundslitteratur 2001
- Nielsen, Mie Femø: Under vejr med sig selv *in* Nielsen, Mie Femø (red.): Spin, selvfremsstilling og samfund, Samfundslitteratur, 2004
- Nøjgaard, Morten: Det litterære værk, Odense Universitetsforlag 1993
- Porter, Dennis: Baklengs oppbygning og kunsten å skape spenning *in* Elgurén, Alexander og Engelstad, Audun (red.): Under lupen: essays om kriminallitteratur, Akademisk Forlag 1995
- Sarup, Thomas Søndergaard: Spindoktoring: Hvad er det, og findes det i Danmark? *in* Nielsen, Mie Femø (red.): Spin, selvfremsstilling og samfund, Samfundslitteratur 2004

Thompson, John B.: Den politiske skandale. Magt og synlighed i mediealderen, Hans Reitzels Forlag 2002

Todorov, Tzvetan: Kriminalromanens typologi *in* Elgurén, Alexander og Engelstad, Audun (red.): Under lupen: essays om kriminallitteratur, Akademisk Forlag 1995

Wengel, Pernille M.: Corporate branding i medicinalbranchen, speciale fra CBS 2004

Østergaard, Claus Bratt: Dekonstruktionens plot *in* Psyke & Logos årg.17 nr. 1, 1996