# Summary

The basis of this thesis is the analysis of crisis communication in Danish municipalities. In the latter years municipalities have garnered an increasing amount of media attention primarily focused on negative cases. This has, according to LO (the organization of Danish municipalities), caused a number of serious media and communicative crises. Even so there has not been much research done in the field of crisis communication, which focuses solely on public organizations. While many elements of crisis communication theory developed for the private sector can be applied, there are significant differences in the context these organizations operate in. This lead to the question: can the traditional crisis communication theories be applied to the crisis communication of Danish public organizations? This is a very wide question and so, in order to develop a study of a more manageable scope the following problem formulation was chosen:

*“How can selected Danish municipalities’ crisis communication be related to classic image restoration theories (Benoit, 1995) with the aim of discovering areas for the organizations to focus on during future crises.”*

In order to explore this question a theoretical framework is developed which focuses on theories regarding crisis development and stages as well as the image restoration strategies developed by William Benoit. In the course of this a dynamic model, explaining the relationship between events, media and crisis development, is developed and explored. As mentioned in the problem formulation, the study involves a group of multiple cases. There are two main cases, Aalborg and Brønderslev Municipalities. These were chosen as the main cases because of the presence of to similar crisis that became the main focus for a part of the analysis. Furthermore the study includes three cases, where the informants have different levels of crisis experience and awareness. These serve as comparisons for the main cases.

During the analysis it becomes clear, that reality may be a great deal more complex and dynamic than the selected theoretical framework allows, with the advent of both secondary crises and communicative crises, where the crisis communication itself becomes a crisis. In addition to this there are discussions on the stealing thunder strategy, which can be very useful for public organization as well as a discussion on the value of image restoration in the public sector. Finally the study ends with four, slightly normative, suggestions on areas that may benefit from addition focus during crisis communication. The fluidity of crisis development as illustrated in this study suggests that crisis communication should not be seen as something to initiate at the beginning of a crisis but rather an ongoing preparation an monitoring of the society surrounding the organization.

Indholdsfortegnelse

[1 Summary 1](#_Toc326763269)

[3 Problemfelt 5](#_Toc326763270)

[4 Problemformulering 9](#_Toc326763271)

[5 Teoretisk Referenceramme 11](#_Toc326763272)

[5.1 Definition af krise 11](#_Toc326763273)

[5.2 Krisetyper 13](#_Toc326763274)

[5.3 Krisers udvikling 14](#_Toc326763275)

[5.3.1 Krisefaser 14](#_Toc326763276)

[5.3.2 Evolutionsmodel 17](#_Toc326763277)

[5.4 Medieprioriteter 19](#_Toc326763278)

[5.5 Kommunikative strategier 21](#_Toc326763279)

[5.6 Kritik af teoretisk referenceramme 27](#_Toc326763280)

[6 Metode 29](#_Toc326763281)

[6.1 Casestudie 29](#_Toc326763282)

[6.1.1 Case 1: Brønderslev Kommune 29](#_Toc326763283)

[6.1.2 Case 2: Aalborg kommune 30](#_Toc326763284)

[6.1.3 Tre supplerende cases 30](#_Toc326763285)

[6.2 Dataindsamling 31](#_Toc326763286)

[6.3 Interviewguide 34](#_Toc326763287)

[6.4 Dataanalyse 37](#_Toc326763288)

[7 Analyse af to mediekriser 39](#_Toc326763289)

[7.1 Brønderslev-sagen 39](#_Toc326763290)

[7.1.1 Sagen kort 39](#_Toc326763291)

[7.1.2 Krisetype 40](#_Toc326763292)

[7.1.3 Krisefaser 41](#_Toc326763293)

[7.1.4 En krise eller flere? 47](#_Toc326763294)

[7.1.5 Opsamling 50](#_Toc326763295)

[7.2 Mou-Sagen 52](#_Toc326763296)

[7.2.1 Sagen kort 52](#_Toc326763297)

[7.2.2 Krisetype 53](#_Toc326763298)

[7.2.3 Krisefaser 55](#_Toc326763299)

[7.2.4 Tidslinje 57](#_Toc326763300)

[7.2.5 Virkemidler i pressemeddelelse 59](#_Toc326763301)

[7.2.6 Opsamling 61](#_Toc326763302)

[8 Diskussion 63](#_Toc326763303)

[8.1 Sammenligning af to mediekriser 63](#_Toc326763304)

[8.2 Stealing Thunder i krisekommunikation 64](#_Toc326763305)

[8.2.1 Et fælles kommunalt troværdighedsproblem 67](#_Toc326763306)

[8.2.2 Opsamling 69](#_Toc326763307)

[8.3 Værdien af imagepleje i den offentlige sektor 71](#_Toc326763308)

[9 Krisekommunikative råd 74](#_Toc326763309)

[9.1 Kommunikationsbasis 74](#_Toc326763310)

[9.2 Vær opmærksom på hastighed 78](#_Toc326763311)

[9.3 Definer om sagen er politisk eller faglig 80](#_Toc326763312)

[9.4 Krisegruppe 82](#_Toc326763313)

[9.5 Opsamling 84](#_Toc326763314)

[10 Konklusion 85](#_Toc326763315)

[11 Litteratur 89](#_Toc326763316)

# Problemfelt

Danske kommuner befinder sig i en unik situation i samfundet. De fungerer på en gang som serviceleverandører og som myndighed, med store sanktionsmuligheder overfor den enkelte borger. Med kommunalreformen af 2007 er kommunernes ansvarsområder kun blevet større. Dette har været medvirkende til at skabe en øget medieinteresse i kommunerne hvor ikke mindst kommunale svigt på socialområdet har været heftigt diskuteret i medierne (KL,2008:2). Denne øgede interesse har medført et stigende behov for, at kommunerne arbejder mere strategisk med krisehåndtering og kommunikation (KL, 2008:2). Kommunerne er godt stof for medierne, da der er stor adgang til sager, hvor en borger er blevet forurettet på den ene eller anden måde, sager med masser af kød og blod.

I de senere år har Kommunernes Landsorganisation (KL) udgivet flere rapporter, der understreger vigtigheden af at kommuner arbejder strategisk med kommunikation. En rapport fra 2008 om medie og kommunikationsmåling understreger vigtigheden af kommunikationsplanlægning og ikke mindst dokumentering, som følge af kommunalreformen og en tid, hvor kommunerne generelt anvender flere midler til kommunikation (KL, 2008,1). En temaguide fra KL om presse og krisehåndtering beskriver, hvordan kommuner er blevet større forsidestof.

”*En enkelthistorie, der sætter spørgsmålstegn ved kvaliteten af den offentlige service, er godt stof i medierne. Derfor ser vi flere eksempler på, hvordan en enkelthistorie fra X-købing Kommune pludselig giver både den lokale, regionale og landsdækkende presse materiale til at grave videre i de andre kommuner. Den samlede kommunale service og kommunernes omdømme kommer under beskydning. Og som aldrig før bliver der talt om, at det kommunale selvstyre er under pres.”* (KL, 2008,2:3)

Det bliver altså i stigende grad vigtigt for kommunerne at styrke og professionalisere deres eksterne kommunikation. KL understreger flere gange, at også medierne har undergået reformer, med det resultat, at de gennem centralisering af redaktioner og redaktionelle opgaver, er i stand til at fokusere mere målrettet på enkelte kommuners sagsbehandling. (KL, 2008,2)

I de seneste år har medierne været i en rivende udvikling. Hvor man tidligere kunne se medierne adskilt fra samfundet institutioner, og dermed vurdere deres indflydelse på enkelt sager, er samfundet i dag gennemsyret af medierne i en sådan grad, at det ikke længere er muligt at adskille dem fra samfundet øvrige institutioner (Thompson, 2000:45pp). I dag ser man fireogtyvetimers nyhedsstrømme, der er blevet hvermandseje med udbredelsen af fjernsynet og internettets fremkomst. Medierne er ikke længere kanaler, hvor igennem partier, institutioner og organisationer kan påvirke befolkningen og sprede deres budskaber. De er derimod blevet selvstændige institutioner, der fastholder en magtposition i samfundet, der betyder, at andre institutioner må underordne sig mediernes logik (Hjarvard, 2008:13p). Dette betyder, at organisationer, der ønsker at fungere effektivt i samfundet, konstant må forholde sig til medierne, da enhver beslutning eller handling bør kunne modstå granskning. Dette er blevet endnu klarere i de senere år, hvor mobilteknologien har betydet, at individer i løbet af korte øjeblikke kan kommunikere til hele verden. Hvor organisationer tidligere har kunnet regne med tid til at planlægge en kommunikationsstrategi, skal de nu være i stand til at reagere indenfor sekunder i tilfælde af en krise.

Disse øgede krav til kommunikation sætter organisationers kriseberedskab i et nyt lys. Det er ikke nok, at være *teknisk* forberedt på en krise, at vide hvordan man skal reagere og koordinere indsatser, det er mindst ligeså vigtigt at være *kommunikativt* forberedt. En organisations kommunikation under kriser er essentiel i effektiv krisehåndtering (Marra, 1998). Når en organisation oplever en krise, undergår den samtidigt intenst granskning fra offentligheden i form af mediebevågenhed, der nu er stærkere en nogensinde før.

Der er en klar tendens i udviklingen af krisekommunikation. Der er større fokus på området i den private sektor (se for eksempel Coombs, 1996, 2004 og 2008, Benoit, 1995, Fink, 1986) end i den offentlige sektor (se dog Frandsen, 2004). Det er dog mindst lige så vigtigt, at afdække hvordan offentlige organisationer reagerer kommunikativt i krisesituationer. Kriser kan udvikle sig i en retning, hvor de negative konsekvenser for organisationen er store, men hvis krisekommunikationen bliver håndteret på den rigtige måde, kan krisen derimod muligvis vendes til organisationens fordel (Millar, 2004). Et eksempel på hvorfor, det er vigtigt at forberede kommunikationsstrategier er medievanthed. Det sker at uforberedte organisationer i deres forsøg på at kommunikere med offentligheden ender med at skade deres sag, da der ikke foreligger en ensartet kommunikationsstrategi. Dette får organisationen til at fremtræde både uprofessionel og upålidelig. Hvilket kan have store konsekvenser i forhold til hvordan kommunikative krise udvikler sig og dermed også hvorvidt organisationen evner til at løfte sine opgaver.

Forskningens fokus på krisekommunikation i private organisationer er forståelig. Langt størstedelen af krisekommunikationsforskning er foregået indenfor de sidste tredive år (Frandsen, 2004). Nogle af de tidligste værker tager udgangspunkt i industrielle kriser (Se eks. Benoit, 1995). Som følge heraf har private virksomheder accepteret, at der eksisterer et behov for at kommunikere strategisk i krisesituationer, ikke kun med de berørte mennesker og organisationer, men med alle organisationens interessenter. Men der er behov for at vide mere om krisekommunikation i offentlige organisationer, fordi disse, ulig private virksomheder, har store sanktionsmuligheder overfor den enkelte borger. På trods af de senere års markedsliggørelse af den offentlige sektor, eksempelvis gennem indførelsen af New Public Management adskiller kommunale organisationer sig markant fra den private sektor på adskillige faktorer. Der er i offentlige organisationer indlejret en række ansvarsopgaver i forhold til landets borgere. Ulig en privat organisation, hvor man kan fravælge deres produkt, hvis man ikke ønsker at handle med organisationen, er det ikke muligt at fravælge disse dele af den offentlige sektor. Disse organisationer er dog afhængige af at størstedelen af samfundets borgere accepterer, at de har mulighed for at gribe ind i borgeres liv i den grad, det er muligt i dag. Derfor er det vigtigt for offentlige organisationer, at være forberedt på krisekommunikation, således at de kan mindske eventuelle negative effekter af kriser. Frandsen og Johansens undersøgelse fra 2004 viser, at langt størstedelen af de deltagende kommuner havde oplevet krisesituationer, mens de deltagende private virksomheder havde langt mindre erfaring med kriser (Frandsen, 2004).

Det er derfor interessant at undersøge hvorvidt det er muligt at overføre krisekommunikationsprincipper direkte fra den private til den offentlige sektor. Kommunernes ansvarsområder og sanktionsmuligheder overfor den enkelte borger er det, der virkeligt adskiller dem fra den private sektor. Man bør derfor overveje om ikke dette stiller andre, unikke krav til kommunernes kommunikation. De skal på en gang tilgodese samfundets informationsbehov, beskytte enkelte borgeres privatliv og så vidt muligt undgå erstatningsansvar. I centrum af disse modstridende interesser står kommunernes krisekommunikation. Dette speciale bygger på en antagelse om, at kommunerne til en hvis grad kan adoptere privat krisekommunikationspraksis, men ønsker at diskutere områder, hvor denne praksis kommer til kort eller har vanskelige kår.

Benoit (1995) beskriver en række imageoprettende strategier. Anvendt på den” rigtige” måde, kan disse strategier betyde forskellen på hvorvidt en kriseramt organisation beholder kontrollen over den kommunikative krise eller bliver trukket med i mediernes spiral (jævnfør afsnit 3.3). Disse strategier kan desuden anvendes som analytiske redskaber i forbindelse med en belysning af offentlige institutioners krisekommunikation. Disse strategier bliver belyst nærmere i afsnit 3.5

# Problemformulering

Formålet med dette speciale er, at belyse hvordan kommuner kommunikerer i krisesituationer, og hvordan deres erfaringer stemmer overens med den teoretiske referenceramme. Til det formål trækkes på case studier i først og fremmest Aalborg kommune (Mou-sagen) og Brønderslev kommune (Brønderslev-sagen). I senere afsnit diskuteres både hvordan kriser udvikler sig, og hvilke kommunikative strategier, der kan anvendes til at styre en krises forløb. Specialets problemformulering bliver derfor således:

**”Hvordan kan udvalgte danske kommunes krisekommunikationspraksis vurderes ud fra klassiske imageoprettende strategier (Benoit:1995) med henblik på at belyse hvilke områder kommuner bør fokusere på for at forbedre deres krisekommunikationspraksis?”**

Problemformuleringen er på denne måde todelt. Den første del lægger op til en analytisk og beskrivende tilgang. Denne del af formuleringen giver anledning til at belyse krisekommunikationen i forbindelse med to mediekriser. Den anden del af problemformuleringen er mere normativt baseret. Denne lægger op til en diskussion af de kommunikationsstrategier, der typisk anvendes i kommuner i forhold til de ønsker og prioriteter, der kommer til udtryk i forbindelse med en række interviews med kommunale kommunikationsmedarbejdere.

På baggrund af rapporter fra KL (2008) antages det, at kommuners krisekommunikationsbehov adskiller sig fra private organisationers, blandt andet på grund af de typer af kriser, som kommuner oplever. I afsnit 4.1 diskuteres forskellige definitioner af krise og hvilke typer af kriser, som kommuner kan komme ud for. Denne diskussion fortsættes i analysen, hvor de teoretiske overvejelser forholdes til interview med kommunikationsmedarbejdere i kommuner. Det er et af specialets formål at afdække hvilke områder, kommuner skal være særligt opmærksomme på i den strategiske planlægning af krisekommunikation.

Til grund for specialet ligger desuden en antagelse om, at det er muligt at påvirke en krises udvikling gennem strategisk kommunikation. Denne antagelse baseres på den klassiske litteratur inden for krisekommunikationsområdet. Der kan her henvises både til Fink (1986), Sturges (1994) og Benoit (1995), hvis bidrag til litteraturen diskuteres i kapitel 4. Denne antagelse gennemsyrer kommunikationslitteraturen, da muligheden for at styre kommunikation er en forudsætning for, at det er interessant at arbejde fokuseret og strategisk med kommunikation.

Det er desuden et ønske, at specialet har en praktisk applikation. Med henblik på dette udvikles og diskuteres en række råd til kommunernes krisekommunikation på baggrund af eksisterende teorier og erfaringer fra de studerede kommuner, disse råd samles og diskuteres i kapitel 7

Specialet er opbygget som et casestudie med flere indlejrede analysegenstande (jævnfør kapitel 4). På baggrund af analyser af henholdsvis Brønderslev-sagen og Mou-sagen diskuteres hvad kommunernes kommunikation i disse sager fortæller om krisekommunikationen i disse tilfælde. Dette suppleres med en række interview med kommunikationsmedarbejdere i 3 andre kommuner. Der er anvendt semistrukturerede interview, baseret på en fælles interviewguide (se afsnit 4.3). Interviewresultaterne anvendes til at diskutere applikationen af Benoits imageoprettende strategier i kommunernes kommunikation og til at udvikle anbefalinger til, hvordan kommuner kan forberede krisekommunikation og håndtere kommunikation i kriseforløb.

# Teoretisk Referenceramme

Dette kapitel opbygger den teori, som dette speciale bygger på. Der indledes med en diskussion af krisedefinitioner, der har til formål at klargøre den definition, som der trækkes på i specialet. Dernæst følger en diskussion af forskellige teorier omkring krisers udvikling og forløb. På baggrund af dette er der udviklet et figur i afsnit 4.3.2, der illustrerer hvordan kriseforløb anskues i analysen og inddrager mediernes betydning for dette. Der afsluttes med en diskussion af imageoprette strategier, baseret på Benoit og Coombs, som har til formål at skabe en ramme for de anbefalinger, der udvikles i løbet af analysen.

## Definition af krise

I dette afsnit vil foretages der er en diskussion af begrebet krise med det formål at opbygge en definition, som der trækkes på i dette speciale, fordi litteraturen er præget af mange forskellige, til tider modstridende, definitioner.

En af de tidligste definitioner af kriser i organisatorisk kontekst, blev givet af Charles F. Hermann:

*“An organizational crisis (1) threatens high-priority values of the organization, (2) presents a restricted amount of time in which a response can be made, and (3) is unexpected or unanticipated by the organization.”* (Hermann, 1963:64)

I definitionen lægger Hermann vægt på tre aspekter, der definerer kriser. Situationen skal udgøre en trussel mod organisationen – dette kunne for eksempel være en trussel mod organisationens omdømme. Hermann lægger desuden vægt på, at den kriseramte organisation er under tidspres. Det tredje aspekt af Hermanns definition er, at krisen er uforudset af organisationen. Denne uforudsethed lægger Hermann stor vægt på. Det rejser dog spørgsmålet om hvordan man forbereder sig på noget, man ikke kan forudse. En anden definition på kriser er givet af Timothy Coombs:

*”En krise kan defineres som en begivenhed, der udgør en uforudsigelig større trussel, som kan have en negativ indvirkning på organisation, branchen eller interessenter, hvis den håndteres på en forkert måde.”* (Coombs, 2006)

Ligesom i Hermanns definition er der fokus på, at kriser opstår uventet og at de udgør en trussel mod organisationen. Coombs lægger dog vægt på, at en krise opstår, hvis den uventede situation håndteres på en forkert måde. Der er i denne definition altså plads til, at effektive kriseledere eller kommunikatører kan afværge deciderede kriser.

Millar og Heath giver en definition, der afviger fra både Coombs og Hermann, da de skriver at kriser er forudsigelige:

*”A crisis is typically defined as an untimely but predictable event that has actual or potential consequences for stakeholders’ interests as well as the reputation of the organization suffering the crisis”*(Millar, 2004:2)

Der lægges desuden vægt på, at kriser kan skade organisationens forhold til samarbejdspartnere eller kunder uanset organisationens egentlige skyld. Det er derfor imperativt for organisationer, at de er i stand til at fungere effektivt i krisesituationer og dermed mindske skader. En velstyret krise kan i sidste ende forbedre organisationens image. Et eksempel på dette kan hentes i Sturges definition af kriser, der skiller sig ud fra feltet, idet han ikke anser dem for at være begivenheder af ”potentielt katastrofale negative konsekvenser” for organisationer. Han giver i stedet denne definition:

*”For organizations, any unusual or out of the ordinary event may be considered a crisis if it is perceived by organizational members to have high values on one or more of three dimensions: importance, immediacy, and uncertainty.”(*Sturges, 1994:298)

Denne type hændelser kan, ifølge Sturges have enten positive eller negative effekter for organisationen, afhængig af hvordan krisen bliver styret. I krisekommunikationslitteraturen lægges der desuden vægt på, at kriser er unikke begivenheder i en organisations historie (Ulmer, 2011:05). At alle kriser er forskellige fra hinanden er det der gør dem så potentielt skadelige for organisationer og deres image – det er måske muligt at forudse at en krise kan opstå i en bestemt sag, men at forudse alle de måder, den kan udvikle sig på, og definere de korrekte handlinger er stort set umuligt.

Denne undersøgelse hviler tungest på Sturges definition af kriser. En sag, eller begivenhed, er en krise, hvis den bliver *opfattet* som en krise af organisationen. Samtidigt er det muligt, at arbejde strategisk med kommunikation i krisesituationer. Det antages desuden, at kriser er forudsigelige i det omfang, som organisationer arbejder med dette.

## Krisetyper

Et aspekt, der kan have stor betydning i forhold til krisekommunikation er arten af krise. Den typologi, der oftest anvendes, bruger indholdet som inddelingskriterium (Johansen 2007, Mitroff og Shrivastava, 1987). Denne form for typologi er anvendelig, når en organisation, eller i dette tilfælde en kommune vil klargøre hvilke former for kriser, den kan komme ud for. Ved at klargøre hvilke typer af kriser, man kan komme ud for, bliver det muligt for en organisation at forberede sit kriseberedskab mere effektivt. Johansen understreger dog, at det vil være for ressource omkostningsfuldt, at forberede kriseplaner til at krisetyper, og anbefaler derfor, at de samles i ”familier” (Johansen, 2007:84)

Figur . Shrivastava og Mitroffs artstypologi (Johansen, 2007:83)

Den ovenstående model viser hvordan typologien inddeler kriser efter *hvor* de opstår, internt eller eksternt i organisationen og efter hvilket system, der er den primære årsag til krisen – det teknisk/økonomiske versus det menneskelige/organisationelle/sociale. For at modellen bliver konkret anvendelig, skal organisationen, som nævnt, identificere hvilke typer kriser, den har størst risiko for at blive udsat for. For en kommune kunne det for eksempel være strejker i servicesektoren eller et uforudset vejarbejde. Den følgende model giver et overblik over hvilke typer af kriser, kommuner kan komme ud for.

