

# Mitt i smeten

- fallet Arla Foods visar vägen för framtidens krishantering i  
en senmodern global värld

# Abstract

Today we live in an interconnected world. Through globalization and the development of information technology one can say that, today everyone is our neighbour. The result of our actions can easily spread and affect people on the other side of the world within seconds.

Meanwhile, Third World countries are developing into stable economies and Western European corporations are expanding like never before and setting up their organizations in these new markets. This of course is not unproblematic; it creates new challenges for international organizations, especially when it comes to communication. An example of that same problematic communication presented itself for Arla Foods in what came to be called the Cartoon Crisis.

In late September of 2005 a number of cartoons depicting the holy Muslim prophet Muhammed were published in a Danish newspaper. This event sparked scores of protests ranging from Morocco to the Philippines. It unfolded into a full-scale diplomatic crisis and boycott of Danish products in which the very foundations of western democracy clashed with religious Islamic beliefs.

This thesis uses Arla Foods in the crisis concerning the Muhammed cartoons as an example and tries to explain the many challenges for crisis management and crisis communication in the late modern global world.

Many of the actions taken by Arla Foods in their attempts to stop the boycott can be seen as influenced by typical traditional crisis communication. We mean that an organization in order to survive needs to broaden its perspective when it comes to stakeholder relations and the impact of culture and communication on crisis management. Based on dialog and understanding the organization must accept the costs of proactive communication measures and issues management. Organizations must also accept that they can no longer control their surroundings (if they ever could). Planning for the predictable crises while preparing for the unpredictable ones is the recommendation we deliver for the organizations that want to survive in the global, late modern world.

**Keywords/Nyckelord:** Arla Foods, Senmodernitet, Muhammedkrisen, Kaosteori, Socialkonstruktivism, Krishantering, Kriskommunikation

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Nya förutsättningar för krishantering.....</b>	<b>1</b>
1.1	Syfte och mål.....	2
1.2	Frågeställning .....	2
1.3	Disposition .....	3
<b>2</b>	<b>Metod och tillvägagångssätt.....</b>	<b>4</b>
2.1	Fallstudien som forskningsstrategi.....	4
2.2	Avgränsning och precisering.....	4
2.3	Textanalytiska utgångspunkter.....	5
2.4	Samtalsintervju – kunskap konstruerad i dialog .....	6
2.5	Två viktiga verktyg – källkritik och tolkning.....	6
2.6	Materialurval och utförande .....	7
2.6.1	Textanalys av Arla Foods.....	7
2.6.2	Intervju med kommunikationschef Astrid Gade Nielsen.....	8
<b>3</b>	<b>Tidigare forskning om kriser, krishantering och senmodernitet.....</b>	<b>9</b>
3.1	Traditionell krishantering.....	9
3.1.1	Krisbegreppet .....	10
3.1.2	Krishanteringens olika delar.....	10
3.1.3	Ökad kritik mot traditionell krishantering.....	11
3.2	En senmodern teoretisk ram.....	13
3.2.1	Risksamhället .....	13
3.2.2	Globalisering .....	14
3.2.3	Kaosteorin .....	14
3.2.4	Kommunikationens förändrade roll .....	15
3.3	Issues management – en inomdisciplinär adaption av krishanteringsämnet .....	16
3.3.1	Omvärldsanalys.....	16
3.3.2	Intressentkontakter .....	17
<b>4</b>	<b>Arla Foods i Muhammedkrisen.....</b>	<b>18</b>
4.1	Krisförberedelse .....	18
4.1.1	Ett traditionellt perspektiv som problematiserar utan att utveckla.....	19
4.2	Arla Foods hamnar mitt i smeten .....	20

4.2.1	Organisationen dras in i Muhammedkrisen .....	21
4.2.2	En unik kris sett ur ett traditionellt perspektiv .....	21
4.3	Krisagerande.....	22
4.3.1	Strömmen vänder .....	23
4.3.2	Ödmjuka lärdomar.....	24
4.3.3	En unik kris som måste upplevas för att förstås.....	25
<b>5</b>	<b>Lärdomar inför morgondagens krishantering.....</b>	<b>26</b>
5.1	Förståelse för krishantering kräver förståelse för kriser.....	26
5.2	En senmodern värld skapar senmoderna kriser.....	27
5.2.1	Allt fler unika kriser... ..	27
5.2.2	... visar på ett modernistiskt paradigm under förändring .....	28
5.3	Kaos och komplexitet i globala kriser.....	29
5.3.1	Risker och underliggande ackumulerande faktorer.....	29
5.3.2	Nätverksekonomier, anti-nationalism och syndabockssamhället.....	30
5.4	Kultur och tolkningens makt.....	31
5.4.1	Multikulturell förståelse för kommunikation .....	31
5.5	Issues management måste bygga på en senmodern förståelse .....	32
5.5.1	Dimensionstänkande i proaktivt arbete .....	33
5.5.2	Allt förebyggande är gott förebyggande .....	33
5.5.3	Intressentkontakter, alltid och överallt .....	34
<b>6</b>	<b>Avslutande reflektioner - Planera för det förutsägbara, ha beredskap för det omöjliga .....</b>	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>Referenser.....</b>	<b>36</b>
	Källmaterial från Arla Foods .....	38

# 1 Nya förutsättningar för krishantering

Den 30 september 2005 publicerade den danska tidningen Jyllands-Posten ett antal karikatyrteckningar av den muslimska profeten Muhammed. Föga anade man att denna handling skulle ge eko över hela världen i form av massdemonstrationer, bojkotter och till slut en fullskalig diplomatisk kris.

Mitt i blickfånget återfanns Danmark vars normer och värderingar rörande demokrati och yttrandefrihet ställdes mot en av grunderna för Islam, nämligen ett förbud mot att avbilda den heliga profeten Muhammed. Många menar på att krisen är ett resultat av det kommunikationsglapp som finns mellan väst och världens muslimer.