Figur . Artstypologi for kommuner (inspireret af Johansen 2007)

## Krisers udvikling

Hvis kriser ikke kan forudses, rejser det spørgsmål om krisekommunikations egentlige formål. Sturges opstiller en typologi for krisekommunikation, samtidigt kritiserer han forskningen inden for krisekommunikation for at interessere sig for meget for defensive strategier og ikke nok for strategisk planlægning af kriseforløb og kommunikation (Sturges, 1994:299). Det er netop denne side af krisekommunikation, som dette speciale fokuserer på - hvordan kommuner kan planlægge hvem, der skal sige hvad, og hvornår under et kriseforløb det skal siges

### Krisefaser

Til hjælp for dette inddrages Finks beskrivelse af en krises ”livscyklus” (Fink, 1986:20pp, Sturges, 1994:299). Fink inddeler krisers livscyklus i fire faser.

**Opbygning**

I denne fase begynder de første tegn på en eventuel krise at vise sig. Ifølge Fink vil der, længe inden den hændelse, der starter krisen, finder sted, være forløbere for krisen. Disse forløbere udgør gentagende beskeder og tegn, der hvis de bliver korrekt identificeret, kan hjælpe en organisation til at forberede sig på den komme krise og reducere eventuelle negative konsekvenser. Det er derfor vigtigt, at organisationer altid er opmærksomme på deres omgivelser. For offentlige institutioner kan det betyde, at man altid er opmærksom på hvilke emner medierne interesserer sig for, da dette vil fortælle dem hvilke områder, der er størst risiko for en krise kan opstå.

**Udbrud**

I denne fase finder den hændelse, der starter krisen sted. Dette kan eksempel vis være den dag et nyhedsmedie bringer den første historie om en sag, hvilket bringer organisationen i offentlighedens søgelys.

**Dæmpning**

Denne fase kalder Sturges også for ”den kroniske krise”, da det kan vare i årevis (Sturges 1994:300). I en negativ krise kan eksempelvis anklager og modanklager, eller langvarige retssager eller kontinuerlig presseopmærksomhed være med til at trække krisen i langdrag og dermed øge de negative effekter. Hvis der er tale om det, Sturges kalder en positiv krise, kan organisationen forbedre sit image ved at arbejde med det, der startede krisen. En kronisk krise er langt værre for organisationen hvis der er tale om en negativ krise, da det er bedst for organisationer at opnå en positiv afslutning på en krise situation end at ende i en situation, hvor den bliver udsat for gentagende gange at være mål for mediernes opmærksomhed på et kriseområde.

**Afslutning**

Denne fase er krisers sidste livsstadie. På dette tidspunkt er den situation, der startede krisen forløst, forhåbningsvist til organisationens fordel. En krise er først afsluttet, når den ikke længere har indflydelse på organisationen daglige arbejde eller dens kontakt til sine interessegrupper (Sturges 1994:300). Det betyder at så længe en offentlig institution tager hensyn til en bestemt sag i eksempelvis sin kommunikation, der den givne krise ikke afsluttet.

Den følgende figur viser hvordan den offentlige meningsdannelse udvikler sig i forhold til krisefaser.

Figur .Sturges Model for indholdsstrategier (Sturges 1994:310)

Sturges fremhæver tre typer af information, som krisekommunikatører bør fokusere på i forskellig grad alt efter hvilken fase krisen befinder sig i.

* Instruerende – information, der fortæller berørte af krisen hvordan de skal reagere på krisen
* Tilpassende – information, der hjælper borgere til at håndtere krisen psykisk
* Internaliserende – Information, borgere anvender til at danne et billede af organisationen, dens image

Som man kan se af figur 3.3 varierer der meget, hvilken form for information organisationen skal beskæftige sig med i løbet af en krise. I afsnit 4.5, kommunikative strategier, vil dette blive nærmere diskuteret.

### Evolutionsmodel

Det syn på kriser og deres udvikling, og hvordan man håndtere dem, der er beskrevet ovenfor, er langt hen ad vejen det der ligger til grund for dette speciale. I det følgende afsnit udvikles idéen om den kroniske krise videre. Der er her tale om rent teoretiske overvejelser over hvordan kriser udvikler sig.

Figur . Evolutionsmodel baseret på Fink (1986) og Sturges (1994)

Den ovenstående figur er udviklet på baggrund af Finks teori om kriseudvikling og faser i sammenhold med Sturges model for indholdsstrategier. I Finks teori bevæger kriser sig i en cyklus. Sturges model fortæller os, at afhængig af hvilken krisefase man befinder sig i, er der forskellige handlinger, man bør foretage sig, i forsøget på at styre krisen. Denne undersøgelse baseres på en formodning om, at en krise bevæger sig fra en fase til den næste gennem begivenheder i medierne, eksempelvis nye historier eller vinkler, der bliver bragt til offentligheden.

Modellen illustrerer, hvordan en krise kan udvikle sig, når der er tale om kriser med stor mediebevågenhed. Perioden mellem *begivenhed 1* og *begivenhed 2* er krisens opbygningsfase. På dette tidspunkt er krisens moment stadig svagt og kan bevæge sig i forskellige retninger i spiralen alt efter hvor effektivt krisen bliver kommunikeret.

Krisens udbrud sætter for alvor gang i spiralen, der kan her være tale om at en ulykke eller katastrofe finder sted, eller at skadelig information bliver lækket til pressen. Uanset, hvad der forårsager udbruddet, tager krisen form af et ekstremt mediefokus og stor offentlig interesse i organisationen, og ofte vil offentligheden allerede fra begyndelsen have et negativt indtryk af organisationen. Den negative opfattelse af organisationen skabes ofte i medierne, der normalt er dem, der først offentligheden opmærksomme på en krisesituation og dermed er dem, der framer historien (jævnfør stealing thunder-strategien i afsnit 3.5)

Når krisen begynder at tage fart, er det i organisationens interesse, at fastholde den på et plateau, da der her ikke sker yderligere hændelser, der kan sende krisen længere op i spiralen. Medierne derimod, er interesserede i at bringe krisen videre, og hver ny hændelse er med til at intensivere krisen og trække den længere op i spiralen. Dette kan i sidste ende føre til en situation, hvor krisen har samlet så meget fremdrift, at den er umulig at stoppe eller kontrollere. Kriser, der når til dette punkt, vil ofte blive synonyme med organisationen og dermed skabe negative konnotationer på organisationens navn.

Medierne og organisationer, der er involveret i en krise, har et usædvanligt forhold, hvor de på samme tid arbejder sammen og imod hinanden. Organisationerne er ofte nød til at kommunikere gennem medierne, da dette traditionelt har været den mest direkte måde for en organisation at nå sine interessegrupper. En nyere undersøgelse (Schultz 2011) viser, at det, på trods af større udbredelse af sociale medier og nye kommunikationsmuligheder, stadig er information, spredt gennem dissemination i massemedier, der når flest mennesker og bliver delt oftest. Derudover er medierne langt hen ad vejen afhængige af organisationens samarbejde for at opnå informationer om krisen og dens udvikling. Samtidigt har organisationen og medierne ofte modstridende ønsker, da organisationen ønsker at minimere krisen og medierne at maksimere den.

Efterhånden som krisen bevæger sig rundt i spiralen samler den, som nævnt, fremdrift. Jo flere sving og plateauer man kan identificere i analysen af en krise, jo mindre kontrol kan man gå ud fra at organisationen har over begivenhederne. I de sene stadier af krisespiralen begynder krisen at trække flere dele af organisationen med sig og påvirker derfor ikke længere den enkelte sag, der oprindeligt lå til grund for krisen. Når krisen når dette punkt, giver det medierne flere muligheder for at vinkle historier om krisen. Det er på dette tidspunkt i en krise, at medierne ofte anvender eksperter, der baseret på tidligere kriser af en lignende karakter, kan fremsætte hypoteser om hvad der kan ske i fremtiden. Når eksperter træder ind i spiralen mister organisationen stort set kontrollen over informationsstrømmen, da den ikke længere er den mest troværdige kilde i offentlighedens øjne.

På et tidspunkt når enhver krise et punkt hvor alle historier er skrevet. I afslutningsfasen kan organisationen koncentrere sig om imagegenoprettende kommunikation og at vende tilbage til daglige arbejdsgange uden at medierne konstant holder et vågent øje med den. Dette er i bedste tilfælde for organisationen og hvad der sker i langt de fleste tilfælde. I nogle få tilfælde opnår krisen en sådan magt, at den sætter en standard for kriser på det område. Den skaber en referenceramme som senere kriser bliver analyseret indenfor.

De modeller og teorier, der anvendes i projektet er således supplerende. De er inddraget, da de hver især beskriver forskellige facetter af kriser, og kommunikationen forbundet med sådanne.

Et af dette speciales mål er at teste disse tanker i forhold til de oplevelser som informanterne, der alle er kommunikationsmedarbejdere i forskellige kommuner, giver udtryk for.

## Medieprioriteter

Man kan opstille en række nyhedskriterier, som det er almindeligt accepteret, at medierne arbejder efter (Tverskov, 2004:25pp). Disse viser, at de sager, der indeholder en stor grad af identifikation for den almindelige borger, vil blive betragtet som de største historier, og derfor vil få mest plads i aviser og nyhedsudsendelser. Thompson (2000) beskriver, hvordan politiske skandaler er blevet en større og større del i mediebilledet i takt med mediernes økonomiske og tekniske udvikling (Thompson 2000). Medierne har således i de sidste århundreder bevæget sig fra at bære politiske instrumenter i deres egen ret. Den politiske skandale har meget tilfælles med det, man kan kalde mediekriser:

Figur . En skandales grundlæggende bestanddele (Thompson 2000:36)

Dette bliver især tydeligt i det øjeblik, man vælger at medtage de elementer, der indgår i mere komplekse skandaler:

Figur . Elementer der indgår i mere komplekse skandaler (Thompson 2000:36)

Den ovenstående figur viser hvordan skandaler kan udvikle sig på en nærmest cyklisk måde. Reaktionerne på den offentlige misbilligelse er med til at skærpe skandalen således at der foretages nye overtrædelser, hvilket igen fører til misbilligelse. Det er i mediernes interesse, at forstærke denne cyklus, således at skandalen holdes præsent i modtagernes bevidsthed. Derfor vurderes nyhedshistorier på baggrund af en række kriterier, der er med til at rangordne nyheder, i forhold til hvor godt de kan sælge. Her der er især fokus på elementer som væsentlighed og identifikation. Samtidigt finder man et fokus på konflikter. Disse kriterier findes i tekstboks på næste side.

Der er en tendens i medierne, til at vinkle historier i forhold til konflikter mellem borgere og offentlige institutioner. Dette kan da også være med til at forklare, hvorfor socialsager er et emne, der bliver tilegnet meget spalteplads i forhold til mange andre typer af historier. I disse er der en eller flere, der har lidt overlast, eksempelvis børn eller ældre. Der er desuden en organisation, kommunen, der har svært ved at udtale sig om konkrete sager, og derfor ofte fremstår undvigende. Dertil kommer et utal af andre parter, statslige institutioner, politikere, interesseorganisationer, der har en tilknytning til sagen, eller en holdning til den måde, sagen er blevet behandlet på. Sagerne handler desuden ofte om emner man som læser kan identificere sig med, da vi er fascinerede af skæbner, der er værre en vores egen (Arendt, 1965, og Boltanski, 1999). Vi har desuden alle en interesse i kommunerne og andre offentlige institutioner, da de berører alles liv i større eller mindre grad, og er finansieret af offentlige midler.

**Nyhedskriterier**

**Væsentlighed** – Nyheder, der formidler viden, indsigt og perspektiv i små og store samfundsspørgsmål, berører mange af os

**Identifikation** – Læseren skal identificere sig med historien, genfinde aspekter fra sit eget liv. Dette bringer historien tæt på læseren

**Sensation** – Alt, hvad der er ude over det sædvanlige, giver et stærkt indtryk på læseren

**Aktualitet** – En aktuel begivenhed, noget der foregår nu eller har sammenhæng med tidens trends

**Konflikt** – Sager hvor der er konflikt, gerne mellem ”systemet” og ”mennesket”

(Tverskov, 2004:26pp)

## Kommunikative strategier

Hvordan en krise forløses, kan i høj grad påvirkes af kommunikationen under og efter krisen. Som tidligere nævnt, er der skrevet meget om emnet, men for det meste baseret på casestudier, der kan fungere som reference for praktikere indenfor feltet (Benoit 2004). Benoit (1995) og Coombs (2008) har beskrevet en rette imagegenoprettende strategier, som krisekommunikatører kan anvende og det resultat man kan forvente af dem. Disse strategier vil blive beskrevet og diskuteret i det følgende afsnit med henblik på, at opbygge en analyseramme, der kan anvendes i belysningen af offentlige institutioners krisekommunikation. Benoit beskriver fem forskellige strategier. De fleste af disse kan anvendes på samme tid, men Benoit påpeger dog, at anvendelse af flere strategier dog vil kunne have negative effekter, da de ophæver hinanden. Den følgende tabel giver et oversigt over Benoits strategier. Tabellen er bearbejdet fra Benoit 1997:179

Som det fremgår af tabel 3.1, er der i forlængelse af de fem hovedstrategier en række forskellige metoder, som kommunikatører kan anvende i forbindelse med imagegenoprettelse.

Benægtelse er nok den strategi, der oftest anvendes af uvante og uforberedte aktører. Der er indenfor strategien to forskellige metoder. Den første er det Benoit kalder *simpel benægtelse*. En kommunikatør, der anvender denne metode, kan fralægge sig ansvaret for hændelsen, benægte at hændelsen var skadelig eller endda benægte, at hændelsen overhovedet har fundet sted. Især den sidstnævnte metode kan dog i betragtning af moderne medier anses for at være yderst risikabel, hvis hændelsen virkelig har fundet sted, da det er stort set umuligt at begrænse informationsstrømmen. I situationer hvor det lykkes for kommunikatøren at benægte hændelsen, kan disse metoder være med til at mindske skyld offentligheden lægger på organisationen. Den anden benægtelses metode går et skridt videre end at fralægge sig ansvaret. Denne metode lægger op til at kommunikatøren lægger skylden på en anden, en syndebuk(Benoit, 1995:89pp). I en sådan situation kommer det i sidste ende til at handle om, hvem der er mest troværdig i offentlighedens øjne. (Coombs, 2004:100pp, Millar, 2004:265pp, Benoit, 1995:90pp).

|  |
| --- |
| Kommunikative Strategier |
| **Strategi** | **Kendetegn** |
| *Benægtelse* |  |
| Simpel bemægtigelse | Udførte ikke handlingen |
| Flytning af skyld | Handlingen blev udført af en anden |
| *Unddragelse af ansvar* |  |
| Provokation | Blev provokeret af en andens handling |
| Omstødelse (Defeasability) | Mangel på information eller evne |
| Uheld | Handlingen var et uheld |
| Gode hensigter | Handlingen blev udført med gode hensigter |
| *Reduktion af angrebets omfang* |  |
| Afstivning | Lægge vægt på gode egenskaber |
| Minimalisering | Handlingen var ikke så alvorlig |
| Transcendens | Der er vigtigere ting at tage hensyn til, det var til det fælles bedste |
| Differentiering | Handlingen var ikke så slem som en andens handling, eller hvad der kunne være sket |
| Angreb på den anklagende | Den, der anklager har en bagtanke |
| Kompensation | Vil kompensere ofret |
| *Korrigering* | Vil løse eller forebygge problemet |
| *Bøn om tilgivelse* | Undskyldning, indrømmelse af fejl |
| *Stealing Thunder* | Fortælle om handling inden den breaker i medierne |

Tabel . Bearbejdet fra Benoit, 1997:179

I nogle situationer kan det være til mere skade end gavn at benægte hændelsen. I disse situationer kan kommunikatører vælge at anvende en række metoder, der falder indenfor unddragelse af ansvarsstrategien. Fælles for disse metoder er, at organisationen søger at unddrage sig ansvaret for en hændelse uden direkte at benægte det. En af metoderne til at opnå dette er, at hævde at hændelsen var forståelig reaktion på en andens handling. Denne metode anvendes ofte, ifølge Benoit i forbindelse med imagegenoprettelse efter anklager om vold. Metoden giver offentligheden en anden syndebuk, hvilket kan mindske skaden på organisationens eget image. En anden metode er *defeasability*, i tilfælde hvor dette anvendes vil organisationen hævde at mangle viden eller den kontrol, der var krævet for at kunne have forebygget hændelsen.

En tredje metode til at unddrage sig ansvar er at hævde at hændelsen var et uheld. Det mindsker negative effekter, da offentligheden er tilbøjelig til at se mildere på hændelser, der ligger uden for organisationens kontrol. En fjerde metode er, at hævde at hændelsen var et resultat af gode intentioner og at negative konsekvenser var uforudsete. Denne metode trækker ligeledes på befolkningens tilbøjelighed til at se mildere på hændelser, der var ment godt og se igennem fingre med negative konsekvenser af sådanne hændelser. (Benoit, 1995:90) Disse strategier fokuserer alle på en form af benægtelse af ansvar for hændelsen og som sådan kommer succesen af disse strategier an på organisationens troværdighed i offentlighedens øjne. Hvis denne er for lav, vil befolkningen ignorere imagegenoprettelsesstrategierne og de vil derfor ikke have nogen positiv effekt.

Andre fokuserer mere på at reducere de ubehagelige følelser der kan opstå som følge af en hændelse. *Bolstering* eller afstivning er en kommunikationsmetode, hvor man påpeger tidligere bedrifter og positive styrker for derigennem at styrke organisationens image. Denne metode anvendes ofte i forbindelse med andre imagegenoprettende strategier, da den kan øge succesen af disse. At minimere hændelsen er en anden metode, der anvendes i krisekommunikation. Ved at mindske hændelsen og dermed de negative følelser, der opstår i befolkningen omkring denne, bør organisationens image ikke lide så stor skade, da dette er proportionalt i forhold til oplevelsen af hændelsen (Benoit, 1995:91pp). Differentiering minder på mange måder om minimering. I forbindelse med denne metode forsøger organisationen at fremstille hændelsen i en mere positivt lys, så den ikke har samme negative konsekvenser for organisationens image. En tredje metode tæt forbundet med dette, er at relatere hændelsen til et ”højere” formål. Hændelsen i sig selv bliver mindre skadelig for organisationen, hvis de kan overbevise befolkningen om at det skete i en god sags tjeneste.

Det er desuden muligt for en organisation at reducere de negative konsekvenser af en hændelse ved at angribe anklageren. Hvis det er muligt for organisationen at så tvivl om anklagerens troværdighed, mindsker det skaden på organisationens image, da der kan være tvivl om, hvorvidt hændelsen var organisationens skyld eller overhoved fandt sted. Denne strategi kan ofte med fordel anvendes i kombination med benægtelsesstrategierne.

Organisationen kan også vælge tilbyde korrigerende handlinger. Ved at tilbyde enten kompensation til ofre for hændelsen eller at foretage ændringer, der skal forebyggende lignende hændelser, kan organisationen sætte sig selv i et positivt lys. Kommunikatøren kan vælge at tage ansvaret for hændelsen og dermed imponere befolkningen med sin ærlighed og villighed til at gøre bod for hændelsens negative konsekvenser.

Ulig de ovennævnte strategier, der primært har fokus på at distancere hændelsen fra organisationen er den sidste af Benoits strategier, direkte at undskylde for hændelsen, tage ansvar og love bedring. Denne strategi ses ofte anvendt af politikere og berømtheder, der er ramt af personlige skandaler. Som eksempel på dette kan nævnes Tiger Woods undskyldninger under hans imagekrise i forbindelse med utroskab. Benoit fastholder, at hvis organisationen er troværdig nok, vil en undskyldning for en hændelse kunne mindske de negative konsekvenser for organisationen. (Benoit, 1995:91pp)

En kritik af Benoit ligger i det faktum, at strategierne befinder sig på et højt abstraktionsniveau. Andre forskere indenfor feltet har langt flere kategorier og underkategorier end Benoit. Det betyder, at det kan være en fordel, at kombinere Benoits overordnede kategorier med detaljer fra andre forskere og på den måde udvikle en liste over strategier og hvordan disse kan anvendes.

Hearit giver et interessant bidrag til denne diskussion, idet han hævder at organisationers undskyldninger adskiller sig fra individuelle undskyldninger. Han definerer undskyldning som:

*”...a public response to a social legitimacy crisis, a response that seeks to distance institutional actors from their wrongdoing and reaffirm adherence to key social values.”*(Hearit, 1995:1)

Set i forhold til Benoits kommunikationsstrategier indeholder Hearits definition af undskyldning træk fra bade undskyldningsstrategien men også fra reduktionsstrategierne, bolstering og transcendence, da det, at gøre deres stand til grundlæggende sociale normer klart, er en måde både at forklare den negative hændelse såvel som en taktik til at styrke organisationens image ved at påpege at den lever op til sociale normer.

En anden strategi, som organisationer kan anvende er ”stealing thunder” eller at stjæle rampelyset. Organisationen vælger at være proaktiv og selv gå til pressen med en krisesituation. Denne strategi ses ofte i juridiske kriser, hvor modparten har opnået skadelige informationer om organisationen eller den anklagede:

*”In the framework of crisis communication, stealing thunder is an admission of a weakness (usually a mistake or failure) before that weakness is announced by another party, such as an interest group or the media.”(*Arpan og Pompper, 2003:294)

I en nyere artikel (Wigley 2011) diskuteres det hvorvidt denne strategi er fornuftig, Wigley kommer frem til at selv om der ikke lader til at være den store forskel på hvordan medierne reagerer, lader der dog til at være en tendens til at organisationen bliver framet mere positivt i situationer hvor den har stjålet rampelyset end i sager, hvor pressen har fundet informationen på en anden måde. Det samme resultat blev opnået af Arpan og Pompper i en tidligere undersøgelse. Konklusionen på denne undersøgelse blev, at stealing thunder kan sætte organisationen i et positivt lys, og øge dens troværdighed i befolkningen, men at strategiens indflydelse på nyhedsframes er begrænset. Strategien er dog interessant i forhold til kommunal krisekommunikation, da netop disse organisationer lider af at have meget lav troværdighed i befolkningen (Bilag 2). På baggrund af dette vil denne strategi blive diskuteret nærmere i afsnit 7.2. Hvor informanternes oplevelse af strategien sættes i forhold til de resultater, der er blevet opnået i forskningen, bland andre af Arpan og Pompper (2003).