Protester i Mellanöstern mot publiceringen startade motprotester i Europa till stöd för yttrandefriheten. Bagerier runt om i Mellanöstern döpte i protest om bakverket ”Danish” (wienerbröd) till ”Rose of Muhammed”, italienska politiker bar i sin tur tröjor som visade teckningarna i TV. Det hela utvecklades till en komplicerad konflikt med religion, kultur, respekt och pressfrihet som några utav de många infallsvinklarna. Händelsen kom även att få stora ekonomiska konsekvenser för de danska företag som bedrev verksamhet i Mellanöstern i och med att ett stort antal länder införde bojkotter mot danska varor. Det danska företag som drabbades hårdast var mejeriproducenten Arla Foods. Inom loppet av fem dagar försvann deras produkter från 50 000 livsmedelsbutiker i Mellanöstern och de stod inför en enorm Public Relations-kris.

Vanligtvis har företagskriser<sup>1</sup> i litteraturen kommit att behandla produktfel, skandaler eller andra händelser där den egna organisationen har något typ av ansvar för det inträffade. Det som skedde för Arla Foods passade inte in på någon av dessa mallar utan uppvisade en komplexitet som tycktes sakna motsvarighet.

Dean Kruckeberg från University of Iowa spår i *The Challenge for Public Relations in the Era of Globalization* från 1995 om hur PR-praktikern kommer att behöva blir allt mer medvetna om kulturella skillnader och multikulturella kommunikationsprocesser då intressentgrupper blir allt mer diversifierade på den globala marknaden. ”Virtually everyone is being forced into new relationships within social systems that are becoming both increasingly diverse and divisive.” (Kruckeberg 1995:37).

---

<sup>1</sup> Begreppet *kris* ligger till grund för hela studien men har naturligt en varierande innebörd utifrån de olika betraktningssvinklar som vi anlägger på vårt studieobjekt. Konstant är dock att vi med kris utgår från ett aktörsperspektiv som sätter organisationen i fokus. En kris är i denna vårans bemärkelse någonting som drabbar och hotar en organisations fortlevande och kärnvärden, snarare än individers eller samhällets välbefinnande.

De motstridiga intressen som organisationers diversifierade omgivning har och den ökade makt konsumenterna tar sig gör att organisationer får allt mindre möjlighet att kontrollera sin egen situation. Även utan eget agerande kommer företag i denna föränderliga globala värld att allt mer mot sin vilja dras in i komplexa kriser, allt mer att hamna *mitt i smeten*.

## 1.1 Syfte och mål

”Next week there can’t be any crisis. My schedule is already full.”

*Dr Henry Kissinger, US Secretary of State*

Studien tar sin utgångspunkt i dessa utmaningar, som organisationer står inför i en allt mer internationell och global värld. Resultatet av denna utveckling blir marknader som är i ständig förändring och som ställer nya krav på alla organisationers kommunikativa arbete. Detta skapar nya utmaningar för Public Relations-ämnets i alla avseenden, inte minst för krishanteringen<sup>2</sup>. Man måste bemöta kriser som skapas och utvecklas i denna allt komplexare värld.

För att kunna undersöka de utmaningar som finns för global krishantering under 2000-talet tar vi utgångspunkt i Arla Foods svåra kris. Den har av flera forskare (liksom av Arla Foods själva) sets som en unik och onormal kris. Vi tar i denna studie istället utgångspunkt i att det är en indikation på hur framtidens globala kriser kommer att ta sig form (och redan idag visar tecken på). Med utgångspunkt i detta avser vi studera hur denna utveckling ser ut samt hur ämnet från sin nuvarande form bör utvecklas för att bemöta krishanteringens förändrade roll.

## 1.2 Frågeställning

För att kunna utröna hur ämnet bör utvecklas tar vi utgångspunkt i hur det praktiska krishanteringsämnet i stora drag ser ut idag, samtidigt som vi försöker förstå de grundläggande egenskaper som ligger till grund för de allt komplexare kriserna. Genom att på detta ställa upp de två delarna *var krishanteringsämnet befinner sig* och *var kriserna som ska bemötas befinner sig* söker vi kunskap kring hur ämnet kan överbygga det eventuella glappet mellan de båda.

För att skapa en bild av var krishanteringsämnet befinner sig använder vi ett spektrum av utgångspunkter, från väletablerad traditionell praktik till den senaste

---

<sup>2</sup> *Krishantering* används i studien som samlingsbegrepp för allt krisbemötande. Organisatoriska men framförallt kommunikativa aspekter av krisarbetet räknas hit. Detta begränsas inte till åtgärder i direkt relation till en kris, begreppet inkluderar här även förebyggande/förberedande åtgärder (såsom issue management) som tas innan en kris uppdragats samt återuppbyggande arbete (i bemärkelsen återförberedande för nya kriser).

utvecklingen inom ämnet i form av *issues management*. För att lyfta fram var kriserna som ska bemötas befinner sig (och framförallt är på väg) vänder vi oss till teorier om *det senmoderna samhället*. Här samlas flera teorier om den föränderliga värld som förändrar krisers utseende. Undersökningen av dessa båda komponenter samt relationen mellan dem undersöks med hjälp av nedanstående problemformulering.

- *Vilka egenskaper karaktäriserar senmoderna kriser?*
- *Hur väl kan de förstås och bemötas av traditionell krishantering?*
- *Är den inomvetenskapliga utveckling som sker i form av issues management tillräcklig för att bemöta de utmaningar som dessa kriser skapar för krishanteringsämnet?*

Fallet Arla Foods får i besvarandet av denna frågeställning rollen av den röda tråden, ett empiriskt fall som visar upp ovan nämnda komponenter och berättar hur de praktiskt hänger ihop. Studiens forskningsmål ligger alltså i att via Arla Foods undersöka hur krishanteringsämnet på en grundläggande nivå är rustat för att hantera de till synes kaotiska kriser som kännetecknar en senmodern global arena. Ett naturligt följande mål blir att även försöka indikera i vilken riktning ämnet bör utvecklas för att bemöta dessa 2000-talets kriser.