## Kritik af teoretisk referenceramme

En mulig kritik af den teoretiske referenceramme, der er præsenteret ovenfor, er dens forudsætning af rationelle aktører og organisationer. Store dele af krisekommunikationslitteraturen er gennemsyret af en forestilling om disse rationelle aktører, der kommunikerer i forhold til den bedste måde at opbygge eller opretholde organisationens eller aktørens image. Denne forudsætning kan dog problematiseres, idet man kan fremhæve, at krisekommunikatører handler under et tidspres, der ikke nødvendigvis fordrer rational choice. Desuden kan man argumentere for, at forskellige dele af en organisation vil have forskellige interesser, og derfor kan en kommunikationsafdeling, der er optaget af at bevare det bedste image for organisationen foreslå en undskyldning, hvilket vil blive mødt af modstand fra en juridisk afdeling, der i højere grad ønsker at holde organisationen ansvarsfri. På denne måde kan man argumentere for, at organisationer sjældent agerer som en enkelt aktør, men drives af en række aktører med forskellige dagsordener, hvilket kan være med til at problematisere en eventuel krisekommunikation.

Benoits teorier omkring krisekommunikation er simple og klare – handling a medfører resultat b. Denne simpelhed kan både betragtes som en fordel, men også som et problem. Simpelheden i Benoits model tillader et overblik over de forskellige kommunikationsstrategier, men samtidigt befinder teorierne sig, som nævnt, på et højt abstraktionsniveau. Dette betyder, ud over at der ikke er indbefattet nogen normative betragtninger i Benoits model, at den kan blive statisk, i det der ikke tages højde for organisatorisk udvikling. Benoit beskriver selv en række mangler i forhold til kommunikationsstrategierne. Disse omfatter blandt andre at der i teorien ikke omfattet et udgangspunkt for organisationens omdømme. Dette kan gøre det svært at vurdere, hvorvidt der er sket eller forhindret en skade på denne. Listens høje abstraktionsniveau omfatter ikke en udtømmende liste over strategier. Dette beskrives dog som et bevist valg, grundet i et ønske om at skabe en overskuelig model. Dette betyder dog, at der for eksempel ikke er et stort fokus i angrebsstrategier (så som stealing thunderstrategien) og disses betydning for organisationens image. (Benoit, 1995:94 og 164-165)

En kritik, der kan vendes mod både Benoits og Coombs teorier er, at de er meget afsender orienterede, og derfor ikke i tilstrækkelig grad tager hensyn til andre aktører i en krise. Her tænkes der på de andre stemmer, der deltager i kommunikationen, såsom eksperter og politikere. På denne måde er effekten og succesen af kommunikationsstrategier ikke kun afhængig af den tilgang organisationen anvender i sin krisekommunikaiton. (Johansen, 2007)

# Metode

## Casestudie

Det kommunale krisekommunikationsfelt er, som beskrevet i problemfeltet, et område, hvor der på en gang er brug for mere viden og en stor efterspørgsel af denne viden (KL2008,1 og 2). Det overordnede analysefelt i denne undersøgelse er kommunal krisekommunikation. Dette belyses gennem forskellige cases. Jeg har valgt at arbejde med flere cases, da dette giver gode muligheder for at forholde teorierne til virkeligheden i forskellige kommuner. Jeg arbejder komparativt med de forskellige cases, som er udvalgt efter hvilken type information, de kan bibringe undersøgelsen (Yin, 2009:38). Derfor indgår der både kommuner, som har oplevet store mediestorme, og kommuner, der har mindre erfaring i krisesituationer. På trods af dette åbner casestudiet ikke for statistisk generaliserbarhed, da den begrænsede mængde af cases ikke kan betragtes som repræsentativ. Statistisk generalisering ikke et mål for denne undersøgelse. Specialet sigter derimod efter at opnå analytisk generaliserbarhed. Derfor arbejdes der deduktivt ud fra de teorier, der er opstillet i kapitel 4. Herved bliver det muligt, at drage konklusioner i forhold til teorien på baggrund af de resultater, der er opnået i de enkelte cases (Yin, 2009:37pp).

Der inddrages beskrivelser af nogle af de største kommunikative kriser, som medvirkende kommuner har oplevet. Hermed menes der Brønderslev-sagen fra Brønderslev kommune (også benævnt Serritslev-sagen) og Mou-sagen fra Aalborg. Disse sager er valgt, da de af natur ligner hinanden, og derfor kan man argumentere for at forskelle i kriseforløbet kan tillægges kommunikative tiltag. Disse to kommuner skal betragtes som undersøgelsens hovedcases. Desuden inddrages interview med kommunikationsmedarbejdere i tre yderligere kommuner, som har forskellige erfaringer med krisekommunikation.

###  Case 1: Brønderslev Kommune

Brønderslev kommune som den ser ud i dag, opstod i 2007 gennem en sammenlægning af Brønderslev og Dronninglund kommuner. Den største kommunikative krise Brønderslev har oplevet, er det, der i dag er kendt som Serritslev- eller Brønderslev-sagen, en sag om vold og misrøgt i en familie, der i 2006 var flyttet fra Lolland og via Skanderborg kommune var endt i Serritslev, en landsby i Brønderslev kommune. Kommunen endte i en medieorkan. Senere har den kommunikationsansvarlige givet flere foredrag og udtalt sig omkring det, hun beskriver som deres ”worst case”. Kommunen er interessant som undersøgelsesobjekt på grund af den voldsomme mediestorm, den blev kastet ud i under krisen. Kommunens ønske om at lære af sine fejltagelser og tilsyneladende åbenhed overfor forskning betragtes som en fordel, da dette tyder på, at informanten allerede inden interviewet har gjort sig overvejelser om sin oplevelse af situationen. Det er dog tydeligt, at informanten er blevet interviewet mange gange og mange af svarene givet i interviewet kan betragtes som en form for krisekommunikation. Informanten er kommunens kommunikationschef, og arbejder i det daglige med den overordnede strategiske kommunikation

### Case 2: Aalborg kommune

Aalborg kommune er den tredje største kommune i Danmark og blev dannet ved kommunalreformen i 2007 gennem sammenlægning af Aalborg, Hals, Nibe og Sejlflod kommuner. I 2011 rundede Aalborg 200.000 borgere. I de senere år har Aalborg kommune oplevet flere forskellige kommunikative kriser. Nogle af de værste, for kommunen, var Rasmus Popenda-sagen, hvor den daværende 15-årige Rasmus Popenda, begik et rovdrab på en 47-årig mand i Aalborg. I denne forbindelse blev Aalborg kommune kritiseret for sin rolle i Popendas skæbne, da meget tydede på at han var faldet gennem spækkerne i systemet. Senere blev Aalborg kommune igen genstand for kritik i medierne, da Mou-sagen i 2009 blev genstand for stor mediebevågenhed. Informanten i Aalborg kommune er kommunikationsmedarbejder i familie- og beskæftigelses forvaltningen. Kommunen arbejder decentralt med kommunikation, således at de fleste kræfter er placeret i de enkelte forvaltninger, samtidigt med at der i borgmesterens forvaltning er en kommunikationsafdeling, der arbejder med den overordnede strategiske kommunikation.

### Tre supplerende cases

I undersøgelsen indgår desuden tre andre kommuner. Efter informanternes ønske tilstræbes det at anonymisere både informanter og kommuner. Den første anonyme kommune kaldes derfor Kommune 3. Dette er en større midtjysk kommune, der flere gange har været ramt af forskellige kommunikative kriser. Informanten K er chef for kommunens kommunikationsafdeling, som tæller 12 medarbejdere. Kommunen arbejder strategisk med kommunikation, og sætter stort fokus på krisekommunikation.

Den næste kommune, der indgår i undersøgelsen benævnes Kommune 4. Dette er en mindre kommune i Midtjylland. Her arbejder man ligeledes strategisk med krisekommunikation, men kendetegnes af en mere decentral kommunikationsstrategi. Informanten M er leder af kommunikationsafdelingen, der dog er væsentligt mindre end den i Kommune 3. Kommune 4 er interessant som undersøgelses genstand, da kommunen i informantens øjne ikke har oplevet mange kriser, men stadigt arbejder strategisk med kommunikation.

Den sidste supplerende case kaldes for Kommune 5. Dette er en mindre oplandskommune i Nordjylland. I denne kommune arbejdes der ikke fokuseret og strategisk med krisekommunikation. Informanten B, der er kommunikationsmedarbejder, føler ikke, at kommunen har været ramt af mediekriser. Dette afspejles da også i kommunens kommunikationsarbejde, der fokuserer på almindelig pressekontakt og udvikling af kommunens kommunikationsplatforme. Denne kommune er interessant i specialet, da den giver en kontrast til de kommuner, der arbejder mere fokuseret med krisekommunikation.

## Dataindsamling

Når man arbejder med kommunikation, er det nødvendigt at definere hvilke handlinger man opfatter som kommunikation. Både Benoit og Coombs arbejder med klassiske definitioner af kommunikation, der primært fokuserer på det talte eller skrevne ord. Johansen(2004) arbejder derimod med en antagelse om at næsten alle handlinger er kommunikation, således at det ikke kun er det, der er blevet skrevet, men også aktørernes handlinger i situationen, der skal betragtes som kommunikation. Dette speciale baseres på idéen om, at det ikke kun er hvad, der bliver sagt, men også hvordan, der handles i en situation, der skal anses for at være kommunikation. Af tids og ressource hensyn er det dog nødvendigt at begrænse hvilke kilder, der tages med i undersøgelsen. De kilder, der arbejdes med er derfor kommunikation, der er foregået gennem medier, i artikler og pressemeddelelser, og interview, der fokuserer på informanternes oplevelser af dette.

I forbindelse med dataindsamlingen har jeg således foretaget en række Infomedia søgninger. I forhold til Serritslev-sagen har jeg søgt på følgende nøgleord:

* Brønderslev (-sagen)
* Serritslev (-sagen)
* Lene Hansen (Borgmester i Brønderslev kommune)
* Mette Krogh Jacobsen (kommunikationsleder i Brønderslev kommune)
* Inge Gorm Andersen (Sagsbehandler og faglig leder i Brønderslev kommune, medvirkede i DR dokumentaren ”Børnene fra Brønderslev”)
* ”Børnene fra Brønderslev” (Titel på DR dokumentar)

Desuden har søgningen været afgrænset til tidsperioder omkring markante begivenheder i sagen:

* 26.2.2010 – 26.3.2010 (En måned efter første nævnelse af Serritslev-sagen)
* 1.06.2010 – 1.07.2010 (Domsafsigelsen over forældrene i Serritslev-sagen, og første visning af DR dokumentaren)

Disse søgninger gav 4.341 artikler. Mange af disse er enslydende og bærer præg af, at være gengivelser af Ritzau telegrammer om sagen. Det fremgår af artiklerne, at det er de færreste medier, der udsender medarbejdere til at undersøge sagen. Dette er primært overladt til de største mediehuse, BT og Ekstra Bladet.

I forbindelse med Mou-sagen, hvor jeg fokuserer på et senere tidspunkt i kriseforløbet har jeg søgt på disse nøgleord:

* Mou (-sagen)
* BDO-revision (kommunernes revision, der stod for undersøgelsen)
* Tvangsfjernelse

Her har jeg valgt at afgrænse søgningen til en periode omkring offentliggørelsen af den rapport jeg arbejder med, hvilket er juni 2009.

Disse artikler har jeg arbejdet med kvalitativt. Det vil sige, at jeg har søgt efter ord og vendinger i dem, som man kan betragte som tegn på de forskellige kommunikationsstrategier, der er beskrevet i afsnit 4.5. Dette kommer jeg nærmere ind på i afsnit 5.4, dataanalyse, hvor jeg nærmere beskriver, hvordan jeg har arbejdet med de indsamlede data.

For nærmere at belyse problemstillingen er der udført en række semi-strukturerede interview med kommunikationsmedarbejdere i de fem udvalgte kommuner. Denne metodiske tilgang er valgt, da den gør det muligt at afdække information om hvordan kommunikationsmedarbejderne oplever deres hverdag og hvordan de håndterer kommunikative kriser. Netop dette er interessant for undersøgelsen, da jeg søger at afdække hvordan kommunerne kan kommunikere effektivt gennem medierne.

Det semi-strukturerede interview er en metode, der giver mulighed for følge informanterne i uventede retninger, samtidigt med at interviewet kan styres gennem forudbestemte temaer. Til forskel fra det strukturerede interview, hvor alle spørgsmål er forberedt inden interviewets start, søger man med det semistrukturerede interview kvalitative data. Informantens rolle er at give beskrivelser af sin hverdag og sine handlinger, gerne relateret til specifikke situationer. I forberedelsen af interviewguiden er der et større fokus på temaer end egentlige spørgsmål, da metoden lægger op til en åbenhed overfor nye fænomener. Denne åbenhed giver intervieweren mulighed for at følge op på uventede informationer, der kan vise sig at være af interesse for undersøgelsen (Kvale, 2010).

Af ressource hensyn har jeg valgt at begrænse interviewene til et interview i hver kommune. Dette valgt har jeg truffet, da det var et ønske at inddrage en række kommuner, der arbejder forskelligt med kommunikation. En anden strategi kunne have været at fokusere på en kommune, og udføre interview med forskellige medarbejdere i denne. Denne strategi kunne have givet større viden om den enkelte kommunes arbejde med kommunikation, men intet om hvordan kommuner med andre forudsætninger arbejder med kriser. Jeg har desuden valgt, at interviewe kommunikationsmedarbejdere, hvilket er dem, der arbejder med kommunens daglige kommunikation, både internt og eksternt. Dette betyder, at jeg nødvendigvis har talt med dem, som udtaler sig i medierne, og risikerer at blive belejret af pressen under en mediestorm. Til gengæld er de informanter jeg interviewer eksperter i kommunikation, qua deres uddannelser og erfaring. Dette betyder, at informanterne er i stand til at reflektere over deres svar i forhold til teoretiske begreber, da de arbejder med disse i deres hverdag.

 Jeg har desuden valgt at inkludere kvantitative data fra Frandsen og Johansens rapport ”Hvor godt forberedte er de”. Rapporten baseres på spørgeskema undersøgelser foretaget i 2003. Undersøgelsen sigter mod at relatere teori indenfor krisekommunikationsfeltet til det danske samfund. På denne måde er der en sammenhæng med det formål, der ligger til grund for dette speciale – at undersøge hvordan krisekommunikationsteorier relaterer til det danske samfund. I Frandsen og Johansens undersøgelse indgår dog også private virksomheder og større dele af den offentlige sektor, end det har været muligt at inddrage i denne undersøgelse. Rapporten er udgivet for Center for Virksomhedskommunikation på Handelsskolen i Aarhus. På grund af dette, og den klare beskrivelse af undersøgelsens formål og tilgang, der indgår i rapporten betragter jeg disse data som valide og anvender dem derfor til at illustrere dele af undersøgelsen, hvor jeg ikke har haft mulighed for selv at indsamle data.

Jeg har valgt at anvende flere datakilder, da jeg anser dette for vigtigt i forhold til undersøgelsens interne validitet. På trods af de gode muligheder for at indhente informationer gennem kvalitative interview, vil disse informationer altid være farvet af informantens egen fortolkning af en situation. På den anden side kan et studie, der er baseret på ren tekstanalyse ikke på samme måde fortælle om informanternes motivation bag forskellige handlinger, eller hvad, der ligger bag disse. Ved på denne måde at kombinere datakilderne får jeg mulighed for både at analysere, hvad der rent faktisk bliver gjort i krisesituationer, samtidigt med at jeg har mulighed for at forholde teorierne til den måde, informanter betragter kriser og deres udvikling. (Yin, 2009 og Bryman, 2008)

## Interviewguide

Som beskrevet ovenfor baseres store dele af analysen på interviewdata fra semistrukturerede interview. Med henblik på dette er der udviklet en interviewguide, der har fungeret som en overordnet rettesnor. I dette afsnit diskuteres interviewguiden. Dette gøres med henblik på specialets validitet. Interviewguiden er inddelt i en række temaer, der fokuserer på de elementer, jeg har vurderet er vigtige i forhold til analysen. Selve interviewguiden er vedlagt rapporten som bilag 7.

Tema 1: Baggrund

Spørgsmålene i dette afsnit fokuserer på informantens baggrund og kvalifikationer. Disse spørgsmål stilles, for at skabe en basis for interviewet. Det er et bevidst valg, at stille disse spørgsmål først, da de kan give informanten mulighed for at ”tale sig varm”. Ved at stille spørgsmål, som informanten nemt kan relatere til og svare på, skabes der en tendens til at svare fyldestgørende på spørgsmål. Desuden er der et bevidst fokus på at hovedparten af spørgsmålene ikke er ja/nej spørgsmål, men nogle, der skaber en tendens til at give lange svar.

Tema 2: Kommunikationspolitik

I dette afsnit fokuseres der på kommunens kommunikationspolitik. Det er ønsket med denne serie spørgsmål at afdække hvordan kommunen arbejder med krisekommunikation. Der spørges blandt andet ind til hvorvidt der er en nedskrevet kommunikationspolitik, og hvorvidt krisekommunikation indgår. Dette gøres med henblik på at relatere kommunens arbejde til traditionelle krisekommunikationsprincipper, der ofte anbefaler at have nedskrevne forberedelser. Desuden ligger der i denne serie spørgsmål et ønske om at afdække områder, hvor kommunernes kommunikation er fejlagtig eller på andre måder mangelfuld. Det er interessant at spørge til hvorvidt kommunen har forberedt en kommunikationspolitik, hvor krisekommunikation indgår. Dette kan være sigende om den måde, kommunen forholder sig til risikoen for mediekriser. Det er desuden interessant at undersøge, hvilke forholdsregler en kommune har gjort sig i forhold til krisekommunikation, da dette kan indikere hvilke kommunikationsstrategier, det er sandsynligt, kommunen vil anvende. I forbindelse med dette ønskes det desuden at afdække, hvorvidt Benoits kommunikationsstrategier kan genfindes i den umiddelbare kommunikation i kommuner, blandt andet ved at spørge ind til, hvad det første der typisk bliver kommunikeret om er.

Tema 3: Mediernes rolle

Denne serie spørgsmål fokuserer på medierne i forhold til kommunen. Spørgsmålene er udformet med henblik på informantens oplevelse af situationer, for at fordre lange svar. Der stilles spørgsmål til udviklingen af kriser og hvorvidt de kan kommunikeres væk. Disse spørgsmål relaterer til de teoretiske overvejelser i kapitel 4. Et af de mest interessante spørgsmål i denne serie, beder informanten definere en mediekrise. Dette gøres for at undersøge nødvendigheden af og muligheden for at skabe en definition, som kommuner kan anvende i deres arbejde med kommunikation.

De følgende spørgsmål sigter mod at afdække med hvilken holdning kommunikationsmedarbejderne går til pressen. Hvis de opfatter dem som modstandere eller negativt på en anden måde, kan det være af betydning i forhold til villigheden for at tale med pressen. Det fremgår af Frandsen og Johansens undersøgelse ”Hvor godt forberedte er de?” at kommunikationsmedarbejdere typisk opfatter pressen som medspillere eller i det mindste neutrale aktører, hvor store dele af teorien forudsætter kommunikationsmedarbejderne og medierne i et modsætningsforhold (se for eksempel Arpan, 2003)

Med de næste spørgsmål ønsker jeg at afdække informantens konkrete erfaring med krisekommunikation, hvorvidt de har oplevet mediestorme og hvilke processer, der trådte i kraft under denne. Dette kan være med til at illustrere, hvad kommunerne gør, og måske hvilke områder, de kan fokusere mere på. Her anvendes Benoits kommunikationsstrategier og de modeller der er opstillet i forbindelse med diskussionen af kriseudvikling og krisefaser i sammenhæng med den definition, der er udviklet i afsnit 4.1.

Herefter arbejdes der igen med at afdække hvilke type kriser, kommunikationsmedarbejdere vurderer, er ”farligst”. Hvad kan der gøres for at forberede sig på disse kriser og er det reelt set også det billede, der bliver tegnet i virkeligheden. Desuden spørges der ind til informanternes opfattelse af krisekommunikationens effektivitet, om det er muligt gennem strategisk kommunikation at afværge kriser.

Det sidste spørgsmål i dette tema sigter mod kriser, der har nået et kronisk stadie. Findes sådanne kriser og hvilken betydning har de i givet fald for informanternes arbejde.

Tema 4: Krisekommunikation

Denne sidste serie af spørgsmål fokuserer konkret på krisekommunikation, og der søges her efter mere overordnede overvejelser, som informanterne har gjort sig. Spørgsmålene i dette afsnit leder frem til, at informanterne bliver bedt om at definere mangler i den kommunale krisekommunikation, og hvilke tiltag, de ville ønske sig. Der viste sig at være stor forskel, i informanternes ønsker og forslag og dette diskuteres nærmere i kapitelt .

Det første spørgsmål er med til at lede informantens tanker i retning af mere overordnet krisekommunikation, og måske få dem til at tale om hvilke kommunikationsstrategier, de anvender i deres arbejde.

Det er desuden interessant at spørge ind til, hvad det første der kommunikeres om i krisesituationer. Dette kan være med til at illustrere hvor strategisk kommunen arbejder, om der er en tendens til at man først overvejer nøje, hvad der skal kommunikeres, eller om man tænker mere på at komme hurtigt i medierne.

Det næste spørgsmål sigter på at afdække hvorvidt kommunikationsmedarbejdere er opmærksomme på sager, hvor kommunikationsstrategier har spillet en afgørende rolle i forløsningen af krisen.

Herefter sigtes der på stealing thunder strategien, og dens validitet som kommunikationsstrategi. Det vil være interessant at afdække hvorvidt informanterne har den samme oplevelse af strategien som Wigley, der konkluderer at strategien mest af alt medvirker til at frame krisen bedre for kommunen.

Dette sidste spørgsmål lægger op til at informanter kan give sit bud på hvilke mangler, der findes i kommunal krisekommunikation. Det kan være interessant at afdække hvorvidt informanterne har de samme ønsker eller om der er forskelle baseret på den måde kommunen allerede arbejder med krisekommunikation.

## Dataanalyse

I dette afsnit vil jeg diskutere det arbejde, der er lagt i behandlingen af de indsamlede data. Som tidligere beskrevet hviler undersøgelsen til dels på kvalitative interview, og til dels på artikler indsamlet gennem Infomediasøgninger.

Interviewmaterialet består af fem semistrukturerede interview, der er udført i perioden fra den 5. januar 2012 til den 20. januar 2012. Informanterne modtog en overordnet interviewguide kort tid interviewet for at give dem mulighed for at reflektere over interviewets temaer. Alle interviewene er blevet transskriberet og er vedlagt rapporten som bilag. Transskriptionerne er blevet gennemgået med teorierne for øje, med henblik på at identificere eksempelvis kommunikationsstrategier og tanker om krisekommunikation, jævnfør Tabel 4.1,”kommunikative strategier”.