### 1.3 Disposition

För att besvara vår frågeställning inleder vi studien med att presentera våra metodologiska verktyg i kapitel två. Efter att ha lyft fram hur frågan ska besvaras presenterar vi i kapitel 3 via tidigare forskning det vilket ramverk som vi avser tolka Arla Foods kris och krishantering utifrån.

Den efterföljande analysen delas upp på de två nästkommande kapitlen. I kapitel 4 - *Arla Foods i Muhammedkrisen* – presenterar och analyserar vi hur Arla Foods kom att förstå och handla i krisen. Utifrån det tar vi ett steg tillbaka i kapitel 5 – *Lärdomar inför morgondagens krishantering*. Här försöker vi lyfta ut de kunskaper vi fått i kapitel 4 till en mer allmängiltig kunskap om 2000-talets senmoderna kriser på den globala arenan. Avslutningsvis reflekterar vi i kapitel 6 - *Planera för det förutsägbara, ha beredskap för det omöjliga* - över vad våra resultat innebär för ämnet i praktiken.

## 2 Metod och tillvägagångssätt

”Idag tenderar frågan om en undersökning är vetenskaplig eller ej att ersättas av den mer pragmatiska frågan om undersökningen ger användbar kunskap” (Kvale 1997:45)

Våra metodologiska mål är att med hjälp av Arla Foods undersöka och analysera det breda och något svårgreppbara forskningsfält som krishantering är. Målet är här förståelse och utveckling snarare än strikt teori/empiri-prövning. Denna prioritering gör det lämpligare att fokusera på att få mycket kunskap om ett fåtal enheter, än att få en liten mängd information om många fall. Østbye m.fl. benämner denna prioritering den *intensiva forskningsstrategin* (2005:242). På så sätt uppfyller vi Kvales avsnittsinledande konstaterande - det som främst styr våra metodologiska val är vad som har störst möjlighet att ge oss den kunskap vi söker (se även Esaiasson m.fl. 2004:123, 281).

### 2.1 Fallstudien som forskningsstrategi

Den heuristiska, eller *explorativa* fallstudien, ses ofta som lämpad för denna typ av öppna intensiva forskningsstrategier. Den explorativa fallstudien syftar till att ge inledande insikter till ett outforskat fält eller vidareutveckla det i en ännu ej klarlagd riktning. Målet i vårt fall är att samla in och analysera information för att kunna bidra med kunskap till fortsatt teoribygande (jmf Østbye m.fl. 2005: 242).

Vårt fall Arla Foods är som tidigare nämnt att se som ett exempel på någonting större, en ny typ av kriser som behöver en ny typ av krishantering. Vi menar dock, med utgångspunkt i våra teoretiska utgångspunkter, att varje kris i viss mån är ett unikt fall och bör behandlas som sådant. Våra generaliserande anspråk bör därmed inte tolkas som att en kvantitativ studie av dessa nya kriser hade varit lämpligare, utan istället som ett försök att lyfta fram aspekter av krisen som kan ses som del i ett större sammanhang. För att använda en sliten fras kan man hävda att vi avser göra en *teoretisk generalisering* och inte en *empirisk* sådan (jmf Esaiasson m.fl. 2005:31).

### 2.2 Avgränsning och precisering

”Verkligheten är oändligt detaljrik, och ju fler detaljer vi tar med i en beskrivning, desto närmare verkligheten kommer vi” (Østbye m.fl. 2005:239)

En viktig aspekt av fallstudien är att försöka gå på djupet istället för att skapa en övergripande studie av ett stort material. Målande metodbeskrivningar talar om hur ämnet idealt ska smaltas av likt det vore i en tratt till man har ett greppbart och välpreciserat ämne i såväl frågeställning, metod som teori. Genom att gå smalt kan kraft läggas på djup, och man har större möjlighet att säga någonting meningsfullt (Østbye m.fl. 2005:271).

För att ämnet ska få plats i denna fiktiva tratt krävs dock att mycket potentiellt intressant *avgränsas* bort från det initiala problemområdet. Vår studies fokus mot kommunikativa aspekter och arbete i nära anslutning till krisförberedelse och förebyggande gör att många andra organisatoriska och kommunikativa delar prioriteras bort. En tidsmässig avgränsning sätter också vårt fokus på en nära förestående historia och framtid, och vi kan t ex endast ytligt beröra den 40-åriga historia som Arla Foods har i Mellanöstern. Eftersom vi anlägger ett sändarperspektiv på krisen, kommer inte heller omgivningens påverkan att studeras i annat än i den mån det är relevant för företagets krissyn.

Vårt mål med metodredovisningen är inte att öppna för en identiskt återupprepningsbar studie, då detta enligt våra metodteoretiska utgångspunkter vare sig är möjligt eller relevant. *Intersubjektiviteten* handlar här istället om att skapa en genomskinlighet i forskningsprocessen vilket öppnar för en ”rationell diskurs och ömsesidig kritik bland dem som identifierar och tolkar ett fenomen” (Kvale 1997:65). Detta innebär att vi måste visa vilka premisser som våra resultat vilar på, hur vi gjort vår insamling av empiriskt material och hur vi operationaliserat teorier och begrepp (Ekström & Larsson 2000:13).

## 2.3 Textanalytiska utgångspunkter

Vi kommer att genomföra fallstudien med hjälp av textanalys och intervju inom Arla Foods. Vår textanalytiska dokumentstudie syftar i huvudsak till att kartlägga och systematisera händelseförloppet och Arla Foods agerande i samband med krisen. Vi vill ”lyfta fram och begripliggöra det väsentliga innehållet i de aktuella texterna” (Esaiasson m.fl. 2005:234).

Vi brukar textanalysen i samverkan med intervjun med syftet att förstå händelseförlopp och relevanta aktörers tankestrukturer. De två metodologiska angreppssätten brukas här på ett sätt som kan liknas med en *metodtriangulering*. Essensen i tillvägagångssättet är att angripa sitt studieobjekt från flera vinklar med olika metodverktyg (Østbye m.fl. 2004:36). Vi gör det framför allt för att kunna öka vår förståelse genom en kombination av *breddande kartläggning* och mer *djuplodande analys* och på sätt ringa in allt intressant material. Fördelarna med trianguleringen ligger även i möjligheter att stärka tilltron till sanningshalten i resultaten. Genom att i kritiska passager få information från flera källor ökar möjligheten att vara källkritisk (Østbye m.fl. 2004:122).

## 2.4 Samtalsintervju – kunskap konstruerad i dialog

Intervjun står för den mer djuplodande delen i studiens metodtriangulering. Med utgångspunkt i den förförståelse som byggs upp i textanalysen skapar intervjun möjligheter att fylla de luckor som kvarstår samt via dialog gräva djupare i centrala teman kring Arla Foods krisförståelse och krishantering (jmf Kvale 1997:90). Ett grundläggande skäl för att bruka intervjun som metod i vårt arbete blir att det är det bästa, för att inte säga enda, sättet att få tillgång till viss central information.

Intervjuer kan ha väldigt olika utformning. Man skiljer i viss metodlitteratur mellan intervjuer av *informanter* och *respondenter*, där den förra får rollen av vittne och den senare av ett undersökningsobjekt (Esaiasson m.fl. 2005:286).

Vi avser använda båda typerna i samma intervju och menar att det i vårt fall inte är relevant att skilja typerna åt i annat än vilka hänsynstaganden som måste göras. Larsson menar också att detta växelspel mellan rollerna snarare blir naturligt än problematiskt då det ligger nära till hands att *beskriva* ett fenomen och *ge sin syn* på det (2000:52).

Intervjuer bär liksom all metod med sig vissa problem som måste uppmärksammas och bemötas. I de tidigare nämnda fördelar som interaktionen skapas även problem i risken med att intervjuaren via dialogen styr resultaten, och skapar svar som annars inte skulle ha givits. För att minska riskerna för denna *intervjuareffekt* försökte vi undvika att ställa ledande frågor i känsliga passager. I övrigt följde vi rådet att reflektera över situationen och tona ner betydelsen av de resultat som man tror framkommit på grund av påverkan (Esaiasson m.fl. 2005:293; Kvale 1997:145).

## 2.5 Två viktiga verktyg – källkritik och tolkning

Textanalysen har liksom i viss utsträckning även intervjun *ren informationsinsamling* som övergripande syfte. Vid denna typ av insamlade ifrån muntliga och skriftliga källor är *källkritik* det viktigaste verktyget (Esaiasson m.fl. 2005:304).

Muntliga eller skriftliga informationskällor måste i dessa fall alltid utsättas för frågor kring hur och i vilket syfte materialet ursprungligen framställdes, samt varför det gjorts tillgängligt för oss. På så sätt värderas sanningshalten i en studerad utsägo för att undvika vilseledning av informationsresurserna (Østbye m.fl. 2004:45; Esaiasson m.fl. 2005:310). Både dokument och personer vilka härstammar från Arla Foods måste ifrågasättas i den mån att de kan ha incitament att presentera en för företaget fördelaktig bild. Detta har vi tagit med oss genom hela analysprocessen

*Tolkning* är någonting som är ständigt närvarande i forskningsprocessen. Vi syftar i detta sammanhang dock särskilt på tolkning i bemärkelsen ett verktyg,

med relevans för hur det som framkommer i tal och skrift förmedlar budskap på *olika nivåer*. Alla berättelser visar sin *manifesta* nivå men baseras alla på en eller flera underliggande, *latenta*, nivåer (Bignell 2002:16; Bergström & Boréus 2000:305). Relationen kan beskrivas som att *den latenta nivån styr den manifesta, men den latenta nivåns innebörd kan endast framtolkas via analyser av den manifesta nivån*. I det praktiska analysarbetet har dessa nivåer brukats i ett växelspel mellan Arla Foods direkta utsagor och de i berättelserna mer underliggande betydelse. Genom att presentera det manifesta materialet och sedan relatera den till vårt teoretiska ramverk visar vi på hur vi översätter tolkningen i kunskap.

De manifesta delar som vi erhåller relateras i studien även till den manifesta *helheten*. Vandrandet mellan delar och helhet kan inrymmas i tolkningsverktyget *den hermeneutiska cirkeln* och resulterar enligt Kvale idealt i en logisk berättelse som saknar inre motsägelser, där ”meningarna i olika teman bildar rimliga mönster och ingår i en sammanhängande enhet” (Kvale 1997:51).

## 2.6 Materialurval och utförande

Med utgångspunkt i relevans för studien har ett materialurval gjorts bland tillgängligt dokument- och intervjumaterial i relation till Arla Foods. Larsson menar att det grundläggande i urvalsprocessen är att den ska vara *ändamålsenlig*. Detta innebär att välja dokument och intervjupersoner som kan belysa fenomenet i fråga på ett sätt som är relevant för studiens mål (Larsson 2000:56).

### 2.6.1 Textanalys av Arla Foods

*Mättnadsprincipen* har stått som främsta urvalsprincip för textanalysen, då vi sökt efter allt material som kunnat ge oss en så god bild som möjligt av händelseförloppet. Detta har huvudsakligen inneburit material skapat av Arla Foods i form av pressmeddelanden, företagets webblogg om krisen, interna redogörelser för krisförloppet samt allmänt tillgängliga dokument över företagets riktlinjer och värdegrund<sup>3</sup>. Det tillgängliga textmaterialet är begränsat, men lämpar sig för vårt skapande av en inledande förståelse som vi bär med till intervjun.