Jeg har således haft fokus på, hvilke kommunikationsstrategier, man direkte kan henvise til, men også formuleringer, der mindre direkte kan antyde en kommunikationsstrategi. De formuleringer jeg typisk har ledt efter er:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Proaktiv | Krise | Medie |
| Afværge | Samarbejde | Undskyldning |
| Erkende fejl | Styre | Medietræning |
| Image(pleje) |  |  |

På samme måde har jeg behandlet de artikler, som jeg arbejder med i analysen. Her har især haft fokus på citater fra aktørerne i de enkelte sager, og handlinger, som er beskrevet i artiklerne. De eksempler jeg har valgt at medtage i analysen vil have optrådt i flere artikler, for at sikre validiteten af informationen. Store dele af mediedækningen af både Mou-sagen og Brønderslev-sagen fandt sted i de mindre sobre aviser, såsom Ekstra Bladet og BT, derfor har jeg vurderet, at det er vigtigt at sikre sandheden af informationer ved gentagelse i flere forskellige aviser. Desuden har jeg lagt størst vægt på artikler med navngivne kilder og Ritzau telegrammer.

# Analyse af to mediekriser

I dette afsnit diskuteres Brønderslev-sagen og Mou-sagen i henhold til Finks krisefaser og Benoits imageoprettende strategier. Dette gøres med henblik på at identificere, hvilke kommunikationsstrategier kommunerne anvendte på givne tidspunkter i kriseforløbene. De to kriser bliver diskuteret i forhold til den krisetypologi, der er opstillet i afsnit 134.2, for at vurdere om typen af krise, kan eller bør have betydning for hvilke kommunikative strategier, der anvendes i forbindelse med kriser.

## Brønderslev-sagen

### Sagen kort

Det der i dag er kendt som Brønderslev-sagen, og til et vist omfang Serritslev-sagen, er en børnemishandlingssag, der omhandler ni børn, der gennem en lang årrække var udsat for mishandling og misbrug af deres forældre. Familien var en af de såkaldte nomade-familier, der flytter fra kommune til kommune i forbindelse med socialsager. Ifølge anklagerne fandt forbrydelserne sted fra 2006 til 2010. I 2006 bliver myndighederne på Lolland opmærksomme på familien og iværksætter en undersøgelse af forholdene. Herefter flytter familien til Skanderborg, hvor der hurtigt bliver i gang sat en undersøgelse af familien. Familien ender i Brønderslev i sommeren 2009. I juni 2009 modtager Brønderslev kommune oplysninger fra Skanderborg, der opfordrer Brønderslev kommune til at gribe in overfor den problemramte familie. Der iværksættes en undersøgelse, der blandt andet indeholder aftalte besøg i hjemmet og møder med familien på rådhuset. I februar 2010 flygter den ældste datter fra hjemmet og melder forældrene til politiet. Disse anholdes og de mange børn tvangsfjernes og anbringes i plejefamilie. I 2011 bliver begge forældre kendt skyldige og idømmes henholdsvis 11 og 4 års fængsel.

For Brønderslev kommune starter sagen i 2009, da familien flytter til byen. Her modtager kommunen, som nævnt, oplysninger om familien fra Skanderborg og påbegynder en undersøgelse. Da sagen breaker i medierne den 26. februar 2010 starter en mediestorm med Brønderslev kommune i centrum. I det følgende afsnit belyses denne situation nærmere med henblik på at afdække, hvilke kommunikative strategier Brønderslev kommune anvendte i forbindelse med mediekrisen.

### Krisetype

Ført vil jeg dog diskutere, hvilken form for krise det var, kommunen stod overfor. Den følgende figur giver et overblik over nogle af de emner, der var centrale i debatten omkring Brønderslev-sagen. Som det fremgår, er det ikke muligt at indplacere krisen i en enkelt kategori, da der er mange forskellige aspekter involveret i sagen. Denne kompleksitet kan være med til at gøre det svært for kommuner at kommunikere optimalt under krisesituationer, da de forskellige former for kriser kræver forskellige kommunikative strategier. Det kan derfor være en strategi, at vurdere hvilke aspekter, der er de væsentlige i en krisesag og kommunikere på disse. Udfordringen vil da være at vælge de rigtige emner at fokusere på, eller at være så markant i pressen, at man kommer til at medvirke til framingen af debatten.

Figur . Artstypologi for Brønderslev-sagen

Som det fremgår af den ovenstående figur falder mange af sagens faktorer i de menneskelige/organisationelle/sociale sektorer. Dette kan betyde, at det er meget interessant for medierne at beskæftige sig med sagen, da det bliver nemt for læsere at relatere til sagen (jævnfør medieprioriteringer afsnit4.4). Den menneskelige faktor i sagen samt dens alvorsgrad, har ramt flere at de prioriterer, som udgør væsentlige nyhedskriterier, på grund af dette, er der fra begyndelsen et stort fokus, der har svært ved at dø ud, da der løbende melder sig nye aktører på banen.

### Krisefaser

**Udbudsfase**

Mediedækningen i Brønderslev-sagen kan deles op i flere faser. Efter opbygningsfasen er den første ”virkelige” krisefase, udbrudsfasen, der hvor nyheden breaker i landsdækkende medier. En Infomediasøgning viser, at der den 26.2.2010 var 194 artikler, der nævner Brønderslev. Af disse er kun nogle få, der handler om noget andet en Brønderslev-sagen. Der er eksempelvis to telegrammer fra Ritzau som illustrerer de vinkler, der typisk var på historien: Forældre mistænkes for misbrug af datter og Forældre fængslet for grov vold mod datter.

Begge telegrammer baseres på udtalelser fra borgmester Lene Hansen til P4 Nordjylland. Dermed er Brønderslev kommune hurtige til at informere om sagen, og viser sig i første omgang åbne overfor medierne. Da det siden viser sig, at borgmesteren gav forkerte oplysninger, blandt andet at familien kom fra Guldborgslund Kommune, hvilket ikke var tilfældet, og at Skanderborg ikke havde overgivet sagsakter, hvilket heller ikke var tilfældet, bliver Brønderslev kommune hurtigt udsat fra skarp kritik, både fra de andre involverede kommuner, og fra ministeriel side. I interviewet udtaler Mette Krogh Jacobsen, som er kommunikationschef i Brønderslev kommune:

*”Der gik dét galt, at vi fra embedsmandsside fik udstyret borgmesteren med nogle forkerte oplysninger, og det var i hvert tilfælde helt grundlæggende forkert, ikke også. Og det gjorde, at vores troværdighed ret hurtigt røg i bund. Og det tror jeg helt overordnet var det, der fik det hele til at rulle.”* (Bilag1:2).

**Afdæmpningsfase**

Dette betød, at sagen hurtigt bevægede sig til en ny fase, hvor der kom større fokus på kommunens rolle, og hvorvidt den havde levet op til de krav der blev stillet til den. I denne fase ser man overskrifter som *”Kommune ignorerede vold mod barn”* (Newspaq 1) og *”Kommuner svigter de udsatte børn”* (Politikken 1). Denne fase fortsætter hen mod retssagerne mod børnenes forældre. I løbet af denne fase, som er krisens afdæmpningsfase, jævnfør Sturges model afnit 4.3.1 og evolutionsmodellen afsnit 4.3.2, er der løbende fokus på Brønderslev kommunes rolle i sagen, og der skrives således løbende opdateringer om sagen i forbindelse med offentliggørelse af undersøgelser og udviklinger i sagen. En begivenhed, der for Brønderslevs krisekommunikation viste sig at være særlig vigtig, er dokumentaren ”Børnene fra Brønderslev” produceret af DR1. Dokumentaren blev vist første gang d. 6. juni 2011 nogenlunde samtidigt med at der faldt dom i retssagerne. Dokumentaren forstærkede dokumentaren en i forvejen en negativ folkestemning mod den medarbejder, Inge Gorm Larsen, der medvirkede i dokumentaren. I dagene efter modtog hun både hademail og dødstrusler, ligesom der blev oprettet en hadegruppe mod hende på Facebook. Brønderslev kommune havde i tiden efter krisens udbrud arbejdet strategisk på at frame sagen som Serritslev-sagen, og det var lykkedes i hvert tilfælde i de lokale nordjyske medier (Ditzel).

*”Vi har bevidst kaldt det Serritslev-sagen i vores kontakt med medierne for at tage opmærksomheden væk fra kommunenavnet. Det er lykkedes i de lokale medier i Nordjylland,« siger kommunikationschef i Brønderslev Kommune Mette Krogh Jacobsen - og sammenfatter:» Det er nok den eneste ting, der rent spin-mæssigt er lykkedes for os i denne sag.”*

Med dokumentaren blev sagen endeligt framet som Brønderslev-sagen. Medarbejderens medvirken i dokumentaren var ifølge Mette Krogh Jacobsen en fejl:

*”Jamen, vi skulle slet ikke have haft hende til at medvirke i det tv program, altså vi skulle have haft en direktør til at medvirke og så skulle vi have lavet en skriftlig kontrakt med DR om hvordan det her skulle forløbe.”* (Bilag 1)

Dokumentaren var vinklet på en sådan måde, at Brønderslev fremstod som syndebukkene i sagen, hvor der var andre kommuner, som bar lige store dele af ansvaret. Dette har været medvirkende til, at sagen er blevet en kronisk krise for Brønderslev kommune, da den fungerer som referenceramme for lignende socialsager, på samme måde som Tønder-sagen i mange år har været det. Man kan derfor ikke klart definere et afslutningstidspunkt for denne sag, da den stadigt jævnligt bliver nævnt og forbundet med kommunenavnet. (Bilag 1)

***Kommunikationsstrategier i Opbygningsfasen***

Man kan i Brønderslev kommunes kommunikation i de forskellige faser identificere forskellige kommunikative strategier. Evolutionsmodellen anvendes her til at illustrere, hvordan begivenheder i kriseforløbet er med til at styre udviklingen af krisen. Det skal påpeges, at der i modellen kun er medtages udvalgte begivenheder, da der er mange aktører på banen, især i krisens udbrudsfase.

Figur . Evolutionsmodel Brønderslev-sagen

Krisens opbygningsfase ligger mellem begivenhed 1, at familien flytter til Brønderslev kommune og begivenhed 2, anholdelsen af forældreparret, hvor nyheden breaker (Ritzau 1 og2). I denne periode arbejder kommunen med sagen, hvor der på trods af sagens vanskelige karakter ikke nogle egentlige tegn på, at sagen kan ende som en mediekrise. Dette er ikke usædvanligt. Ofte opdages kriser ikke før udbruddet, og krisekommunikationen handler derfor ofte mere om skadekontrol end egentlig styring (Fink, 1986:21). Man kan så stille spørgsmålet, om det giver mening at arbejde med denne krisefase. Hvis den ikke kan identificeres, kan man ikke arbejde forebyggende, eksempelvis ved at anvende stealing thunder strategien. Det lader dog til, at erfaring i krisesituationer og viden om pressens prioriteter kan være med til identificere en potentiel krise i opbygningsfasen:

*”Vi havde jo senest her i december, havde vi en ny børnesag, som handlede om seksuelle overgreb på nogle søskende. Og der var vi forberedt på at det blev en sag.”(*Bilag 1)

I Brønderslev kommune er man således blevet mere opmærksomme på hvilke sager, der kan udvikle sig til mediekriser. Dette kan vise sig at være en fordel for kommunen, da det giver en øjet mulighed for at arbejde proaktivt med krisekommunikation. I kommune 3 er der ligeledes et stort fokus på potentielle kriser:

*”… derudover følger vi nøje medieovervågningen for at se hvad der sker og tage bestik af om noget, der kan været et debatindlæg i dag, om vi ud fra vores journalistiske viden og kunnen, der ud fra vurderer vi om vi tror det her er en historie, der kan blive taget om senere, så det holder vi øje med. Det er sådan en det der sker i omverdenen, det er sådan en reaktiv måde at reagere på.”* (Bilag 3:5)

Citatet handler om kommunikationsafdelingens daglige arbejde med krisekommunikation. Medierne bliver overvåget hver dag for at spore eventuelle kriser. Dette er en velegnet strategi til at spore potentielle kriser, der ikke pludseligt udbryder i en akut krise. Men som K, der er kommunikationsmedarbejder i kommune 3, nævner, er det en reaktiv måde at arbejde på. K fortsætter:

*”Det proaktive kan være, at vi løbende følger med i dagsordner for beslutninger og sagsgange i organisationen og dermed også noterer os hvis vi kan se, at den her, den bliver til en sag.”* (Bilag 3:5)

Overvågning af kommuners sagsgange vil give kommunikationsmedarbejderne mulighed for at forberede worst-case senarier til de involverede afdelinger. Desværre er dette så ressourcekrævende, at det er umuligt at overvåge alle sager i kommunerne (Bilag 1-5). Det betyder, at kommunikationsafdelingerne er afhængige af, at kommunens andre medarbejdere er i stand til at identificere kriser, eller sager, der potentielt kan udvikle sig til kriser, mens de er i deres opbygningsfase. Dette kan være problematisk for kommunikationsafdelingen, da det ikke er sikkert, at medarbejderne er tilstrækkeligt informerede om medierne og deres prioriteringer til at afgøre hvorvidt det er en potentiel krisesag, der arbejdes med.

***Kommunikationsstrategier i Udbrudsfasen***

Udbrudsfasen begynder da forældreparret bliver anholdt. Brønderslev kommune er umiddelbart åbne overfor medierne, og borgmesteren informerer pressen om sagen. I den tidlige kommunikation fra Brønderslev kommune i forbindelse med Brønderslev-sagen gør kommunen brug af benægtelsesstrategien flytning af skyld:

*”Embedsmændene i Brønderslev Kommune har over for mig slået fast, at familien kommer fra Guldborgsund, oplyser Lene Hansen. Der har ikke været nogen tvivl. Ellers er jeg blevet fejlorienteret i stor stil, siger Brønderslev-borgmesteren*.” (Jønson, 2010)

I det ovenstående citat fra borgmesteren i Brønderslev fremhæves det, at Guldborgsund kommune er den kommune, der bærer det egentlige ansvar. Gennem denne fremhævning af en anden kommune, benægter borgmesteren, at Brønderslev kommune ikke havde udført deres arbejde i forbindelse med den åbne socialsag tilstrækkeligt. Borgmesteren anvender således flytning af skyld strategien. Først fremhæver hun, at hun er sikker på, at familien kommer fra Guldborgsund kommune, som på dette tidspunkt har afvist, at familien har boet der (Jønson, 2010), derudover sikrer hun sig ved at påpege, at hvis denne information er falsk, så er det embedsmændene, og ikke hende selv, der har fejlet og dermed er skyld i at misinformere borgerne. Denne dobbelte anvendelse af benægtelsesstrategien kan få borgmesteren til at virke utroværdig for den almindelige borger. Benægtelsesstrategierne anvendes i situationer, hvor det mest fornuftige at gøre, er at afvise enhver involvering i en sag. Dette kan give udmærkede resultater, hvis det er muligt at bevise, at organisationen ikke var involveret. Hvis det efter en benægtelse kommer frem, at organisationen spillede en rolle eller var opmærksomme på den problematiske begivenhed, risikerer organisationen at miste troværdighed, hvilket kan komplicere senere krisekommunikation og ikke mindst skader organisationens image.

Benægtelsesstrategierne, både simpel benægtelse og flytning af skyld, har som udgangspunkt, at det er muligt at afvise enhver involvering. Dette kan dog vise sig at være umuligt for kommunale organisationer, da disse tillægges ansvaret for deres borgeres daglige velbefindende, både lovgivningsmæssigt men også moralsk:

*”Det er en ekstremt kompliceret sag, hvor det væsentlige for os er ét: at find en løsning, og to: det er faktisk ikke kommunens ansvar. Men der er en tendens til at alt bliver en kommunes ansvar. Og det er min opgave som kommunikationschef at sige til direktøren, at det kan godt være, at du ikke mener, at det er vores ansvar, og det kan også godt være at det juridisk er helt rigtigt, men som borger og som…(red.)…, der læner jeg mig tilbage og siger: ”at nu må kommunen da fanden æde mig da gøre noget. …(red.) … nu må nogen da gøre noget”, og nogen, dét er altid kommunen.” (Bilag 3:11)*

Som det fremgår af ovenstående citat, oplever K at kommunen bliver tillagt ansvar i mange situationer, hvor det måske ikke *juridisk* er kommunens ansvar at løse et problem. Man kan tolke dette som værende et *moralsk* ansvar, som borgerne tillægger kommunerne. Dette kan betyde, at benægtelsesstrategier kan være meget svære for kommuner at anvende, da de risikerer at blive tillagt dette moralske ansvar for at hjælpe borgere, der har problemer. Dette kan betyde at en kommune kan have problemer i forhold til at opnå succes med flytning af skyld strategien, da der er en indlejret forventning om at kommunerne tager ansvaret. I Brønderslev kommune var der således også kun begrænset effekt ved at understrege at ansvaret for den langsomme, eller manglende, sagsbehandling lå hos familiens tidligere hjemkommuner.

Samtidigt med flytning af skyld strategien anvendes der også andre strategier: Borgmesteren fremhæver, at kommunen har arbejdet med sagen men har ikke modtaget de korrekte informationer fra familiens tidligere kommuner, hvilket kan ses som omstødelse eller *deafeasability* (Odér, 2011, BT), da kommunen hævder ikke at have de informationer, som kunne havde ført til hurtigere handling. Omstødelse kan mindske den negative effekt af en krise, hvis organisationen er i stand til at skabe en forståelse for, at den har arbejdet efter bedste evne.

Kort tid efter de første udtalelser fra borgmesteren i Brønderslev kommune benægter Guldborgslund kommune alt kendskab til familien og understreger, at den aldrig har boet i kommunen. Dette viser sig at være et stort problem for Brønderslev kommune, da det betyder, at deres troværdighed med et er skudt i sænk.

Brønderslev kommune oplevede således en situation, hvor kommunens krisekommunikation blev til en krise. Dette er en problematisk udvikling for kommunen, idet fokus bevæges væk fra sagens oprindelige kerne og fokuserer mere på den måde, hvorpå kommunen kommunikerer. Som illustreret ovenfor, kan denne udvikling føres tilbage til de tidlige kommunikationsfejl, der blev begået i kommunen, samt vinklingen af dokumentaren ”Børnene fra Brønderslev”.

### En krise eller flere?

I forhold til Figur 6.2er interessant at diskutere hvorvidt begivenhed 7, DR dokumentaren ”Børnene fra Brønderslev” finder sted i krisens afdæmpningsfase. I forhold til Finks faser, hvor afdæmpningsfasen er en langtrukken fase, hvor der løbende sker mindre begivenheder, der bringer sagen tilbage i medierne, virker det umiddelbart som en logisk slutning, da udbrudsfasen normalt anses for at være relativt kort (Fink, 1986:23p). Der er dog en stor forskel på den måde, Fink beskriver udbrudsfasen og afdæmpningsfasen. Han understreger, at det mest kritiske element i udbrudsfasen er den hastighed, hvormed krisen udfolder sig. I afdæmpningsfasen er der derimod et større fokus på små efterspil og retslige opfølgninger:

*”This is sometimes called the clean-up phase, or the post mortem. If there is to be a congressional investigation, or an audit or a newspaper exposé, or a long period of interview and explanations and mea culpa, this is when such lingering malignancies settle in.”* (Fink, 1986:23p)

Fink nævner direkte afslørende rapporter i medierne som noget, der kan opstå i afdæmpningsfasen, eller det han kalder for den kroniske krise. Efter den første visning af dokumentaren, oplevede Brønderslev kommune dog en fornyet interesse i sagen, samtidigt med at den så sit kommunikationsarbejde ødelagt. Man kan derfor tale om at der i virkeligheden på dette tidspunkt opstod en *sekundær* udbrudsfase. På den ene side kan dette betragtes som en ny krise, der udfolder sig uafhængigt af den tidligere krise. En anden vinkel kan være, at en krises bevægelse gennem de forskellige krisefaser ikke er lineær, men derimod et mere flydende koncept, således at særdeles voldsomme begivenheder sender krisen tilbage til, i dette tilfælde, udbrudsfasen. Denne mere flydende tilgang til hvordan kriser udvikler sig er interessant, da der hermed opstår nye problemer, men også nye muligheder for aktørerne i en krisesituation. I forhold til Brønderslev-sagen betød det nye udbrud, at kommunens arbejde med at frame sagen som ”Serritslev-sagen” blev ødelagt. Man kan dog også betragte en ny udbrudsfase som en videre mulighed for kommunikativt at frame en sag, i lyset af nye informationer og fornyet medieinteresse. I forbindelse med denne case kan man dog argumentere for, at virkelighedens kriseforløb er mere nuancerede end de, der præsenteres i teorien.

Også i Frandsen og Johansen (2004) belyses denne tendens, idet det fremgår, at det ikke er et ukendt fænomen, at kriser udvikler sig til kommunikationskriser.



Tabel .: Erfaring med kommunikationskriser (Frandsen og Johansen 2004:86)

Den ovenstående tabel illustrerer, at tendensen opleves stærkere i statslige organisationer og de daværende amter, hvor 35,3 % af statslige organisationer og 36,4 % af amter og politikredse har oplevet denne. Der kan være adskillige forklaringer på, hvorfor kun 11,5 % af kommunerne mener at have oplevet denne situation – kommunerne kan have ansat medarbejdere, der gennem kompetencer eller held har styret krisekommunikationen så kriserne hurtigt er blevet dæmpet. En anden, måske mere sandsynlig, forklaring ligger i ansvarsområder og organisationsstørrelse. Efter kommunesammenlægningen har kommunerne overtaget en stor del af amternes ansvarsområde og er desuden vokset i organisationsstørrelse. Begge disse faktorer kan være med til at gøre dem mere interessante, set ud fra et medieperspektiv. Et interessant aspekt, der desuden fremgår af Frandsen og Johansens undersøgelse er, at oplevelsen af kommunikationskriser er stærkere i organisationer, der har stor krisebevågenhed, og de, der har stor erfaring med kriser.



Tabel . Sammenhæng mellem segmentering af offentlige virksomheder og organisationer og erfaringer med kommunikationskriser (Frandsen og Johansen, 2004:87)

Af denne tabel kan man udlede, at det at opfatte en kommunikationskrise som en separat krise, der kan udvikle sig uafhængigt af den oprindelige krises forløb, måske er noget der baseres i organisationens definition af krise. I tabellen fremgår det, at 31,3 % af organisationer med høj kriseopmærksomhed har oplevet at krisekommunikationen i sig selv udgør en krise. Dette tyder på, at hvorvidt en begivenhed betragtes som krise i høj grad er forbundet med organisationens opfattelse af kriser. Informanten i case 3 arbejder således med en flydende definition af kriser, hvor alt hvad der får kommunen fremstillet i et negativt lys således udgør en krise:

*”Jeg opfatter det som en mediekrise, hvis nogen af de handlinger, som kommunen foretager, bliver kritisk gennemgået, altså med kritisk briller af et medie.”*(Bilag 3:9)

Dette giver stort råderum for hvornår og hvordan imageplejende strategier kan og bør anvendes. Den flydende definition kan desuden betyde, at kommunikationsmedarbejderne tidligere er opmærksomme på situationer, der kan være negative for kommunens image. Kommune 3 er den af de medvirkende kommuner, der præsenterer den højeste kriseopmærksomhed, og er måske af samme grund, også den kommune, der umiddelbart lader til at have den største mængde kriser. Case 5 derimod præsenterer en mere teoretisk baseret definition, der tager udgangspunkt i nogle få klare eksempler på kriser:

*”Mediekrise, hvis vi nu har vores kommunikationspolitik, der er der tre definitioner af kriser, hvis der nu for eksempelvis sker noget naturskabt, ikke også, eller noget mekaniske, at taget falder ned i en institution, eller noget menneskeligt, at en person bliver glemt i en børnehave eller en ældre på et plejehjem. Det er jo tre definitioner af de her kriser, så det er dem vi sådan opererer med her. Det kan være alt fra både menneskelige fejl, til at der sker noget i forbindelse med et stormvejr.*”(Bilag 5:3)

B, der er kommunikationsmedarbejder i case 5 arbejder med en krisedefinition, der bygger på hvad der kan ske i kommuner, og der er her et større fokus på tekniske aspekter af kriser en på menneskelige. Dette kan være et problem i forhold til krisekommunikation, da mediekriser typisk opstår på baggrund af sager, hvor der er en menneskelig vinkel (jævnfør afsnit 4.4). Hvis man opstiller en artstypologi for kommune 5 kommer den til at se sådan ud:

Figur . Artstypologi Kommune 5

Der er et klart fokus på den eksterne tekniske/økonomiske sektor, samtidigt med en overvejelse omkring problematikker, der kan opstå i den interne menneskelige/organisationelle/sociale sektor. Senere fremhæver hun, at de sager, der bliver til kriser, er sager hvor kommunen begår fejl. Der fremgår på denne måde ikke en stor refleksion over de nuancer, der i krisesager kan være med til at gøre sagen større.

Der er adskillige faktorer, der tyder på, at en organisations kriseopmærksomhed er medbetydende i hvilke typer kriser, den mener at have oplevet, og hvilke sager, den vil definere som en krisesag. I forhold til at anvende imageplejende strategier kan det være en fordel at arbejde med en mere flydende definition, da dette være medvirkende til at man er forberedt på tidspunkter og situationer, hvor man med fordel kan anvende strategierne.

### Opsamling

I det ovenstående afsnit er det blevet diskuteret hvordan Brønderslev-sagen udviklede sig. Der er opstillet en artstypologi for herigennem at identificere hvilken type krise, der er tale om. Dette viser en krise, der primært kører på de menneskelige/organisationelle/sociale dimensioner. Krisen udvikler sig hurtigt til at være en altoverskyggende kronisk krise i Brønderslev kommune. Dette var der flere grunde til. For det første illustreres det, blandt andet ved hjælp af evolutionsmodellen, at krisen har en meget kort opbygningsfase, hvorefter udbruddet kommer som et chok for kommunen. Derudover illustreres det hvordan de kommunikative fejl, der begås i udbrudsfasen ender med at drage fokus fra sagen over på Brønderslev kommune selv og dennes behandling af sagen. Det er problematisk for kommunen, at den ikke var i stand til at henvise til konkrete tiltag, som den havde gjort, da det var et af de misbrugte børn, der endte med at melde forældrene til politiet. Herefter er det blevet diskuteret hvilke kommunikationsstrategier, der er blevet anvendt af kommunens talspersoner, og hvorvidt disse havde en effekt på krisens forløb. Der lader til at være en sammenhæng mellem organisationens kriseopmærksomhed og den type kriser, den oplever. En flydende krisedefinition kan på denne måde være medvirkende i at forberede organisationens kommunikation, således at det er muligt tidligt at definere en krise og hvordan denne skal håndteres.

 Til sidst problematiseres Sturges lineære fasemodel, da Brønderslev-sagens forløb antyder, at der måske i højere grad er tale om en cirkulær eller cyklisk udvikling i kriseforløb, hvor voldsomme begivenheder, her illustreret med visningen af dokumentarer ”Børnene fra Brønderslev”. Denne tanke er interessant, da det måske er muligt at nuancere denne teori, derfor vil dette blive taget op løbende i de følgende afsnit.

## Mou-Sagen

I det følgende afsnit beskrives og diskuteres Mou-sagen i forhold til krisekommunikation. Selve sagen inddrages kort men det største fokus lægges offentliggørelsen af en kritik af kommunens håndtering i sagen. Denne begivenhed kan betragtes på samme måde som første visning af dokumentaren ”Børnene fra Brønderslev” og kunne have haft samme effekt på krisen omkring Mou-sagen. Dette var ikke tilfældet og derfor vil der i afsnittet diskuteres, hvad der kan ligge til grund for denne forskel.

### Sagen kort

Mou-sagen er navnet på en børnemishandlingssag i Aalborg kommune. Sagen omhandler en dengang 13-årig pige, der blev tvangsfjernet af Aalborg kommune. Kort efter fjernelsen meldte kommunen pigens mor og stedfar for systematiske vold mod pigen gennem flere år.

I 1997 bliver pigens forældre skilt, hvilket fører til flere års strid om forældremyndigheden over pigen. I 2004 vinder moderen fuld samværsret med pigen, som på daværende tid er 9 år. Samtidigt med dette møder moderen en ny mand, og på dette tidspunkt begynder problemerne for alvor. Kort tid efter iværksætter Helsingør kommune, som er pigens daværende hjemkommune, en undersøgelse af familien, men på grund af en procedure fejl bliver pigen ikke tvangsfjernet på daværende tidspunkt. I september 2005 flytter familien til Mou, en landsby i det daværende Sejlflod kommune. Helsingør kommune fremsender derfor pigens papirer til den nye kommune. Der sker endnu en sagsbehandlingsfejl, og der iværksættes derfor ingen tiltag i Sejlflod kommune. Dette er på trods af at der løbende er udtrykt bekymring fra pigens skole, naboer og stedfaderens egen familie. I 2008, efter kommunesammenlægningen, bliver pigen tvangsfjernet af Aalborg kommune. I januar 2009 bliver forældreparret idømt 5 måneders fængsel, hvilket senere skærpes til et års fængsel.

Med den oprindelige krises udbrud fulgte en periode meget lig den oprindelige udbrudsfase i Brønderslev-sagen. Der er kritik af Aalborg kommune, men det største mediefokus ligger dog på familien og sagens udvikling. Allerede i januar 2009 nævnes dog muligheden for en undersøgelse af kommunens sagsbehandling af den socialdemokratiske socialrådmand Mai-Britt Iversen (Vigsø, 2009):

*”Jeg vil se på, om der er noget, vi kan lære af i forbindelse med håndteringen af sagen og se på, om vi kunne have handlet anderledes”*( Vigsø, 2009)

I det ovenstående citat af socialrådmanden i Aalborg kommune lægges der op til at det er muligt for kommunen af lære af de fejl, der måtte være begået i sagen. Der gennemføres i løbet af foråret en undersøgelse af sagen af BDO Kommunernes Revision. I denne rapport bliver Aalborg kommune kritiseret på en række områder, med især for at have handlet for langsomt og ikke at have haft barnets tarv i sinde. I de følgende afsnit vil krisens udvikling i forhold til offentliggørelsen af rapporten blive diskuteret nærmere.

### Krisetype

Inden diskussionen af krisefaser og strategier i forhold til offentliggørelsen af BDOs rapport vil jeg dog diskutere hvilken type krise Aalborg kommune stod overfor på dette tidspunkt. Som det fremgår af beskrivelsen ovenfor var der tale om en børnemishandlingssag. Desuden fremstår selve behandlingen af sagen som fejlbehæftet og mangelfuld. Disse fejl er sket løbende under sagsbehandlingen, hvilket betyder, at de indgår i forskellige dimensioner i krisen.

Figur . Artstypologi Mou-sagen

Hvis man sammenligner artstypoligien for Mou-sagen med den der er opstillet for Brønderslev-sagen (Figur 6.1), fremgår det tydeligt, at de to kriser ligner hinanden af karakter. Der er dog nogle forskelle i sagerne. Hvor Brønderslev-kommunens krisekommunikation allerede tidligt i forløbet blev problematiseret af en række fejl, som medførte et massivt mediefokus på sagsbehandlingen oplevede Aalborg kommune ikke samme negative vinkling af deres sag. Samtidigt er det for Aalborg kommune af afgørende betydning, at pigen blev tvangsfjernet inden sagen breakede i medierne, hvilket først skete i forbindelse med retssagen mod forældrene. En Infomedia søgning, afgrænset til de første måneder af 2008, giver, trods et stort fokus på tvangsfjernelser i medierne (Roskilde-sagen[[1]](#footnote-1), Mads-sagen[[2]](#footnote-2) og Yearning for Zion sagen fra USA[[3]](#footnote-3)) ikke nogle artikler omkring Mou-sagen. Gentages den samme søgning i 2009 foreligger den første artikel fra Nordjyske Stiftidende med overskriften *”Tiltalt for at torturere datter”* (Tinglev 2009) den 6. januar 2009. I denne artikel fremgår det at socialrådmanden påberåber sig tavshedspligt, og således ikke vil udtale sig før dommen er faldet.

Sagen breaker først i nyhederne i forbindelse med retssagen. Dette betyder at Aalborg kommune har haft tid til at forberede, hvordan der skal kommunikeres i sagen, for at undgå en eventuel krise. Som tidligere nævnt er socialrådmanden Mai-Britt Iversen den første til at efterlyse en uvildig undersøgelse af sagen, som kommunen vil have mulighed for at lære af. Dette er et eksempel på forskellige kommunikationsstrategier. For det første sker der en bøn om tilgivelse, i det kommunen indrømmer fejlen, der er begået i sagen:

*”Det er meget forstemmende, at der er gået så lang tid, og det er klart ikke godt nok, siger formanden for Aalborg Kommunes Børn- og Ungeudvalg, Lars Bang Jensen*” (Ritzau 2009)

Denne kommentar gives af formanden for kommunens Børn og Ungeudvalg til Ritzau i forbindelse med indledningen af retssagen mod forældrene til pigen. Ved at indrømme, at sagsbehandlingen i denne sag ikke har været god nok er det muligt for organisationen at lukke en stor del af den kritik, der ellers kunne have fundet sted, ude af debatten. Rådmandens ønske om en undersøgelse af sagsforløbet fremstår derefter som en kombination af afstivning, hvor hun fremhæver organisationens gode intentioner om at lære af sagen og en korrigering indenfor socialområdet, da det, der skal arbejdes med, er kommunens sagsbehandling indenfor dette område med henblik på at forebygge lignende sager fra at ske igen. I forbindelse med retssagen er kommunen, som nævnt, hurtige til at indrømme, at der er sket fejl i sagsbehandlingen men er samtidigt i stand til at anvende flytning af skyld strategier, ved at henvise til at sagen tidligere har været i både Helsingør kommune og i Sejlflod kommune, uden at pigen blev hjulpet. Den villighed kommunen udviser til at indrømme sine fejl kan være med til at betyde, at der ikke på samme måde opstår en storm af kritik af Aalborg kommune, som der gjorde det i Brønderslev kommune nogle år senere.

### Krisefaser

Mou-sagen udvikler sig langsommere en Brønderslev-sagen, hvilket fremgår af den lange opbygningsfase. Desuden har kommunen adskillige måneder fra tvangsfjernelsen af pigen og anmeldelsen af forældrene til retssagen starter og sager breaker i nyhederne. Det betyder, som nævnt, at Aalborg kommune i større grad en Brønderslev kommune havde det, har mulighed for at forberede den krisekommunikation, der skulle foregå i forbindelse med udbrudsfasen.

Figur . Mou-sagens evolution

Selve krisens udvikling er kendetegnet af en lang opbygningsfase, en kort udbrudsfase, idet der ikke vedblev at fremkomme nye skadende informationer om kommunens arbejde i sagen, således at krisen relativt hurtigt bevægede sig i afdæmpningsfasen. Det er her man kan diskutere hvorvidt udgivelsen af den kritiske rapport er en voldsom begivenhed i den oprindelige krises afdæmpningsfase, eller om det i virkeligheden er en ny krise, der opstår i forlængelse af den forrige. Hvis det sidstnævnte er tilfældet er der tale om et eksempel, der tydeligt illustrerer den måde, hvorpå kriser sætter spor i organisationers kontekst, således at de trækkes frem i senere diskurser, der involverer den samme organisation eller lignende omstændigheder. Det skal her understreges, at rapporten ikke kun fokuserer på Mou-sagen, men at der også er en anden sag, der er genstand for undersøgelsen. Denne har dog ikke på samme måde haft mediefokus, og er derfor ikke blevet en del af de historier, der er skrevet i forbindelse med udgivelsen af rapporten.

Hvis man tegner en evolutionsmodel for rapportkrisen, ser man, at den er under opbygning allerede i forbindelse med retssagen, hvor socialrådmanden efterlyser en undersøgelse. Efter denne er der en periode, hvor sagen ikke diskuteres nærmere indtil det tidspunkt hvor rapporten offentligt gøres, hvilket er den nye krises udbrudsfase. I perioden herefter er kommunen genstand for en række negative artikler, men offentliggør selv en opsummering af rapportens konklusioner samt en liste med tiltag, som organisationen forventer at implementere i forhold til sagsbehandlingen. Den følgende figur illustrerer hvordan det andet kriseforløb i Mou-sagen så ud for Aalborg kommune.

Figur . Mou-sagens andet udbrud

### Tidslinje

I dette afsnit er der inddraget en kort tidslinje, der illustrerer den hastighed, hvormed en krise kan forløbe. Det andet kriseudbrud i Mou-sagen afvikles reelt over tre dage. Mediedækningen kan således opdeles i tre faser:

Dag 1: Nyheden breaker: De første 3-4 timer.

Dag 1 og 2: Anden bølge: Interview med organisationens ansatte og deres vinkler på sagen.

Dag 3: De sidste opfølgninger

Sagen havde, som tidligere nævnt, stor mediebevågenhed i forbindelse med retssagen mod forældreparret. Det største mediefokus lå dog i denne forbindelse på forældrene og ikke i samme grad på kommunen. I forbindelse med offentliggørelsen af den kritiske rapport lå fokus derimod på kommunen, og derfor kan man tale om at der i forlængelse af den oprindelige krise opstår en sekundær krise. Her valgte Ritzau at udsende telegrammer med nyheden, hvilket var med til at fænge både de lokale og de nationale medier.

14:11: Kommune får smæk i børnemishandlingssag

15:32: Børnevoldssag koster ingen hoveder

17:54: Dagens vigtigste indlandsnyheder (kort nyt fra hele landet, herunder note om Mou)

De første medier, der greb nyheden var således de lokale og disse ligger meget tæt op ad både Ritzau telegrammer og kommunens egen pressemeddelelse. En Infomedia søgning viser, at der i de første tre dage efter rapportens udgivelse blev skrevet 85 artikler om sagen.

13:15: **TV2 Nords netsted**: Hård kritik for håndtering af Mou-sagen

13:40: **Nordjyske Medier**: Hård kritik i Mou-sagen

14:06: **DR P4 Nordjylland**: Aalborg Kommune får kritik i Mou-sag

De nationale medier var langsommere til at behandle nyheden men også her blev der skrevet mange historier, der dog holdt sig tæt til den oprindelse pressemeddelelse. Kun nogle af de seneste artikler i begynder at inddrage nye vinkler.

14:11 **Berlingske Tidende**: Kommune får smæk i børnemishandlingssag

14:20: **Ekstra Bladet**: Kommune får smæk i børnemishandlingssag

14:25: **TV2/Nyhederne**: Mou-sag: Hug til Aalborg Kommune

14:30: **BT**: Kommune får smæk i børnemishandlingssag

14:43: **Politiken:** Kommunalt svigt kostede pige mishandling

15:32 **JydskeVestkysten**: Børnevoldssag koster ingen hoveder

15:32: **Kristeligt Dagblad**: Børnevoldssag koster ingen hoveder

15:42: **Jyllands-Posten:** Kommune svigtede i ”Mou-sag”

Som det fremgår af det ovenstående kan det være et strategisk træk at udsende en pressemeddelelse også om negative nyheder, da medierne indgår i en intern kamp for at være de første, der bringer et scoop. Det betyder, at man som i denne forbindelse, kan være heldig at journalisterne vælger at gengive de informationer, som der indgår i pressemeddelelsen, i stedet for at bruge ressourcer på at søge efter nye vinkler. Det betyder at man som organisation kan påvirke de tidlige nyhedsframes i forbindelse med en krise, hvis man kommunikerer proaktivt.

I krisens anden fase bærer artiklerne og historierne præg af, at nyhedsmedierne havde kontakt med Mai-Britt Iversen, socialrådmanden, som gav en række interviews i forbindelse med rapporten. Disse blev herefter også bragt i aftennyhederne, herudover inddrog medierne også eksperter og interesseorganisationer og der blev således leveret et mere nuanceret billede af sagen. Denne krise blev dog ikke stor af forskellige årsager.

* Forvaltningen tog initiativet og var derfor velforberedt på medieinteressen
* Sagen havde tidligere fået stor opmærksomhed, og der var ikke tale om uventede resultater
* Der var kun få kritiske modstandere til kommunen, da der allerede i pressemeddelelsen understreges, hvordan der videre skal arbejdes i forhold til kritikken
* Pressemeddelelsen indeholder mange informationer, hvilket gør det svært for journalister hurtigt at forholde sig kritisk til en sag (Tverskov, 2004)
* Pressemeddelelsen blev udsendt kl. 13.00, hvilket pressede medierne i forhold til at indsamle information til dagens sene nyhedsdeadlines

### Virkemidler i pressemeddelelse

**Konklusioner på kritisk rapport**

1. Aalborg Kommune ikke har forholdt sig tilstrækkeligt til de oplysninger, der forelå, da Aalborg Kommune overtog sagen
2. der har været helt utilstrækkelige handlinger på underretninger
3. der er en utilstrækkelig inddragelse af børnene og for lidt fokus på børneperspektivet
4. der har manglet tilstrækkeligt overblik og helhedssyn i styring og vurdering
5. der ikke er foretaget en tilstrækkelig gennemarbejdet og for sent afsluttet socialfaglig undersøgelse efter servicelovens § 50
6. der ikke har været tilstrækkelig aktivitet i forhold til at indhente oplysninger fra diverse samarbejdspartnere uden samtykke, og at der vurderes at være utilstrækkelig viden om muligheden for at indhente oplysninger uden samtykke
7. der har været en utilstrækkelig inddragelse af netværk – om end dette på grund af modsætningsforhold ville være vanskeligt

Selve pressemeddelelsen, som Aalborg kommune udsendte, er også interessant set fra en krisekommunikationsvinkel. Selve meddelelsen er vedlagt som bilag 6. Af denne fremgår det, at det lykkes kommunikationsstaben at bringe mange oplysninger på forholdsvis lidt plads.

Meddelelsen kan inddeles i fire hoveddele. I den første del videregives rapportens konklusioner uden at kommunen tager stilling til dem. Meddelelsen anden del er elleve linjer, hvor det lykkes kommunen at anvende tre forskellige kommunikationsstrategier. Den første kommer til udtryk i følgende citat:

”*Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen anerkender, at der er rejs en række alvorlige kritikpunkter af såvel juridisk som socialfaglig karakter, som forvaltningen anbefaler handling på.*”(Bilag 6)

Af dette citat kan man udlede en validering af undersøgelsen, som kommunen selv har iværksat. Dette kan man derfor tolke som en afstivning af kommunens image som en lærende organisation. Meddelelsen fortsætter:

*”Forvaltningen erkender således, at sagen ikke er håndteret forsvarligt, og at dette har haft alvorlige konsekvenser for især de berørte børn, men også pårørende til børnene. Det beklager forvaltningen meget.”*(Bilag 6)

I det ovenstående citat undskylder forvaltningen direkte og der er således tale om anvendelse af bøn om tilgivelse strategien. Denne strategi er relevant at anvende i denne sammenhæng, da det er bevist at organisationen er fejlet, og derfor behøver man ikke tænke på at dække sig ind i tilfælde af et muligt erstatningsansvar, som fejlen kan medføre. Dette kan dog også mindske strategiens effektivitet, da det er muligt at offentligheden anser det for at være en risikofri og derfor tom udtalelse.

Efter undskyldningen fortsætter meddelelsen med en anden kommunikationsstrategi:

*”Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen må dog tilføje, at der er tale om en særdeles kompliceret sag af flere årsager – det gælder både de juridiske aspekter i sagen, vanskelige socialfaglige vurderinger, et vanskeligt og tidskrævende forældresamarbejde, mange forskellige instanser og parter involveret.”*

I det ovenstående citat er der afspejlet forskellige kommunikationsstrategier, på en side er der minimalisering, da man af citatet kan udlede at grunden til, at Mou-sagen udviklede sig som den gjorde, var sagens usædvanlige kompleksitet. Derfor kan man som læser slutte, at i sager, der ikke har samme grad af kompleksitet, forekommer der ikke denne form for fejl i sagsbehandlingen. Derudover kan man i citatet også spore en vis grad af flytning af skyld, idet der understreges, at der var mange parter involveret i sagens udvikling, og hermed kan der menes pigens tidligere hjemkommuner, som ikke formåede at hjælpe hende.