---

<sup>3</sup> Se referenslista för fullständig källförteckning

## 2.6.2 Intervju med kommunikationschef Astrid Gade Nielsen

Med förförståelsen att centralt placerade individer är de mest lämpade att intervjua sökte vi med hjälp av *snöbollsurval* upp vilka som varit spindlar i nätet under krisen (jmf Esaiasson m.fl. 2005:285). Organisationens krishantering styrdes av en ledande krisgrupp baserad i Århuskontoret i Danmark. Den bestod av en liten ledningsgrupp bestående av VD, Vice VD, presschef, Divisionschef för Mellanöstern samt Kommunikationschefen.

Vårt fokus lades uteslutande på att få tillträde till denna centrala grupp via kommunikationschefen Astrid Gade Nielsen som var (och fortfarande är) informationsansvarig. Vårt fokus på ett så kvalificerat fåtal går enligt *intensitetsurvalet* där personer väljs som "kan förväntas omfatta ett koncentrat av kunskap med avseende på det forskningsproblem som man står inför" (Esaiasson m.fl. 2005:287). Målet med intervjuurval är enligt Kvale att "intervjua så många personer som behövs för att ta reda på vad du vill veta" (1997:97). Vi ser en stark fördel i att utnyttja centrala källor maximalt då de sitter på den största delen relevant kunskap. Detta väger tyngre än fruktbarheten i en större mängd intervjuer för flertalets skull i vår analys av Arla Foods.

Intervjun genomfördes med Astrid Gade Nielsen den elfte maj 2007 under två och en halv timma på huvudkontoret i Århus. Till intervjun följde vi Kvales råd att konkretisera våra teoretiska frågor och relatera dem till praktiska svar för att på så vis underlätta för intervjupersonen och därigenom skapa utförligare svar (1997:125, 137). Vissa begrepp, såsom krisplan, kan antas ligga i en kommunikationschefs vokabulär men det inte är lika säkert att kaosteori gör det. Intervjun har tolkats fortlöpande, spelats in efter samtycke, och transkriberas efteråt.

## 3 Tidigare forskning om kriser, krishantering och senmodernitet

För att skapa en teoretisk ram för studien tar vi utgångspunkt i hur andra forskare teoretiserat kring ämnet med avseende på gängse krishantering samt hur den samhälleliga kontext som kriser sker i förändras. Dessa ämnen behandlas inte alla från samma forskare. Inte sällan måste man även lämna Public Relations-ämnet för att finna forskare som bearbetar relevanta delar av det senmoderna samhället, samt för att få insikt i svårigheterna med att kommunicera globalt.

### 3.1 Traditionell krishantering

All forskning och praktik kring krishantering kretsar kring begreppet kris och har så gjort sedan krishanteringen kom att lyftas in och ta plats som en del av organisationens kommunikationsarbete. Den traditionella<sup>4</sup> krishanteringen omges av mycket omfattande och diversifierad litteratur vilket föranleder att vi enbart kommer att presentera de mest grundläggande dragen i dess olika delar.

Tillämpad krishanteringsforskning har under lång tid haft som mål att skapa ett *recept* för hur ett företag eller en organisation bör bemöta en kris. Vägen till detta recept ligger inom *best practice*, ett forskningsmässigt tillvägagångssätt där agerande i inträffade kriser analyseras utifrån vad som gått bra och mindre bra i krishanteringen. På så sätt lyfts fall av ”god praktik”, lyckad krishantering, ut ur inträffade kriser. Dessa omvandlas sedan till recept på hur krishantering idealt bör förstås och genomföras (se Regester & Larkin 2005).

Genom detta har forskning och praktik inom krishantering utifrån erfarenhet utvecklat en stor mängd riktlinjer som man menar att alla organisationer kan ta till sig. Vi ska här se närmare på de beståndsdelar som kommit att utgöra grunden för hur praktisk krishantering utformas och genomförs. Allting inleds dock med begreppet *kris*.

---

<sup>4</sup> Vi kommer för tydligheten i studien benämna det väletablerade praktiskt baserade angreppssätt (i motsats till teoretiskt baserat), som ämnet haft under lång tid för *den traditionella krishanteringen*. Det karaktäriseras av en stark modernistisk samhällssyn och utvecklas enbart via *best practice*.

### 3.1.1 Krisbegreppet

Kris är ett svårfångat begrepp, och som vi kommer se är det även ett mångfacetterat sådant. Krisen definieras i väldigt många olika former men har i litteraturen i stort samma betydelse, den innebär någonting *oväntat* som *hotar* organisationen och som kräver *snabba* insatser (se b.la. Palm & Falkheimer 2005: 24; Dahlström & Flodin 1998:21). Kriser kan vara stora och små, men gemensamt är att de om de inte hanteras kan gå från att störa den dagliga verksamheten till att hota hela organisationens existens (Fern-Banks 2001:479). Palm och Falkheimer menar på att det oftast inte är en krisartad händelse i sig som sätter organisationen i ett hotat akut tillstånd utan den *förtroendeförlust* som kan uppstå hos omgivningen till följd av en händelse och organisationens agerande i den (Palm & Falkheimer 2005).

Ett i traditionell krishantering väldigt vanligt sätt att närma sig krisbegreppet är att definiera det i form av *exempel på kriser* eller i *kriskategorier*. Närmandet till krisdefinitionen görs då genom att delarna får visa vad en kris är – ett tillvägagångssätt som framförallt används i praktisk krishantering. Denna definition är också nära knuten till en statistisk sannolikhetsfaktor, där troligaste kriser hamnar överst i hur man definierar (och förbereder sig för) kriser. Register och Larkin lyfter t ex fram de kriser som världens 1000 största bolag ansåg var troligast att de skulle drabbas av (2005:159):

- Miljöförstöring
- Defekta produkter
- Ofrivilligt uppköp av företaget
- Sabotage
- Dödsfall av högt uppsatt chef
- Kidnappning
- Datafel
- Bedrägeri

### 3.1.2 Krishanteringens olika delar

Det är i litteraturen vanligt att organisera krishantering efter ett antal faser som krisen kronologiskt antas gå igenom. Flodin delar dem i *förebyggande fas*, *förberedande fas*, *akutfas* och *återhämtningsfas* (1999:7).