Anden del af meddelelsen slutter med følgende:

*”Der er allerede på baggrund af denne sag såvel som på baggrund af andre indikatorer på problemer for små og sårbare enheder/familiegrupper iværksat initiativer, som forventes at kunne forebygge, t lignende sager kan forekomme. De initiativer, som Aalborg Kommune har sat i værk, tilgodeser de anbefalinger, der er fremkommet i rapporten.”* (bilag 6)

Her anvendes der en korrigerende strategi, idet der lægges vægt på de initiativer, som kommunen har iværksat som følge af Mou-sagen og ”andre indikatorer”. Der er tale om en korrigerende strategi, da kommunen gør opmærksom på det arbejde, den foretager, for at forebygge lignende situationer. Citatet slutter med en afstivning, idet der understreges at Aalborg kommunes nye initiativer tilgodeser rapportens anbefalinger, hvilket fremstiller kommunen i et positivt lys og lægger vægt på dens gode egenskaber. Den tredje del af meddelelsen er en redegørelse for de tiltag, som kommunen har iværksat som følge af Mou-sagen og hvordan disse spiller overens med rapportens anbefalinger til at forbedre sagsbehandlingen i kommunen. Hele dette afsnit kan betragtes som afstivning, idet det gang på gang understreges hvordan forvaltningen har ændret sin praksis og hvilke tiltag, der er foreslået men endnu ikke implementeret. Den sidste del af meddelelsen er nogle korte fakta, og disse benyttes til at understrege, at det er Aalborg kommune selv, der har iværksat undersøgelsen og således understrege kommunens villighed til at lære af sine fejl.

I denne pressemeddelelse kan man således identificere adskillige af Benoits imageoprettende kommunikationsstrategier. I denne forbindelse anvendes adskillige strategier på en komplementær måde. Det er dog vigtigt i denne forbindelse at huske, at Benoit selv understreger, at det ikke nødvendigvis er hensigtsmæssigt at anvende mange forskellige strategier, da de forskellige strategier kan annullere hinanden. For eksempel kan det være problematisk hvis en organisation en dag anvender en benægtelsesstrategi for dagen efter at anvende bøn om tilgivelse eller kompensation. Man kan derfor argumentere for, at det er vigtigt at planlægge en kommunikationsstrategi hurtigst muligt, så organisationen ikke sender blandede budskaber til befolkningen.

### Opsamling

I dette afsnit er Mou-sagen blevet nærmere diskuteret. Ved at opstille en artstypologi for krisen illustreres det at Mou-sagen på mange punkter er af samme type som Brønderslev-sagen, men den havde et meget forskelligt kriseforløb. Derfor diskuteres krisen udvikling i forhold til evolutionsmodellen, hvor af det fremgår, at Mou-sagen havde en længere opbygningsfase, hvilke gav kommunen tid til at forberede sig på sagen. Dette gælder især i forbindelse med krisens andet udbrud, hvor kommunen havde initiativet og dermed tiden til at forberede sig. Dette var ikke tilfældet i Brønderslev-sagen, hvor både første og det der kan være andet udbrud af krisen kom som en overraskelse for kommunen, hvor man således ikke var forberedt på at skulle kommunikere med krisekommunikation for øjet.

En kort diskussion af det andet udbrud i Mou-sagens forløb illustrerer hvordan Aalborg kommune, forberedt på begivenheden er i stand til at kommunikere både hurtigt og effektivt og derved er i stand til at præge nyhedsformidlingen i en overvejende positiv retning. Nogle af de redskaber der blev brugt til det var at informere hurtigt, hvilket er meget vigtigt i krisekommunikation. Man var desuden enige om hvilke budskaber, der skulle sendes og hvilken information, der skulle formidles. Til sidst brugte kommunen at afsende en pressemeddelelse på et sent tidspunkt i forhold til dagens deadlines, at det var begrænset, hvor meget tid journalisterne havde til at gå i dybden med sagen.

Ved at analyse Aalborg kommunes pressemeddelelse i forbindelse med udgivelsen af rapporten er det desuden muligt at identificere adskillige af Benoits imageoprettende strategier i den måde informationen bliver fremstillet. Det tyder på, at kommuner anvender Benoits strategier i deres krisekommunikation. I de følgende afsnit vil dette blive diskuteret nærmere for at afdække hvor bevidste kommunikationsmedarbejderne er om disse i forbindelse med krisekommunikation.

# Diskussion

## Sammenligning af to mediekriser

I det foregående kapitel blev to mediekriser diskuteret. På trods af sagernes mange lighedspunkter forekom der to meget forskellige kriseforløb. På baggrund af dette vil jeg i dette afsnit diskutere hvordan de to kriseforløb adskiller sig fra hinanden.

Som det fremgår af evolutionsmodellerne for de to kriser (henholdsvis Figur 6.2 og Figur 6.5) er der allerede i opbygningsfasen en stor forskel på de to kriser. I Brønderslev-sagen var der en meget kort opbygningsfase, og kommunen var ikke forberedt på mediekrisens opståen, da det var et af børnene, der gik til politiet og ikke kommunen, der meldte forældrene. Dette var tilfældet i Mou-sagen. Kommunen havde en lang opbygningsfase, hvor det var muligt at behandle sagen, og finde løsningsmodeller, hvilket fremstillede kommunen i et positivt lys. Dette tyder på, at det er vigtigt for kommuner, at deres medarbejdere er opmærksomme på de sager, der potentielt kan udvikle sig til kriser. Derudover bør der foreligge en plan for, hvordan man hurtigst muligt kan skabe et overblik over en situation.

I Mou-sagen er det konsekvent den konkrete sag og kommunens håndtering af denne, der ligger til grund for mediedækningen og de konklusioner, der fremgår af BDO rapporten. Dette betyder, at på trods af, at der er tale om en sekundær krise, er der ikke tale om en *kommunikativ* krise, med andre ord, fokus flytter ikke til selve kommunens kommunikation og de troværdighedsproblemer, der kan opstå som følge af dette. I Brønderslev-sagen derimod udvikler kommunens krise sig hurtigt til en kommunikativ krise. Som det fremgår af afsnit 6.1sker der informative fejl, hvilket betyder, at den internaliserende information, som kommunen giver i forbindelse med krisekommunikationen bliver mødt med stor skepsis blandt borgerne. Man kan på denne måde observere en større grad af netop internaliserende information, som er den type information, borgerne anvender til at danne et billede af organisationen tidligt i Brønderslev-sagen, hvor der i kommunikationen omkring Mou-sagen er et større fokus på instruerende og tilpassende information. Denne type information fremgår især af de artikler, hvor kommunale medarbejdere og politikere er citeret i forbindelse med domsafsigelsen i sagen. Først i forbindelse med offentliggørelsen af BDOs rapport ser man en meget internaliserende kommunikation, hvilket fremgår af pressemeddelelsen (Bilag 6). Her anvender kommunen adskillige af de strategier, der ligger i forlængelse af internaliserende information, såsom afstivning of korrigering. På baggrund af dette kan man udlede, at nogle af de store problemer i Brønderslev-sagen udsprang af deres tidlige brug af unddragelse af skyld-strategien, der falder ind under internaliserende information. Dette viste sig at være problematisk for kommunen, da det, som tidligere nævnt, hurtigt viste sig, at kommunikationen byggede på fejlagtig information. Derfor kan man ikke fuldkommen fastslå, at valget om at give internaliserende information tidligt i et kriseforløb kan være medvirkende til at skabe et troværdighedsproblem. Man kan dog med rimelig sikkerhed fastslå, at det er meget vigtigt, at organisationer videregiver sandfærdige informationer, og derfor er det vigtigt, at man tager sig tid til at sikre at dette er tilfældet.

## Stealing Thunder i krisekommunikation

I dette afsnit diskuteres kommunikationsstrategien ”stealing thunder”, eller at stjæle rampelyset i forhold til informanternes oplevelse af strategiens effektivitet og hvordan den kan udmøntes i kommunal krisekommunikation. Jeg har valgt, at lægge fokus på denne strategi, da den giver kommunale organisationer mulighed for at modvirke nogle af de problemer, der fremkom i forbindelse med Brønderslev-sagen og Mou-sagen. Her tænkes det specifikt på den manglende troværdighed i Brønderslev-sagen, der var medvirkende til at krisekommunikationen i sig selv blev til en krise. Strategien er opridset i afsnit 4.5, der er dog kun et begrænset fokus på denne strategi i forbindelse med opbyggelsen af den teoretiske referenceramme, da den som en angrebsstrategi falder under et af de steder, hvor der i Benoits teori kun er et begrænset fokus. I dette afsnit vil der derfor blive diskuteret nogle af de idéer, der ligger til grund for strategien.

Stealing thunder strategien er en proaktiv kommunikationsstrategi, der lægger fokus på muligheden for at afværge en mediekrise ved tidligt at kommunikere omkring de begivenheder, der ligger til grund for en mulig krise. Derved bliver kommunikationsmedarbejderen en *aktiv* spiller i mediekrisen frem for en *reaktiv* part, der agerer i forhold til de andre aktører i krisen.

Traditionelt betragter man kommunikationsmedarbejdere og journalister som aktører i et modsætningsforhold i kraft af deres modstridende ønsker. Kommunikationsmedarbejderen ønsker at mindske imageskadende omtale af organisationen, mens journalisten ønsker at skrive historier, der vækker opmærksomhed og ikke mindst konflikt i samfundet (Arpan og Pompper, 2003:291).

Denne strategi er interessant i forhold til kommuners krisekommunikation, da et kritikpunkt, som kommunerne ofte oplever, er at de er for dårlige til at kommunikere om negative begivenheder og problemer, hvilket især fremgår i interviewet med kommunikationsmedarbejderen fra Aalborg kommune. Derfor har denne strategi været et særligt fokus i forhold til interviewene med kommunikationsmedarbejdere.

Direkte adspurgt om de ville anvende en stealing thunder strategi, var informanterne umiddelbart positivt indstillet for at anvende strategien, men flere af dem forudså dog problemer i forhold til tavshedspligt og lignende hensyn.

*”Det kunne vi sagtens finde på, altså det--- og det har vi også gjort tidligere, hvor v har taget nogle sager, hvor man kan sige, at det ha måske ikke været store kriser men hvor vi har aget dem i opløbet, helt sikkert. Det kunne vi sagtens finde på”(*Bilag 1:6)

Det fremgår i citatet, at man i Brønderslev har positive erfaring med at anvende stealing thunderstrategien. Der er en opfattelse af at strategien giver kommunen mulighed for at styre kriseforløbet og være med til at frame diskursen omkring begivenheden, hvilket kan være med til at vende den i et mere positivt lys, hvilket fremgår af det følgende citat:

*”Ja, det har det som regel, fordi man får mulighed for at styre forløbet mere, plus at man viser sådan en vis imødekommenhed overfor pressen.”(*Bilag 1:6)

Det er tydeligt, at informanten oplever den imødekommenhed, som også Arpan og Pompper (2003)lægger vægt på i deres analyse, som en vigtig del af stealing thunder strategien:

*”A highly proactive crisis communication approach called ”stealing thunder” may enable practitioners to promote more excellent, ethical public relations by enhancing relationships with journalists”(*Arpan, 2003:292)

Arpan og Pomppers studie er gennemsyret af behovet for, at kommunikationsmedarbejdere lærer at arbejde på en måde, der relaterer godt til journalisters arbejde, og ikke mindst de prioriteter, der findes i nyhedsudvælgelsen. Stealing thunder strategien kan på denne måde være et værdifuldt værktøj i krisekommunikationen, hvis det er muligt at vinkle historien i forhold til de førnævnte nyhedskriterier. Men det kan dog diskuteres hvorvidt strategien har en reel effekt på de frames, der anvendes i nyhedsformidlingen. I case 3 har informanten dog haft følgende positive oplevelse med strategien. Hun fortæller om en situation, hvor kommunens institutioner skulle undersøges for giftige materialer i fuger. I en bygning blev der målt værdier, der var høje nok til at kræve en undersøgelse. Dette ønskede man fra organisationens side ikke umiddelbart at kommunikere om. Kommunikationsafdelingen foreslog dog, at man anvendte en stealing thunder strategi:

*”… man har også skabt et troværdighedsproblem for den leder, der står derovre, og har fået mundkurv på, fordi man ikke svarer. Så vores forslag var at fortælle med det samme, at vi undersøger det her, at vi ikke tror det er et problem, men at vi selvfølgeligt undersøger det, for vi skal jo være sikre, og at vi også har en plan for hvad vi vil gøre, hvis der viser sig at være noget, og det skrev vi faktisk en pressemeddelelse, og den bragte… altså man kan sig, at det var en meddelelse, hvor vi var en lille smule krisemæssigt… uhhf… ude der… for vi havde faktisk ikke løsningen lige der, vi kunne ikke kommunikere løsningen, vi havde kun, at vi undersøger. Men fordi vi fortalte det selv, så bragte de faktisk pressemeddelelsen fuldstændigt som vi havde ønsket, altså som vi havde skrevet, og de ikke engang så meget som ringede, og efterfølgende kunne vi konstatere, at der ikke var noget… Og det var en krise, der blev afværget.”* (Bilag 3:9)

Af citatet fremgår det, at organisationen oplevede en meget ringe medieinteresse for en sag, der kunne have medført en krise. Dette kan der være forskellige årsager til. Hvis man ser nærmere på sagen, handler den i bund og grund om bygninger og målinger. Derfor lever den ikke op til nyhedskriterierne for en god historie. Organisationens beslutning om at udsende en pressemeddelelse medfører desuden, at der ikke opstår konflikter mellem ledere og medarbejdere i den pågældende institution, da de er informerede om sagen. Det fremgår af interviewet, at en stor bekymring fra kommunikationsafdelingen var den angst, målingerne kunne medføre blandt medarbejdere i institutionen. Ved at kommunikere åbent til medarbejdere og offentlighed kommer organisationen denne usikkerhed i forkøbet.

Netop tillid til organisationen er noget, der ligger informanterne på sinde. Hvis der kan sættes spørgsmålstegn ved organisationens troværdighed bliver meget af kommunens arbejde meget svært at udføre:

*”Jamen der hvor vores troværdighed bliver sat på en prøve. Altså, vi er en myndighed og vi er en serviceleverandør og vi er en igangsætter, så vi er… og vi er en kæmpestor organisation, så hvis vi ikke er behæftet med en stor troværdighed og vi ikke har meget, meget, stor tillid bliver rigtigt mange ting besværlige for os. Så man kan sige at enhver sag, der rejser tvivl om at vi er i stand til at løse opgaver på en troværdig og tillidsvækkende måde de er jo netop en krise.”*(Bilag 2:5)

Derfor bør en strategi, der kan være med til at øge kommunens troværdighed i forhold til offentligheden, betragtes som noget man arbejder med. Dette kan eksempelvis gøres ved at arbejde meget proaktivt og udsende pressemeddelelser, ikke kun om positive historier, men også om mindre problemer. Derved kan kommunerne oparbejde et image, som organisationer, der begår fejl, og har problemer, men der samtidigt arbejder med løsningsmodeller på disse kriser. I det ovennævnte eksempel fra case 3, fremgår det endda, at det er muligt at afværge mulige kriser, ved at kommunikere om dem på en måde, der ikke opfylder nyhedskriterier mere en til at blive nævnt.

### Et fælles kommunalt troværdighedsproblem

Stealing thunder strategiens evne til at øge organisationers troværdighed kan vise sig at være meget vigtig for kommunerne. I informanternes definitioner af mediekriser indgår næsten altid angreb på kommunens troværdighed:

*”Jeg opfatter det som en mediekrise, hvis nogen af de handlinger, som kommunen foretager, bliver kritisk gennemgået, altså med kritisk briller af et medie. Eller hvis medierne, fordi de ikke forholder sig til fakta, vælger at fortolke vores fakta negativt, skaber unødig bekymring blandt dele af borgerne. Eller hvis der decideret gås efter at forsøge at identificere konflikter, der er i vores organisation, og bringe dem frem, frem for sagen. Altså hvor konflikter er sjovere end sagen, hvilket jo er oplagt når man er journalist, men det betragter jeg som mediekriser. Og der hvor vi får hak i vores troværdighed, og hak i at vi faktisk forsøger at gøre det så godt som muligt og så rigtigt så muligt for vores borgere.”*(Bilag 3:9)

K har i sin definition af krise et stort fokus på troværdighed, det er et aspekt, hun vender tilbage til adskillige gange i løbet af interviewet. Både K og informanten fra Aalborg kommune reflekterer flere gange over den måde, som mangel på troværdighed og tillid blandt kommunens borgere kan påvirke organisationens arbejde

*”Jeg synes ikke, at så er det* ***vores*** *krise, så er det* ***kommunernes*** *krise. Jeg synes kommunerne har nogle krisesager i forhold til det med de børn, Brønderslev-sagen, der dukker hele tiden noget frem i medierne, hvor mange af dem, der er reelle, ved jeg ikke, men der har kommunerne nok efterhånden et fælles kollektivt troværdighedsproblem, og det kan man sige, er ved at blive kronisk. […]Og man kan sige at alle de der fælles kommunale dagsordener de smitter jo også bare af på os, for der tror jeg at borgerne, de har den, at hvis Københavns kommune er ude i noget lort, så smitter det af på os et eller andet sted, at man stiller spørgsmål ved om at så har de nok noget af det samme i Nordjylland.”(*Bilag 2:10p)

Det er naturligt, at kommunernes troværdighed ligger informanterne på sinde, da det især er troværdighed, der legitimerer en organisations arbejde (Renn, 2001:175). En mangel på legitimitet kan for kommuner betyde, at befolkningen ikke vil acceptere de indgreb i deres liv, som kommunen er ansvarlig for at udføre. Dette aspekt er vigtigt for at kommunerne kan kommunikere optimalt i kriser, da mistillid til offentlige institutioner et generelt fænomen i moderne samfund (Renn, 2001:176). Troværdighed er et flydende begreb men en definition lyder:

*”…credibility as the degree of shared and generalized confidence in a person or institution based on their perceived performance record of trustworthiness.”(*Renn, 2001:179)

I denne definition lægges der op til at troværdighed er noget en organisation opbygger over tid. Det betyder således, at hvis organisationen bliver indblandet i store krisesager, og derved modtager alvorlig kritik, bliver denne organisations troværdighed skadet, da det, i befolkningens øjne, er bevidst, at det ikke er muligt at have tillid til organisationen. Stealing thunder strategien lægger derved op til, at kommunen undgår at vække mistillid til sagsbehandlingen ved tidligt at kommunikere om problematiske sager og mulige kriser.

Informanten fra Aalborg kommune taler om vigtigheden for at opbygge et godt kommunikationsgrundlag i medierne. Dette kan gøres ved ikke kun at kommunikere om positive begivenheder, men at fordre en åbenhed overfor at kommunikere om problemer internt i organisationen eller eksterne begivenheder, der kan påvirke kommunens borgere. På denne måde kan kommunerne skabe et billede af sig selv som organisationer, der ganske vist begår fejl og er behæftet med en række problemer, men som lærer af de fejl der bliver begået og arbejder for at undgå dem i fremtiden.

Når man skal opbygge en et godt kommunikationsgrundlag for en organisation, kan det være en fordel at betragte kommunikationen som risiko kommunikation frem for egentlig krisekommunikation. Disse begreber anvendes ofte synonymt, men der er nogle væsentlige forskelle. Egentlig krisekommunikation er baseret på en specifik begivenhed og indeholder typisk budskaber om skyld og konsekvenser af begivenheden. Desuden er traditionel krisekommunikation ofte reaktiv, hvilken bringer organisationerne i en forsvarsposition, hvor de skal håndtere anklager og negativ omtale. Risiko kommunikation er fremtidsorienteret og sigter mod at skabe en forståelse for de problemer en organisation arbejder med i deres daglige arbejde. Den indeholder budskaber om mulige kriser som ofte kobles med budskaber, der omhandler hvordan risikoen for disse kriser reduceres. Målet med risikokommunikation bliver således at kommunikere om potentielle fordele såvel som de potentielle risici (Ulmer, 2011:185). Den største forskel på risikokommunikation og krisekommunikation, er at organisationen kommunikerer proaktivt. Dette betyder, at den har større mulighed for at kontrollere informationsstrømme og hvilke budskaber, der indgår i diskursen indenfor dens felt. (Ulmer, 2011:184pp)

### Opsamling

Stealing thunder strategien, som der diskuteres i dette afsnit, er en effektiv kommunikationsstrategi, hvis man har til formål at højne organisationens troværdighed. Baseret på forskellige undersøgelser lader den effekt, som strategien ofte tilskrives på nyhedsframes, dog til at være minimal og dette bør derfor ikke være hovedformålet ved at anvende strategien. (Arpan og Pompper, 2003)

Informanterne har generelt positive erfaringer ved anvendelsen af strategien, men især informanten fra Aalborg kommune udtrykte bekymring over kommunernes mangel på troværdighed i samfundet og beskriver hvad han kalder for et fælles kommunalt troværdighedsproblem. Dette kan tyde på, at det er vigtigt, at kommunerne bliver bedre til at opbygge en god kommunikationsbasis ved at kommunikere prokativt, og dette kan eventuel gøres gennem anvendelse af stealing thunder strategien. Et andet element, der kan være interessant for kommunerne at beskæftige sig med, er en større grad af risikokommunikation, hvor man gennem en kontrolleret kommunikation oplyser befolkningen om problemer og mulige kriser. Her igennem kan man forberede befolkningen på hvad der kan gå galt og samtidigt informere om hvordan man arbejder for at undgå disse situationer.

## Værdien af imagepleje i den offentlige sektor

I dette afsnit diskuteres hvorvidt imagepleje, der fokuserer på at skabe et fejlfrit organisationsimage, er en hensigtsmæssig vej at gå for kommuner og andre offentlige institutioner. I flere af interviewene med undersøgelsen informanter blev der sat spørgsmål ved, om denne strategi var demokratisk rigtig at anvende. Informanterne gjorde sig betragtninger over, hvor store fejl man som politisk institution moralsk set kan holde skjult for samfundets borgere. Dette kan også ses i forbindelse med både Benoit og Coombs, der forventer, at organisationer handler etisk rigtigt og kommunikerer sandfærdigt (henholdsvis 1995 og 1999). På baggrund af dette er det interessant at diskutere den klassiske forståelse af imagepleje, baseret på Benoit (1995) og Coombs(1999), i forhold til de ønsker og hensyn, der blev tilkendegivet i interviewene. Til at begynde denne diskussion bliver der kort opstillet en definition af imagepleje, der vil fungere som udgangspunkt for diskussionen. Formålet med dette afsnit er at udvikle en klassisk definition, skabt til den private sektor, til en definition, som det er muligt for kommunikationsmedarbejdere i den offentlige sektor at anvende i deres arbejde.