Det krisförberedande arbetet innebär huvudsakligen utformningen av en *krisplan*, som styr alla aspekter av hur man ser på kriser inom organisationen. Det innebär kausala, detaljerade, scheman för hur man ska agera och bemöta olika kriser när de inträffar. Här står b.la. om krisgruppers sammansättning, vilka målgrupper/intressenter som ska kommuniceras med, vem som ska vara länken till medierna samt hur man ska öva på krishantering i organisationen (Coombs 1999:79-83; Skoglund & Olsson 1995:37).

Det förebyggande arbetet innebär att på olika sätt söka upp *potentiella krishärdar* och vidta åtgärder för att hindra att kriser uppstår, genom att proaktivt bemöta dem<sup>5</sup> (Heath 1997:10).

---

<sup>5</sup> Vi återkommer till en genomgång av och diskussion kring denna förebyggande "fas" i avsnitt 3.3.

När väl någon form av kris inletts startas akut- och återhämtningsfaser. Här sätts krisplanen i verket och man kan följa de rekommendationer som finns kring hur man ska kommunicera och agera. Organisationen öppnar sig här för sina omgivande målgrupper och informerar för att återställa ordningen till normalläget för organisationen. Forskning inom denna fas lyfter fram vikten av kommunikativ *enhetlighet, tydlighet, snabbhet* och *öppenhet* (Coombs 1999:114-119; Baker 2001:516). Seeger m.fl. sammanfattar detta med frasen "tell it all and tell it fast" (2001:163). Här finns också strategier kring huruvida det är bäst att acceptera skuld eller skylla ifrån sig (Palm & Falkheimer 2005: 87; Coombs 1999:123).

Från krisens initiala kaotiska skede övergår organisationen successivt i en återhämtningsfas med skadeutvärdering och återuppbyggnad av förtroende och marknadsandelar. Genom att avveckla krisberedskapen och inleda åtgärder för att återställa förtroende försöker organisationen reparera skador och gå tillbaka mot det ursprungliga normalläge man hade innan krisen (Flodin 1999:33).

### 3.1.3 Ökad kritik mot traditionell krishantering

"[T]raditionell kriskommunikation [bygger] på en föråldrad syn på organisation, kommunikation och samhälle" (Falkheimer & Heide 2006a: 4)

Det traditionella förhållningssättet till krishantering är idag det dominerande sätt som ämnet praktiseras och utvecklas. Trots krishanteringens allt starkare position inom PR-ämnet och inom organisationer har dess utformning på senare år fått motstå mycket tung kritik i flera avseenden från forskare såväl inom som utanför krishanteringsfältet. Kritiken är inte riktad mot krishanteringen i sig utan snarare på det *fokus* som ämnet har och den *teoretiska förförståelse* som det kommit att bygga på.

Flera forskare inom och utanför krishanteringsfältet menar att ämnet är teoretiskt underutvecklat och lider av en oförmåga att ta till sig kunskaper som inte skapats med hjälp av tidigare fall av kriser. Man menar att ämnet är fast i förlegade synsätt på samhälle, kriser och kommunikation (se Williams & Olaniran 1998; Banks 2000; Seeger m.fl. 2001; Dahlström & Flodin 1998).

Falkheimer & Heide tillskriver denna teoretiska trögrörlighet till best practice, dvs. ett alltför stort forskningsfokus på hur man via lärdomar från tidigare fall söker finna *ett* bästa tillvägagångssätt som är giltigt för alla typer av kriser.

"The majority of the research in crisis communication has had a focus on guidelines and procedures often gathered from the experience of practitioners, rather than on a more theoretical perspective" (Falkheimer & Heide 2006b: 182).

Implikationerna av detta på hur krishantering kommit att utvecklas har enligt kritiker blivit ett reaktivt och statiskt förhållningssätt (Seeger m.fl. 2001: 155, 162). Traditionellt har det sets som en dygd för organisationer att skapa detaljerade planer utifrån troliga scenarion, med checklistor, rutiner och starkt linjära kausala utlösningmekanismer i organisationen - *vid händelse a vidtag åtgärd b* (ibid.). Detta statiska förhållningssätt har haft som mål att reducera komplexiteten i kriser och passa in dem i enkla ramar för fasta handlingsalternativ.

Coombs menar dock att detta förhållningssätt lätt skapar ett beroende av fasta rutiner och detaljerade checklistor vilket gör att man svårligen kan reagera och improvisera i kriser som sker utanför de planerade händelsekedjorna. ”Mindless following of the crisis communication plan in lockstep fashion is a recipe for disaster” (Coombs 1999:83). Krishanteringsgrupper måste istället vara uppmärksamma för behovet av ”flexibility and provisionalism” (Seeger m.fl. 2001:159). Det reaktiva planerandet har också bidragit till att proaktivt krisarbete i form av organisatorisk förberedelse, intressentkontakter och förtroendebyggande kommit i skymundan (jmf Falkheimer & Heide 2006a: 4, 6-7, 12-13).

En annan relaterad kritik mot den traditionella krisförståelsen och i förlängningen krishanteringen är att den bygger på ett alltför *enkelt, universellt* och *objektivistiskt* förhållningssätt (Schneider & Barsoux 2003; Falkheimer & Heide 2003; Murphy 1996; Banks 2000).