Benoit beskriver en række imageplejende strategier, som er beskrevet i afsnit 4.5. Han beskriver hvordan disse strategier kan anvendes på forskellige tidspunkter og sammenhænge alt efter organisationens behov. Fælles for anvendelsen af imagepleje, eller imagereparation, er dog hvordan man definerer angreb på image. Benoit giver følgende kriterier:

*”An attack on an image, face, or reputaion has two components: (a) An act occurred that is considered offensive, an (b) The accused is held responsible for at action. Only if both conditions are thought to be true by the relevant audience(s) is the accused’s reputation at risk”* (Benoit i Heath, 2004:264)

Angreb på image er på denne måde afhængige af hvordan relevante interessehavere opfatter situationen. Når man sætter dette i forhold til den måde, hvorpå kommunikationsmedarbejderne i kommuner opfatter kriser giver deres definitioner god mening, idet det især var situationer, der negativt påvirker organisationens troværdighed, der bliver opfattet som krise (jævnfør afsnit 7.2 – stealing thunder). Det er dog interessant at inddrage, at Benoit understreger, at det kun er de interessegrupper, som organisationen lægger vægt på, der indgår i angreb på organisationens image. Hvis grupper, som er uden betydning for organisationen angriber dens image, medfører det derfor ikke automatisk en imagekrise (Heath, 2004:264pp). Dette kan dog nuanceres, da det ofte ses, at utilfredshed breder sig fra en befolkningsgruppe til en anden, og derfor kan det være uklogt blot at ignorere situationer, hvor grupper, der ikke er en af organisationens umiddelbare målgrupper, har udviklet et negativt image af organisationen, da dette kan udvikle sig til en reel imagekrise.Informanterne stiller spørgsmål ved om det er korrekt for kommuner at bedrive imagepleje eller reparation i forhold til den klassiske forståelse:

*”Det er lidt mere nuanceret for os, en den der klassiske lækre krisekommunikation, der barer hamrer af sted med en masse imagepleje undervejs det synes jeg faktisk ville være aldeles udemokratisk og upassende.”* (Bilag 3:13)

Hvis man opfatter det at fremstille den kommunale organisation med et fejlfrit image som værende udemokratisk, må det betyde, at der er andre ting, der skal prioriteres højere. Som det tidligere er beskrevet betyder troværdighed meget for offentlige institutioner og ikke mindst for kommunerne. Informanten fra Aalborg kommune fortæller om de problemer, som manglende tillid kan have for kommunen:

*”Der hvor vi sidder både som den der myndighed, der kan nogle ting, og hvor vi er ude og sælge nogle varer, der er vi afhængige af, at der er en enorm høj grad af tillid, og hvis man går og får det indtryk, at der er sky ikke rigtig styr på tingene, de opdager ikke… de har ikke kontrol med ting.”* (Bilag 2:5)

Han fortsætter, og fortæller at manglende tillid kan gøre rigtig mange af kommunens myndighedsopgaver meget besværlige. Derfor er det vigtigt i forbindelse med imagepleje og -reparation at tage højde for, hvad der kan være med til at skabe større tillid til organisationen i samfundet. Et aspekt man skal tage højde for, er den måde hvorpå budskaber gives til offentligheden for *”… når det handler om mennesker, er det kun mennesker, der kan skabe troværdighed.”* (Bilag 2:11). Af dette kan der udledes, at det er vigtigt for kommuner, at kommunikere igennem en bestemt kontaktperson, således at der kommer et ansigt på informationerne, frem for at kommunikere gennem pressemeddelelser udsendt af denne eller hin forvaltning, da dette kan gøre det svært at skabe tillid til organisationen. På baggrund af dette kan man argumentere for, at fokus i kommuners krisekommunikation måske ikke bør være komplet afværgelse af alle kriser, men derimod at skabe et billede af en organisation, der lærer af de fejl, der bliver begået i forvaltningen og sagsbehandlingen. Ud over at denne form for imagepleje kan hjælpe til at fordre mere positivt vinklede diskurser omkring problemer og krisesituationer i den kommunale organisation, har flere af informanterne den holdning, at det vil være udemokratisk at skabe et billede af en fejlfri organisation.

*”det er at man som offentlig myndighed jo også skal erkende, at hvis man har en fejl. Det her handler ikke om et blankt image, uden ridser. Det kan du sikker godt finde nogle i organisationen, der mener det skulle handle om. Men det er altså en offentlig myndighed, hvor man har aktindsigt som borger. Vi skal være troværdige, og vi skal være åbne, og nogle gange giver det også ridser. Og det er også en del af krisehåndteringen. At vi aldrig får for langt, fordi sæt den her meget kompetente afdeling ud i en privat virksomhed, så kan vi jo gøre den fuldkommen blank, spørgsmålet er, om det er vores opgave i et demokratisk samfund.”* (Bilag 3:12)

Af det ovenstående citat kan man udlede, at for at opnå stor troværdighed blandt borgerne, må kommunale organisationer acceptere, at de ikke kan præsentere et fejlfrit image. Hvis dette er tilfældet kan det derfor være en fordel for kommunerne, at kommunikere åbent omkring mindre fejl og disses løsningsmodeller, eksempelvis ved at anvende stealing thunder strategien, som diskuteret i afsnit 7.2. Hvordan det i øvrigt er muligt, at skabe en god kommunikationsbasis, der desuden giver mulighed for at forvaltningsfejl lettere accepteres af befolkningen, diskuteres nærmere i afsnit 8.1.

# Krisekommunikative råd

I dette afsnit vil jeg diskutere en række mere eller mindre normative råd, som kommuner kan anvende til at forbedre deres krisekommunikation. Disse råd er udviklet på baggrund af teorierne beskrevet i kapitel 4, set i forhold til den indsamlede empiri og de holdninger og ønsker, der fremkom i specialets interviews. På baggrund af dette har jeg udviklet fire råd:

1. Skab en god kommunikationsbasis
2. Vær opmærksom på hastighed
3. Definer sagen som politisk eller faglig
4. Opret en krisegruppe

Der er med disse råd ikke tale om en udtømmende liste over hvordan krisesituationer bør håndteres, men alene et udtryk for en nogle normative observationer over hvilke områder, man med fordel kan fokusere på i forbindelse med krisesituationer.

## Kommunikationsbasis

At skabe en god kommunikationsbasis bør være en prioritet for organisationen. Med dette menes der, at opbygge et positivt forhold til de lokale medier, som vil fordre et godt samarbejde. Dette vil typisk være en opgave, der tilfalder kommunikationsmedarbejdere, men det kan samtidigt være en fordel at også direktører og ledere har et eksisterende forhold til journalister.

Som tidligere beskrevet forudsætter store dele af litteraturen, at journalister og kommunikatører befinder sig i et antagonistisk forhold på grund af deres modstridende interesser. Arpan (2003) beskriver hvordan journalister ser ned på krisekommunikatører, og går ud fra at disses eneste formål er at forbedre eller fremme deres organisations image. Samtidigt går journalister ud fra, at kommunikatører tilbageholder al information, der kan være negativ for organisationen, hvis det skulle blive offentligt kendt (Arpan 2003). Dette formodede antagonistiske forhold kan spores i flere af interviewene, når kommunikationsmedarbejderne beskriver, hvordan kommunens ”menige” medarbejdere er nervøse for at udtale sig til pressen:

*”Altså det er sådan at den der oplevelse, at hvis man snakker med en journalist, så kan et ord eller en bisætning blive revet ud af alle mulige sammenhænge og timevis af samtaler, og så r det en der lille sætning, der kan blive blæst op til det helt vilde, så eg tror virkelig, det er sådan en forestilling, og ikke en selvoplevet frygt, de har det tror jeg helt sikkert.”* (Bilag 2:5)

Informanten beskriver her de bekymringer, som han oplever mange medarbejdere gør sig i forbindelse med at tale med pressen. På baggrund af de ting, som de læser i aviserne, ser i nyhederne, og ikke mindst de historier, der fortælles på arbejdspladsen (Bilag 2:4p) er mange medarbejde nervøse og bange for at tale med journalister. Dette kan være problematisk, især eftersom mange kommuner har den holdning, at det er medarbejderne og ikke lederne, der skal udtale sig om faglige sager. Dette tages op i forbindelse med diskussionen af det tredje råd – Definer om sagen er faglig eller politisk.

Det er dog interessant, i forhold til diskussionen om hvordan man opbygger en god kommunikationsbasis, at informanterne generelt ikke opfatter journalister, og pressen, som modstandere:

*”Som en konstruktiv samarbejdspartner. Det er en partner, der både holder os til ilden i forhold til at kunne svare på hvad det er… at kunne forsvare og forklare de beslutninger, der træffes. De spiller en væsentlig rolle i et demokratisk perspektiv, som jeg synes er meget vigtig. De holder os til ilden til at være så gode som mulige til at informere vores borgere på en måde, som er forståelig. Det sidste er især en udfordring når man er embedsmand…”* (Bilag 3:8)

I det ovenstående citat bliver journalister, eller pressen tillagt en rolle, der i høj grad stemmer overens med den traditionelle forståelse af pressen som demokratiets ”vagthund” (KILDE, Hjarvard). Der bliver sat lighedstegn mellem deres tilstedeværelse i samfundet, og offentlige institutioner incitament for at kommunikere åbent til befolkningen. Dette kan også være en medvirkende årsag til, at det som strategi sjældent er fornuftigt ikke at medvirke, da det betyder, at medierne som aktør ikke umiddelbart kan opfylde deres rolle, og derfor søger andre steder efter de informationer, der er nødvendige for at rapportere om en sag. At pressen kan være god samarbejdspartner fremgår også af Frandsen og Johansens undersøgelse, hvor det tydeligt fremgår, at en stor del af de undersøgelsens respondenter og 67 % af kommunerne opfatter pressens som en medspiller:

Desuden fremgår det af tabellen, at på trods af, at organisationerne generelt ikke opfatter medierne som en neutral instans, der giver en objektiv dækning af kriser, så anses de heller ikke for at partiske med en forudindtaget indstilling til kriser, idet 89,1 % af de medvirkende kommuner gave et negativt svar i denne kategori. Det må dog formodes, at organisationerne går ud fra at medierne arbejder efter nogle dagsordener, siden de ikke anses for at være neutrale. Dette kan eksempelvis være de nyhedsprioriteter som er opstillet i et tidligere afsnit (se afsnit 4.4). Disse beskriver netop, hvordan journalister udvælger og vinkler historier, på den måde, der kan sælge flest aviser eller nyhedsudsendelser.

Tabel .: Organisationernes opfattelse af medier (Frandsen, 2004:109)

En anden interessant vinkel på forholdet mellem medier og organisation, er at der sker et skift, hvor man tidligere typisk har set medierne som den stærke aktør i forholdet (Hjarvard, 2008), bliver organisationerne nu tillagt mere magt, som følge af den økonomiske krise og mediehusenes svindende indtægter:

*”Det er også et samarbejde, der bærer præg af, at medierne nedruster. At der er færre til at skrive artiklerne, færre spalter, og derfor bliver de mere og mere afhængige af deres kilder, og nogle gange så er deres kritiske perspektiv ikke så godt om det kunne være, og det vil sige at nogle gange, gør vi til dels deres arbejde.”*(Bilag 3:8)

Det en oplevelse, der går igen i alle medvirkende kommuner, at medierne i stigende grad efterspørger nyhedsstof og endda færdigt skrevne artikler. På samme måde oplever informanterne at langt størstedelen af udsendte pressemeddelelser finder vej til aviserne med et minimum af redigering. Af dette kan man udlede, at det på nogle områder er blevet lettere for kommunale organisationer, at bringe deres budskaber ud til befolkningen gennem pressen. Samtidigt er der dog ingen tvivl hos informanterne om, at medierne er en vigtig aktør i samfundet, og ikke mindst i den kommunale hverdag:

*”Det er jo en symbiose, vi kan ikke undvære dem på nogen måde – men de kan heller ikke undvære os, som en meget væsentlig nyhedsleverandør.”* (Bilag 3:8)

Når der skal opbygges en god kommunikationsbasis er det på denne måde vigtigt, at de medarbejdere, der er de primære kontakter til pressen bliver oplevet som troværdige. Derudover kan det være en fordel at opbygge et forhold til lokale journalister, således det ikke er ukendte aktører man arbejder med. K, fra kommune 3, beskriver hvordan hun opfatter denne relationspleje som en form for kommunikation:

*”Men det er også at vi tager fat i organisationen og siger: ”Her er en historie, I kan selv skrive den, her er en skabelon til hvordan man gør” Fordi vi gerne vil have at organisationen bliver kommunikerende, eller også at vi hjælper med at gøre det. Og så er det simpelthen redaktionspleje, altså for mit vedkommende er det også at drikke en kop kaffe med de journalister, som vi gerne vil være tætte på, inden for forskellige fagområder.”* (Bilag 3:2)

Et personligt forhold til lokale journalister kan desuden betyde, at kommunikationsmedarbejderne lettere opnår informationer, om de kritiske eller negative historier, der kan blive skrevet om kommunen. Det bliver desuden lettere at fravige den rolle, de er tillagt, som aktører, der blot ønsker at bruge medierne til gratis reklame for kommunen. At opnå en god kommunikationsbasis foregår over lang tid. Som beskrevet i tidligere afsnit er kommunens troværdighed essentiel i kommunikation. Dette betyder, at ved at føre en konsekvent, åben kommunikationspolitik, hvor der eksempelvis gøres brug af stealing thunder strategien, kan det blive muligt at opnå en mere positivt vinklet diskurs, en den som kommunerne oplevede under henholdsvis Mou-sagen og Brønderslev-sagen. Vigtigheden af det gode forhold til journalister fremkommer også i følgende citat:

*”Jeg synes også, at det handler om at være meget personlig i forhold til medierne og journalisterne, og hvis man synes der er nogle af dem, der har undladt nogle vigtige nuancer… … Det er da bare hvis man synes, de har skrevet noget forkert, eller at de har undladt nogle vigtige detaljer, så skal man skrive til dem på en konstruktiv måde og sige: ”Jeg synes det er godt, I har dækket det her. Det er interessant, men jeg synes bare, I mangler et par enkelte ting, og så vil de fleste journalister gerne skrive om det dagen efter.”* (Bilag 2:10)

Som udgangspunkt mener L, at det er muligt gennem åben kommunikation at påvirke journalister således, at der bliver produceret mere nuancerede historier omkring kommunale kriser og han opfordrer således kommunale medarbejdere til at tage kontakt til journalister, hvis de mener historier mangler fakta eller kan vinkles på en anden, mere nuanceret måde.

## Vær opmærksom på hastighed

Det kan virke som et banalt råd, at være hurtig til at kommunikere omkring negative begivenheder, men ikke desto mindre er tid et vigtigt element i krisekommunikation (Ulmer, 2011:61). Det er vigtigt, at organisationen hurtigst muligt begynder at kommunikere til offentligheden omkring krisen og hvilke skridt, der tages for at rette op på problemet. Dette kan være med til at højne organisationen troværdighed i offentlighedens øjne, da selv det at svare på spørgsmål og at lytte til offentligheden har en bedre effekt end slet ikke at kommunikere omkring krisen. (Ulmer, 2011:50). Hastighed tillægges også afgørende betydning, når man spørger kommunikationsmedarbejderne i kommunerne:

L, fra Aalborg kommune, mener det er vigtigt, at kommunikere så hurtigt så muligt:

*”Sådan kommunikationsmæssigt vil jeg nok sige så hurtigt som muligt, for jo før man kan komme ud og være med til at sætte dagsordenen og bruge de ord, som der vil blive gentaget jamen jo bedre er det jo. Men det er klart at det er en udfordring for medierne kører i døgndrift og det gør kommunerne ikke.”* (Bilag 2:9)

I det ovenstående citat udpeges derudover en af de udfordringer, som kommunale organisationer ofte møder i forbindelse med krisekommunikation, nemlig at medierne arbejder længe efter mange kommunale medarbejdere er gået hjem, og derfor kan det være svært at være på forkant med historier og at have medarbejdere med de rette informationer tilgængelige. For der kan ikke være tvivl om, at det rent ressourcemæssigt ikke er muligt, at have medarbejdere tilgængelige, indenfor alle fagområder, på alle tidspunkter. Dette er blandt årsagerne til, at det ofte anbefales at oprette en krisetaskforce, hvilket er en dedikeret gruppe medarbejdere, der er i stand til at håndtere kommunikation i forbindelse med pludseligt opståede kriser.

Det er dog også vigtigt, at man ikke er for hurtig til at kommunikere i krisesituationer, således at det er muligt at vurdere hvilke budskaber, der skal sendes til offentligheden og hvilken måde, man vil gøre dette på:

*”Man kan tit sige, at vi bare skal have nogle informationer ud, men det er nok ligeså meget afgørende hvem, der bærer de informationer på afgørende og troværdig vis, så det er jo sådan også med retorik, man skal kunne formidle et budskab også.”* (Bilag 2:12)

På samme måde understreger Fink (1986), at det er vigtigt, at kommunikationsmedarbejderne, eller chefen, inddrages i beslutninger, der kan være medvirkende til at skabe en krise for organisationen, da dette vil åbne for muligheden til at give forslag til hvordan budskaber omkring den potentielle krise frames (Fink, 1986:94). Blandt de medvirkende kommuner er der forskellige oplevelser af hvorvidt kommunikationsafdelingen bliver inddraget, i kommune 3, der har stor krisebevågenhed beskrives følgende:

*”Det proaktive kan være, at vi løbende følger med i dagsordener for beslutninger og sagsgange i organisationen og dermed også noterer os, hvis vi kan se, at den her, den bliver til en sag. Og så henvender vi os til den rigtige direktør, altså den direktør, der måtte stå for området, og siger, at vi tror det her, det kan live til en krise. Det vil være en god idé, hvis vi på forhånd har gjort os nogle tanker om worst-case scenarier, har vi det på plads, som vi skal have på plads? Det er så den måde, som man kan forberede sig på. Og så ud over det, når der så er noget, der trækker op til at være en krise, så er direktionen faktisk levet rigtigt dygtige til at komme ind omkring kommunikation og sige: ”Øhm… vi har nok en sag” og så er vi med fra start.”* (Bilag 3:5)

Af citatet fremgår det, at det primært er kommunikationsafdelingen, der holder sig orienteret omkring organisationen og hvad der foregår på de enkelte forvaltninger. Dette kan være problematisk, set fra et krisekommunikationsperspektiv, da det betyder, at der er mange kriser, man potentielt havde kunnet tage i opløbet, hvis man var informeret om dem tidligere. K oplever dog en stigende tendens til, at organisationens ledere bliver dygtigere til at genkende potentielle kriser og henvende sig til kommunikationsafdelingen. Den tidligere information omkring en potentiel krise sætter organisationen i stand til at anvende stealing thunder strategien, der kan være medvirkende til at organisationen fremstår i en positivt lys.

## Definer om sagen er politisk eller faglig

Det er vigtigt at planlægge krisekommunikationen så strategisk som muligt, således at kommunen opnår det bedste resultat i forhold til krisens afslutning. En velplanlagt krisekommunikation kan være medvirkende til, at organisationen kommer ud af krisen med et minimum af men, såsom skadet troværdighed. I tidligere afsnit diskuteres det, hvordan forskellige imageplejestrategier anvendes til at forbedre organisationens image, eller i det mindste at mindske den negative effekt, som kriser kan have på dette. Det er dog meget vigtigt, at man tidligt i kriseforløbet definerer hvilken type sag krisen handler om. Dette har betydning for hvilke medarbejdere, der er bedst at anvende som kommunikatører.

Som det fremgår af afsnit 6.1, oplevede Brønderslev kommune adskillige problemer i forbindelse med krisekommunikation. Et af disse var, ifølge Mette Krogh Andersen, at det allerede tidligt i forløbet var borgmesteren, der udtalte sig:

*”Vi skulle have sørget for, at vi var helt sikre om, hvad det var, vi skulle ud at sige, og vi begik nok også den fejl at gøre det til en politisk sag med det samme – det skulle vi ikke have gjort.”* (Bilag 1:5)

Dette betød, at da det viste sig, at man havde givet forkerte informationer videre, var der ikke nogen af en højere status, der kunne overtage kommunikationen, og dermed højne kommunens skrantende troværdighed:

*”… I det øjeblik du starter med at lægge den (en sag red.) på politisk niveau, så har du heller ikke mulighed for at sætte nogen højere talsperson ind, ikke. Og typisk vil der også være mere mediefokus i det øjeblik, at det er en borgmester, som går ud…”* (Bilag 1:5)

I det ovenstående citat fremgår det hvordan talspersonens stilling i organisationen kan have betydning for den måde, hvorpå krisen udvikler sig. Her oplever informanten for eksempel et øget mediefokus på grund af borgmesterens involvering i krisekommunikationen. Dette kan både være positivt og negativt i forbindelse med krisehåndteringen. I sager, hvor organisationen håndterer en sag godt, og fremstår i et positivt lys, vil det øgede mediefokus være en fordel, da det kan styrke kommunens senere position, når offentligheden bliver gjort opmærksom på organisationens positive sider (Benoit, 1995). Et eksempel på hvordan det rigtige kommunikationsniveau kan have stor betydning for en krises udvikling gives ligeledes i forbindelse med Brønderslev-sagen:

*”… da vi begyndte at få mere styr på hvad sagen reelt set handlede om, der synes jeg det hjalp, og det blev sådan mere en faglig sag, end det blev en politisk sag.”* (Bilag 1:4)

Man oplevede således i Brønderslev en lettelse i krisen og mediepressen, da kommunen fik defineret sagen som en faglig sag. Dette betyder, at der er sket fejl i sagsbehandlingen, men at kommunen ikke nødvendigvis fører nogle fejlagtige politikker. Dette kan betyde, at borgerne i kommunen igen får tillid til dens politiske ledelse, samtidigt med at det bliver muligt at sende signaler om den måde hvorpå den kommunale organisation vil lære af denne begivenhed. Vurderingen af, hvilket niveau krisen udspiller sig på, skal foregå hurtigt, ligesom den første kommunikation omkring begivenheden. Derfor kan det være en fordel at give en eventuel krisegruppe kompetencer til at foretage denne vurdering. Krisegruppen vil være dem der har det største indblik i hvad der rører sig i sagen og bliver derfor i stand til at træffe denne vigtige beslutning. På baggrund af denne vurdering udformes kommunikationsstrategien som blandt andet omfatter hvem, der skal udtale sig om sagen.

## Krisegruppe

Store dele af krisekommunikationslitteraturen fokuserer på oprettelsen af hvad man kan kalde taskforces, en gruppe af medarbejdere, der er ansvarlige for krisehåndtering, herunder også krisekommunikation.