Nyckelproblemet är alltså att det ensidiga sökandet efter *enkla lösningar* på *komplexa företeelser* skapar en falsk trygghet i krishanteringen (Gundel 2005: 106). Då traditionell krishantering enligt kritiker inte ser det unika i varje kris blir förmågan att hantera allt mer komplexa kriser lidande. Forskning och praktik inom krishanteringsämnet agerar efter vad Falkheimer & Heide (2006a:6) menar är:

- En rationell syn på organisationer och kriser
- En transmissionssyn på kommunikation
- En klassisk homogen syn på nation och kultur

Banks menar att traditionell krisforskning har ett organisatoriskt *inifrån-ut-tänkande* där organisationen ses som ensam identifierare av problem, målgrupper, budskap samt tid och arena för kommunikation (2000:72). Kommunikationssynen är baserad i en förlegad transmissionsmodell, där ”människor betraktas som måltavlor för budskapskulor” (Falkheimer & Heide 2003:37). Alla kring organisationen kan bemötas på samma sätt och tolkar budskap på det sätt som ursprungligen avsetts

Schneider och Barsoux menar att det i ämnet länge samtidigt funnits ett synsätt på kultur och samhälle som något identifierbart avhängigt, där ”[m]anagement is management and best practice can be transferred anywhere” (2003:109). Kriser liksom kultur och samhälle ser istället olika ut beroende på *tid* och *rum*, vilket föranleder att ett enda konstant bästa sätt att förbereda krishantering blir missledande. Gundel menar att ”classifying crises means shooting at a moving target as future events may differ from the incidents known today” (2005: 106).

För att hantera dessa tillkortakommanden måste såväl forskning som praktik enligt Murphy inse att man är en del av en föränderlig värld som påverkar ämnet. Förutsättningarna förändras, vare sig man försöker ställa sig vid sidan av eller tar tag i ämnets utveckling för att möta de nya krav som ställs på krishanteringen (Murphy 1996:96).

## 3.2 En senmodern teoretisk ram

Ovanstående resonemang kan sammanfattas som kritik mot en starkt *modernistisk* krissyn, mot synen på världen som "objective, as governed by natural laws and rules capable of being discovered through appropriate scientific techniques and as predictable and (ultimately) controllable by people" (Banks 2000: 32).

Att krishanteringsämnet fått kritik på flera punkter beror i stor utsträckning på att andra samhällsvetenskaper gått mot att tala om ett skifte från modernitet till ett senmodernt paradig<sup>6</sup>. Det innebär en värld som är mindre mätbar, förutsägbar och linjär samtidigt som den blir mer diversifierad och komplex. Utvecklingen har i stort lämnats utanför krishanteringsämnet men har relevans då de kriser som inträffar kan antas ta plats i ett samhälle av senmodern karaktär, även om krishanteringen baseras på en annan förståelse (jmf Falkheimer & Heide 2006a).

Vi ska därför försöka klargöra vilka komponenter som kan tänkas karaktärisera det senmoderna samhället i för oss relevanta avseenden. Senmoderniteten tar sin utgångspunkt i en reaktion mot moderniteten och upplysningens paradig. Dessa menar att ju mer rationellt vi förstår världen desto större möjlighet har vi att kontrollera världen och forma den enligt våra mallar och syften. "[M]ed vetenskapens och teknologins fortsatta utveckling skulle världen bli mer stabil och ordnad" (Giddens 2003:20)

Huvudtesen inom senmoderniteten är att moderniteten har gått för långt i sitt sökande efter universella och totala sanningar och att relationen med en komplex och oförutsägbar värld håller på att gå förlorad (Beck 2000:33). Istället måste kommunikationens meningsskapande funktion lyftas fram, liksom individers, organisationers och samhällets oförutsägbarhet och brist på total rationalitet (ibid.).

### 3.2.1 Risksamhället

I det senmoderna samhället är *risk* ett starkt nyckelbegrepp. Giddens menar att "[r]isk anspelar på ett vågspel som medvetet övervägs i förhållande till framtida möjligheter. Begreppet kommer bara till utbredd användning i ett framtidsorienterat samhälle – vilket betraktar framtiden som ett område som ska erövrats eller koloniserats" (Giddens 2003:37).

I det moderna samhället växte risker fram i nära anslutning till möjligheten att kalkylera framtida riskers sannolikhet och konsekvenser, bland annat inom bankväsendet. Man baserar riskkalkyler i tidigare händelser och på statistiska underlag (Beck 2000:48). Möjligheten att kunna kalkylera riskers konsekvenser

---

<sup>6</sup> Ett paradig kan förklaras som den värdeskapande grund som ramar in befintlig forskning och praktik, det talar om vad som utgör god kunskap och vad som ses som fakta. När ett paradig via s.k. paradigmskiftet ersätter ett annat byggs ett nytt grundläggande ramverk upp som all forskning fortsättningsvis kommer att värderas ifrån.

har dock visat sig vara begränsad. En stark faktor i detta ligger i att risker successivt gått från att vara *naturursprungna* till att vara *fabricerade*. Modernitetens utveckling förändrar riskerna då de allt mer skapas av människans agerande i en global, interagerande och komplexa värld (Giddens 2003:40).

I och med att relationen mellan orsak och verkan blir allt otydligare i risksamhället blir riskerna ofta inte kalkylerbara, eller ens förnimbara. De verkar endast på latent nivå och det kan mycket väl dyka upp konsekvenser som ingen kunnat föreställa sig (Beck 2000: 32; Giddens 2003:45). Utan tydlig relation kommer risker inte att existera objektivt utan skapas av vårt varseblivande om dem (Beck 2000:33).

Grundläggande för det senmoderna risksamhället är osäkerhet och oförutsägbarhet i de risker som vi hela tiden måste bemöta. Det är inte givet att en liten specifik risk utgör ett litet hot eller skapar en liten händelse (Beck 2000:32). Risker är i sin nya karaktär inte heller avgränsade, ”[m]ånga av de nya riskerna och osäkerheterna påverkar oss oavsett var vi bor någonstans, och oavsett hur privilegierade eller hur behövande vi är” (Giddens 2003:20).

### 3.2.2 Globalisering

Det finns således starka skäl till att tala om att vi lever i en senmodern värld under unik historisk omvandling. Detta är nära knutet till att *globaliseringen* gör att det som sker inte längre är avgränsat i tid eller plats utan påverkar alla delar av världen, genom en konstant och komplex interaktion i otaliga dimensioner. ”Globaliseringen håller på att förändra vårt sätt att leva, och det på ett mycket grundläggande vis” (Giddens 2003:21).