 *”Det her med at få nedsat den her taskforce med folk, der ved hvad det handler om. Det tror jeg simpelthen er alt afgørende for god krisekommunikation. Så man har adgang til de informationer, som man har brug for. Det og så hastighed…”* (Bilag 4:8)

En fordel ved at oprette en sådan gruppe, er at det er muligt at uddanne og træne medarbejdere i håndtering af kriser, således at håndteringen af krisen bliver bedst muligt. Der er i flere af de medvirkende kommuner allerede noget der tilnærmer denne form for gruppe:

*”Jamen, det er netop at vi laver sådan en krisegruppe, og sætter os ned og prøver at forberede os på, at hvad skal vi sige, og hvem skal sige hvad, eller hvad skal man sige…”*(Bilag 1:4)

Informanten beskriver i det ovenstående citat, en af de første ting, som kommunen foretager sig i en krisesituation, hvilket er at udpege en krisegruppe, der har ansvaret for at styre krisen. Der er i denne forbindelse tale om en ad hoc krisegruppe, der dannes på baggrund af den enkelte krise. Dette kan give udmærkede resultater, da sådanne grupper typisk involverer de medarbejdere og ledere, der er involverede i den konkrete sag (Fink, 1986). Dog kan denne form for krisegruppe også hæmme kommunikationen, i forhold til den vægt man tillægger imagepleje i kommunikationen. Krisegrupper, der består af afdelingsledere og direktører vil ofte være fokuseret på erstatningsansvar og økonomi, hvor det fra en kommunikations- og imageplejemæssig vinkel vil være mere fornuftigt at undskylde for en negativ begivenhed og acceptere et eventuelt økonomisk ansvar, som følge af denne undskyldning, på trods af at begivenheden ikke direkte er opstået på grund af organisationens handlinger, eller at løsningen falder ind under kommunens ansvarsområder (Bilag 3). Ved at lægge vægt på krise*kommunikationen* frem for krisehåndteringen eller løsningen, kan man opnå et større fokus på det, der tidligere er beskrevet som organisationens *moralske* ansvar.

En fast defineret krisegruppe giver mulighed for, at medarbejderne kan forberedes og trænes, således at de er medievante i højere grad en normalt og gennem forberedelse bliver opmærksomme på, hvordan kriser kan vinkles til fordel for organisationen:

*”Jeg tror det er utroligt vigtigt, at man prøver at forberede bedst muligt. Og man kan jo lave nogle spilscenarier, hvor man ligesom prøver at tænke nogle kriser igennem og prøver at medietræne på forhånd kan man sige. Det tror jeg er vigtigt, fordi det er som regel, det rammer hårdere, end man lige er klar over.”*(Bilag 1:8)

Her beskriver informanten vigtigheden af forberedelse, da man sjældent er forberedt på hvor hårdt en krise rammer. Dette gælder i særdeleshed kommunikationskriser, hvor selve krisekommunikationen bliver genstand for en krise. Hvis man er traditionelt organiseret og arbejder i forhold til økonomiske og juridiske rationaler, kan disse former af kriser være uoverkommelige, da det her ikke nødvendigvis handler om at påvise at man har opfyldt sit ansvar, men derimod at være opmærksom på, hvilke strategier, man kan anvende i forhold til at styrke organisationens troværdighed. En fast defineret krisegruppe, hvori der indgår de medarbejdere, der håndterer organisationens kommunikation også i ikke krisetider kan gennem deres samarbejde blive mere åbne overfor kommunikationsvinkler:

*”Alt efter hvordan man er organiseret, og hvor meget organisationen vil lytte til en, og en del af ens kriseberedskab som kommunikationsafdeling i en kommune, som har nogle meget faste rammer for hvordan man styrer sager og gør tingene, og hvordan tingene går på et direktionsmøde, der kan det faktisk være selv en opgave at sikre, at man har det rum… at folk faktisk lytter til en. Og det tager også tid.”*(Bilag 3:14)

Det er vigtigt, i forhold til krisekommunikation og beredskab, at der bliver skabt en fornemmelse af, at ledere og direktører lytter til medarbejderne. Dette gælder ikke blot kommunikationsmedarbejdere, men også menige medarbejdere, der skal have mulighed for at indrømme eller påpege fejl i sagsbehandlingen. Informanten beskriver i det ovenstående citat, at der ligger et stort arbejde i mange kommunale organisationer i forhold til at skabe denne mulighed. Hun anser det for essentielt i forholdt til at skabe mulighed for, at der kan foregå en effektiv krisekommunikation.

## Opsamling

I dette kapitel har diskuteres fire, normative, råd til kommuners krisekommunikation. Disse råd er udviklet på baggrund af specialets teoretiske referenceramme og fem interviews foretaget med kommunikationsmedarbejdere i kommuner. Rådene fokuserer på områder påpeget af informanterne.

Et af de vigtigste råd er således, at der opbygges en god kommunikationsbasis i den kommunale organisation. Dette handler, til en hvis grad, om at gøre op med det traditionelle billede af medierne og offentlige organisationer som værende i et modsætningsforhold. Det vil derimod være positivt for kommunerne at bevæge sig i en retning, hvor både journalister og kommunikationsmedarbejdere ”accepterer hinandens faglighed”, som det beskrives af en informant. Derudover handler det om at opbygge gode forhold til journalister, så det bliver lettere at komme til orde i medierne og, måske, fordre en mere positiv vinkling af kommunale historier. Et andet råd er at lægge vægt og fokus på den hastighed, hvormed man kommunikerer i krisesager. Der er i litteraturen indlejret en forventning om, at man som ansvarlig organisation kommunikerer hurtigt i forhold til kriser. Dette er vigtigt, men på samme tid er det essentielt, at man har taget sig tid til at få overblik over situationen og vide, hvad det egentligt er sagen handler om. Hvis man kommunikerer for tidligt risikerer man at skabe en sekundær kommunikationskrise, sådan som der forekom i Brønderslev sagen. Dette er også en af baggrundene for det tredje råd, at definere hvorvidt sagen er politisk eller faglig. Det har stor betydning for hvordan en krise udvikler sig, om den er politisk eller faglig. Der er forskel på, hvem der er den bedste talsmand for organisationen, og hvilke kommunikationsstrategier, der er bedst at anvende. For at sikre, at det er muligt for organisationen at følge disse råd, eller at opnå den bedst mulige krisekommunikation er det en god idé at nedsætte en krisegruppe. Dette er en gruppe medarbejdere, der trænes og forberedes på at håndtere kriser, og ikke mindst kommunikation i forhold til disse. Medarbejdernes viden og erfaring med hensyn til kriser kan være essentielt i forhold til et kriseforløb, da erfarne medarbejdere sandsynligvis hurtigere vil kunne danne sig overblik over en situation, end medarbejdere, der aldrig har oplevet krisesituationer.

# Konklusion

Denne undersøgelse søger at belyse hvordan kommunale organisationer kommunikerer i krisesituationer. Der er lagt særligt fokus på William Benoits imagepleje strategier og disse forholdes til teorier omkring krisetype og kriseforløb.

Der er et behov for mere viden omkring krisekommunikation i den offentlige sektor i Danmark. Store dele af litteraturen fokuserer på private virksomheder og til grund for dette ligger der en forventning om, at organisationen kan fungere på markedsvilkår, og har et ønske om at fremstå som en fejlfri organisation. Offentlige organisationer, som kommunerne, er ikke i stand til at fungere på disse vilkår, i kraft af deres funktion i samfundet, der til dels er sanktionsmyndighed og til dels serviceleverandør. Til grund for undersøgelsen ligger følgende problemformulering:

”Hvordan kan udvalgte danske kommunes krisekommunikationspraksis vurderes ud fra klassiske imageoprettende strategier (Benoit:1995) med henblik på at belyse hvilke områder kommuner bør fokusere på for at forbedre deres krisekommunikationspraksis?”

Som afsæt for at belyse dette spørgsmål trækker undersøgelsen på teorier omkring krisers udvikling og teorier omkring krisekommunikaiton, eksempelvis Benoit (1995) og Coombs (1999). I forbindelse med undersøgelsens teoretiske referenceramme har jeg desuden udviklet en model, der til dels bygger på Fink (1986) og Sturges(1994) teorier om krisefaser. Denne model fremstiller ligeledes kriseudvikling gennem faser, med giver et mere dynamisk billede af deres udvikling, idet det er muligt, at voldsomme begivenheder bringer en krise tilbage til en tidligere fase. På denne måde problematiseres Sturges lineære fasemodel og det kan hævdes at kriseudviklingen måske snare er cyklisk. På baggrund af denne model diskuteres det hvorvidt, der i de to mediekriser sker dette, da der i begge kriseforløb sker voldsomme kommunikative begivenheder, eller om der i virkeligheden begynder en ny sekundær krise, en kommunikationskrise. Dette er kriser, hvor selve kommunens krisekommunikation bliver genstand for en mediekrise. Disse kriser er yderst problematiske for mange organisationer, da de ikke nødvendigvis kan dæmpes gennem traditionelle strategier, da selve deres opståen betyder, at organisationen sandsynligvis har mistet sin troværdighed.

For at belyse dette problemstillingen analyseres to mediekriser, der henholdsvis er kendt som Brønderslev-sagen og Mou-sagen (jævnfør kapitel 6). Disse sager er udvalgt ud fra deres lighedspunkter, det er begge socialsager, hvor der var et intenst mediefokus, som man kunne kalde for en mediestorm. Der er samtidigt forskelle i krisernes betydning for kommunens image og hvor negativ krisen blev for de respektive kommuner. Denne forskel er interessant, da det rejser en formodning om, at krisehåndteringen i de to sager har været forskellige. På baggrund af dette undersøges kommunernes kommunikation i forbindelse med sagen, her anvendes artikler og pressemeddelelser som kilder, for at vurdere hvorvidt der er forskelle i anvendelsen af imageplejestrategier, eller i kommunikationen i det hele taget. Denne undersøgelse viser, at der bliver begået en række fatale fejl tidligt i kommunikationsforløbet i Brønderslev-sagen, hvilket er medvirkende til, at kommunens troværdighed bliver ødelagt. Kommunens manglende troværdighed gjorde den efterfølgende kommunikation yderligere problematisk.

Der er i forbindelse med analyserne af mediesagerne opstillet artstypologier for de to kriser. Disse viser, at sagerne i høj grad ligner hinanden af karakter, og kører på de menneskelige/organisationelle/sociale dimensioner, hvilket betyder, at de samtidigt er interessante ud fra et nyhedsmæssigt perspektiv (jævnfør afsnit 4.4). Den virkelig store forskel i de to sager illustreret i evolutionsmodellerne for de to kriser, der viser, at Brønderslev-sagen havde en meget kort opbygningsfase, hvorfor krisen kom som et chok for kommunen. I Mou-sagen derimod havde krisen en meget lang opbygningsfase, hvilket tillod kommunens aktører at være velforberedte på det tidspunkt, hvor krisen havde sit egentlige udbrud.

I forhold til troværdighed diskuteres stealing thunder imageplejestrategien, der lægger vægt på, at aktøren selv kommunikerer om mulige krisesager og derved ”stjæler rampelyset” fra medierne. Adskillige undersøgelser peger på, at denne strategi måske ikke decideret er i stand til at afværge mediekriser, men dog har den effekt at aktøren bliver fremstillet i et mere positivt lys. Interviewene med kommunikationsmedarbejdere gav ligeledes denne opfattelse, idet flere af informanterne havde lignende oplevelser af strategien baseret på deres erfaringer. På baggrund af dette kan det anbefales kommuner at anvende stealing thunder strategien som en vigtig del af deres krisekommunikation. Dette handler desuden om det, en informant omtale som et ”fælleskommunalt troværdighedsproblem”, det påpeges her, at kommunerne, der fungerer under de samme omstændigheder og vilkår, kan ”smitte” hinanden med kriser således at en kommunes krise påvirker alle kommuner, da borgerne sandsynligvis vil være af den mening, at hvis det kan foregå et sted, så kan det også foregå et andet. Derfor er det vigtigt for kommunerne, i fællesskab at arbejde på at løfte deres troværdighed til et højere plan, da dette vil kunne lette store dele af deres sagsbehandling. Dette bringer os dernæst ind på en problemstilling, der ligeledes diskuteres kort i undersøgelsen, hvilket er værdien af imagepleje i den offentlige sektor. Flere af informanterne stiller spørgsmålstegn ved, hvorvidt det er kommunernes opgave i et demokratisk samfund, at forsøge at fremstå spejlblanke og uden fejl. Det påpeges i denne forbindelse, at det kan være mere ”rigtigt” for kommunerne, at kommunikere åbent i forhold til negative begivenheder og fejl, da det menes at borgerne har en ret til at være orienterede. På denne måde kan de diskuteres om ikke imagepleje i den offentlige sektor, og krisekommunikation i det hele taget, bør have et andet fokus, en krisekommunikation i den private sektor. Det handler måske ikke om at få kriser til at gå væk eller blive dæmpet, men måske snarere om at orientere om fejl og at fremstå som lærende organisationer, der søger at give borgerne den bedste sagsbehandling.

Derfor er der udviklet fire, til en hvis grad normative, råd, der ha til formål at belyse nogle områder, som kommuner med fordel kan fokusere på i forhold til krisekommunikation. Her handler det blandt andet om at opbygge en god kommunikationsbasis ved at have gode forhold til lokale journalister og ved at anvende stealing thunder strategien til at skabe en god præcedens for kommunen i medierne. Det er desuden, at kommunikere på de rigtige tidspunkter, på de rigtige niveauer. På trods af at hurtighed er alfa og omega i megen krisekommunikation, så er det samtidigt vigtigt at kommunen tager sig til at vurdere sagens essens og planlægge sin kommunikation derefter. Det er desuden vigtigt, ikke at begynde kommunikationen på et for højt niveau, så der ikke er nogen overordnet, der har mulighed for at træde til, i det tilfælde, at der er ved at udvikle sig en sekundær kommunikationskrise. For at implementere disse tre råd anbefales det ligeledes, at definere en fast gruppe medarbejdere som en krisegruppe. Disse medarbejdere skal have erfaring i og viden omkring krisehåndtering, og have beføjelser til at planlægge kommunikationsstrategier i samarbejde med den berørte forvaltning. Ved at koordinere kommunikationsindsatsen med kriseløsningen, er der sandsynlighed for der kan opnås et mere effektivt resultat af krisekommunikation.

Denne undersøgelse evner ikke, på grund af dens begrænsede omfang, fuldkommet at illustrere de udfordringer, som offentlige institutioner står overfor. Denne undersøgelse er opbygget med flere cases, da et det var et ønske at belyse hvorvidt kriseerfaring har en betydning i forhold til kommuners arbejde med krisekommunikation. På baggrund af de informationen, der fremgår af interviewene og Johansen og Frandsens undersøgelse kan man men rimelig sikkerhed fastslå, at erfaring med kriser giver en større opmærksomhed på kriser. En anden interessant vinkel man kunne anlægge i et studie af kommunal krisekommunikation, kan være at fokusere mere konkret på én krise og på baggrund af denne søge empiri på flere niveauer i organisationen. En sådan undersøgelse vil give værdifuld viden om den måde medarbejdere, der ikke er kommunikationsuddannede, opfatter medierne og forholder sig til organisationens krisekommunikation.

Det fremgår af analyserne af de to mediekriser, at Benoits imageoprettende strategier i høj grad kan avendes til at forklare kommuners krisekommunikation. Som tidligere beskrevet er der dog nogle indlejrede problemer i forhold til disse strategier, da de befinder sig på et højt abstaktionsniveau. En interessant vinkel, som det ikke har været muligt at uddybe nærmere i denne undersøgelse er en større nuancering af kommunikationsstrategierne og måske især et endnu større fokus på ”angrebsstrategierne”, der tillader organisationer at kommunikere proaktivt på samme måde som stealing thunderstrategier. Især af interview 3 fremgår der et ønske om større muligheder for at kommunikere på denne måde.

I forbindelse med evolutionsmodellen tegner der sig et behov for at nuancere den måde hvorpå man betragter krisers udvikling. Især analysen af Brønderslev-sagen taler for, at man bør se kriser bevægelse fra fase til fase som en flyde proces, der nogle gange er et skridt frem og to tilbage, idet nye begivenheder i et kriseforløb kan være så voldsomme, at organisationen bør vende tilbage til den måde, hvorpå den handlede i en tidligere fase af krisen. Man kan i samme ånd diskutere hvorvidt kriser har nogen egentlig afslutning. Det e en overvejelse værd om ikke alle kriser er begivenheder, der er så voldsomme at de altid trækker spor i organisationers image og endda i deres handlingsmønstre.

# Litteratur

**Videnskabelige Artikler**

Arpan, Laura M. og Donnalyn Pompper: Stormy weather: testing “stealing thunder” as a crisis communication strategy to improve ommunication flow between organizations and journalists, Public Relations Review 29 (2003) 291-308

Arpan, Laura M. og David R. Roskos-Ewoldsen: Stealing thunder: Analysis of the effect of proactive disclosure of crisis information, Public Relations Review 31 (2005) 425-433

Herman, Charles F.: Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations, Administrative Science Quarterly 8 (1963): 61-82

Kim, Jeesun, Hyo J. Kim og Cameron, Glen T.: Making nice may not matter: The interplay of cirisi type, response tupe and cirsis issue on perceived organizational responsibility 35 (2009): 86-88

Liu, Brooke Fisher, Lucinda Austin og Yan Jin: How Publics respond t crisis communication strategies: The interplay of information form and source, Public Relation Review 37 (2011): 345-353

Schultz Friederikke, Sonja Utz og Anja Göritz: Is the medium the message? Perceptions oof and reactions to crisis communication via Twitter, blogs and traditional media, Public Relations Review 37 (2011): 20-27

Sturges, David L: Communication through Crisis: A Strategy for Organizational Survival, Management Communication Quarterly (1994) 7:297pp

Wigley, Shelley: Telling your own bad news: Elliot Spitzer and a test of the stealing thunder strategy, Public Relations Review 37 (2011): 50-56

**Bøger**

Arendt, Hannah (1965): On Revolution, Penguin Books

Benoit, William (1995): Accounts, Excuses, and Apologies. New York: State University of

New York Press

Boltanski, Luc (1999): Distant Suffering, Cambridge University Press

Bryman, Alan (2004): Social Research Methods, Oxford University Press

Coulthard, Malcolm (1994) Avances in Written Text Analysis, Routledge

Devaus, David (2006): Research Design in Social Research, Sage

Edelman, Murray (1977): Political Language – Words that succeed and policies that fail, Academic Press

Fink, Steven (1986): Crisis Management, AMACOM

Frandsen, Finn og Winni Johansen (2004): Hvor godt forberedte er de – En undersøgelse af danske virksomheders og myndigheders kriseberedskab 2003, Handelshøjskolen i Århus.

Frandsen, Finn et al. (2005): Den kommunikerende kommune, Børsen, offentlig ledelse

Heath , Robert L. g Dan P. Millar (2004): Resonding to Crisis – a rhetorical approach to Crisis Communication, Lawrence Erlbaum associates, publishers

Hjarvard, Stig: En verden af medier – Medialiseringen af politik, sprog, religion og leg, Samfundslitteratur

Johansen,Winni og Finn Frandsen (2007): Krisekommunikation, Forlaget Samfundslitteratur

Kasperson, Roger E. og Pieter Jan M. Stallen (2001): Communicating Risks to the public, international perspectives, Springer

Kvale, Steinar (2009): Interview, 2.udgave, Hans Reitzels Forlag

Langergaard, Luise Li, Søren Barlebo Rasmussen og Asger Sørensen (2006): Viden, Videnskab og Virkelighed, Forlaget Samfundslitteratur

Lund, Anne Katrine (2004): Den forsømte kommunikation – Brevet I organisationskommunikationen, Forlaget Samfundslitteratur

Marcussen, Martin og Karsten Ronit (red.)(2011): Kriser, Politik og Forvaltning, de internationale udfordringer, Hans Reitzels forlag

Marsh, David og Gerry Stoker (2002): Theory and Methods in Political Science, Palgrave Macmillan

Petersen, Helle og Anne Katrine Lund (2000): Den kommunikerende organisation, Samfundslitteratur

Poulsen, Tine Skovmøller (2004): Risikokonflikter – kommunikation og rationaler, Aalborg Universitetsforlag

Renn, Ortwin og Debra Levine(2001): Credibility and trust in crisis communication, kap.9 i

Thompson, John B. (2000): Den politiske skandale – Magt og synlighed i mediealderen, Hans Reitzels Forlag

Tverskov Eva og Kim Tverskov (2004): Sådan gør Journalister – en håndbog for alle andre, Forlaget Ajour

Ulmer, Robert R., Timothy L. Sellnow og Matthew W. Seeger (2011): Effective Crisis Communication, 2. Edition, SAGE

**Avis Artikler**

Nordjyske: Jønson, Inger Lise Kobber: Lene Hansen står fast, 26.02.2010 -

Ritzau: Citathistorie fra DR Nordjylland: Forældrepar tiltalt for uhørt grov mishandling

Nordjyske Stiftidende: Tinglev, Anders: Tiltalt for at torturere datter, 06.01.2009

BT: Fakta: Sådan rullede Brønderslevsagen, 21. juni 2011

 Odér, Sune Paarup (2011) 21. juni: Her er hele dommen i Brønderslev-sagen

Newspaq: Forældre ignorerede vold mod barn, 27. februar 2010

Politikken: Junker, Susanne Maj og Peter Schøler: Kommuner svigter de udsatte børn, 27.februar 2010

Journalisten: Ditzel, Emil Ellesøe: Brønderslev angriber DR dokumentar, 30.juni 2011

DR: Vigsø, Susanne: Kommune: Mou-sagen skal under lup. 8.januar 2009

1. Roskilde-sagen, tre børn blev ulovligt tvangsfjernet fra deres ALS-syge mor. [↑](#footnote-ref-1)
2. Mads-sagen, følgende udsendelsen af dokumentarerne ”Er du mors lille dreng” og ”Er du mors lille dreng – ti år senere” finder en ophedet debat sted om hvornår det er rimeligt at tvangsfjerne børn fra udviklingshæmmede mødre” [↑](#footnote-ref-2)
3. Yearning for Zion-sagen, over 400 børn og unge kvinder fjernes fra den ekstreme mormonsekt Yearning for Zion efter informationer om tvangsægteskaber, barnebrude og seksuelt misbrug af børn. [↑](#footnote-ref-3)