Att världens olika delar dras närmare varandra och möts på ett sätt och med en sådan intensitet som saknar motstycke gör att kulturer och nationalitet ställs inför stark press. Mötet sker inte bara i en ekonomisk dimension utan globaliseringen sker på alla samhällsnivåer och i en form som är *politisk, teknologisk och kulturell* (Giddens 2003:28). Såväl kultur som traditionella livsmönster förändras från grunden vilket skapar osäkerhet. En kamp uppstår mellan reaktioner, där ”[k]osmopoliter välkomnar och omfamnar denna kulturella komplexitet, medan fundamentalister däremot finner den oroande och farlig” (Giddens 2003:22).

### 3.2.3 Kaosteorin

Kaosteorin är en teori som ytterligare utvecklar den oförutsägbarhet och komplexitet som lyfts fram i senmodernistiska tankar. Grunden i kaosteorin är enligt Eriksson ett processtänkande där ingenting står stilla utan alltid är på väg någon annanstans än det är nu. Detta förlopp sker enligt oändligt avancerade mönster, vilket gör att ”[k]ärnan i kaoteori är *oförutsägbarhet*” (Eriksson 2001:19, vår kurs.).

Kaosteorin tar inte, som man kan tro, sin utgångspunkt i att världen är totalt kaotisk och slumpmässig. Istället handlar det om att den är omåttligt komplex och



senmoderna världen blir en arena full av olika tolkningar där sanning (i alla relevanta aspekter) ligger i betraktarens öga (2006:1693).

*Kultur* är alla de värdegrunder och den förståelse som styr oss i vår förståelse av världen. Falkheimer och Heide menar att det dock länge funnits ett missledande synsätt på kultur som något identifierbart, avgränsat och kontextuellt avhängigt (2006b:183). Medan modernistisk *interkulturalitet* ser en tydlig kulturvariabel som styrande (tex religion eller etnicitet) menar socialkonstruktivistisk *multikulturalitet* att kultur är en *process* där vi konstant genomsyras av oräkneliga multipla och sammanvävda variabelflöden (Banks 2000).

### 3.3 Issues management – en inomdisciplinär adaption av krishanteringsämnet

”Crisis management is best when it includes avoiding or preventing crises” (Coombs 1999:57)

Det råder som vi sett ovan en diskrepans mellan den traditionella krishanteringen och de egenskaper som ett senmodernt samhälle karaktäriseras av. Inom ämnets tillämpade forskning har detta i viss mån kommit att uppmärksammas i att man förespråkar ett större fokus på proaktivitet, dvs. åtgärder som tas före en kris inträffat. ”The goal of a crisis prevention program is to defuse the crisis by attending to the warning signs and risks” (Coombs 1999:39).

Förespråkare vill gärna mena på att detta är den utveckling som ska lösa ämnets svårighet att bemöta en värld i förändring (Seeger m.fl. 2001:155). Grunden är *förebyggande*, att förutse risker och tvistefrågor som har potential att eskalera till kriser. Ju tidigare de identifieras och bemöts, desto mindre risk att en krissituation utvecklas (Regester & Larkin 2005:44).

*Issue Management* är ofta samlingsnamnet på de verktyg som utvecklats för att försöka anpassa ämnet mot en ökad proaktivitet. Issues (ung. tvistefrågor) kan i viss utsträckning jämföras med risker i den mån att de beroende på hur de hanteras kan eskalera i kriser. Vi menar liksom Heath att innebörden är snarlik i det att syftet för en organisation är att övervaka, följa, undersöka och förbereda sin verksamhet och sättet man ska kommunicera på med avsikten att bygga och stärka sitt förhållande till viktiga intressenter (1997: 10).

Coombs menar att grundidén är samma i allt förebyggande arbete: ”[t]he crisis prevention program has two basic components: *change* and *monitoring* (1999:40 vår kurs.).

#### 3.3.1 Omvärldsanalys

Att läsa av och undersöka organisationens omgivning är en viktig del i förebyggandet då det är grunden för förändring. När en kris väl drabbar en

organisation finns det sällan tid att sätta sig ner och analysera hur omvärlden/miljön ser ut och hur den kommer att reagera på den inträffade krisen. Huvudfokus för omvärldsanalysen ligger därför på att fortlöpande undersöka vilka personer/grupper/aktörer som kan antas vara av störst vikt för organisationen samt vilken syn de har på organisationen och sin omvärld (Grunig 1992:126). Omvärldsanalysen innebär även att undersöka konkurrens, mediernas makt och mening samt i vilken utsträckning den sociokulturella och samhällspolitiska kontexten kan påverka organisationens arbete (Palm & Falkheimer 2005:22).

Att de så kallade *intressentgrupperna* ses som av störst vikt inom issues management beror på vad som brukar benämnas *legitimitetsklyftan* (Palm & Falkheimer 2005:46). Klyftan uppstår då organisationens syn och förväntningar på sig själv skiljer sig från omgivningens syn på organisationen. Vad som ses som en legitim eller önskvärd åtgärd av organisationsledningen kan därför tolkas annorlunda om omgivningen har en annan syn på organisationen. Att genomföra omvärldsanalyser blir därför en grundsten i issues management. För att minska klyftan krävs kartläggning av organisationens och omgivningens utgångspunkter.

### 3.3.2 Intressentkontakter

Med utgångspunkt i omvärldsanalysen undersöks vilken attityd som finns hos viktiga grupper, hos organisationens intressenter. All kommunikation med omgivande intressenter är möjligheter att minska legitimitetsklyftan och i förlängningen begränsa förtroendeförluster och förekomsten av tvistefrågor. Organisationen får på så sätt en möjlighet att närma sig sina intressenter.

Denna dialog med nyckelgrupper och personer kan enligt Coombs i många fall förhindra eller reducera de negativa effekterna av en händelse. Det är nära knutet till *förtroende* då en minskad legitimitetsklyfta antas bidra till att en förtroendebuffert byggs upp hos intressenterna. Detta kan dämpa eller eliminera krisens effekter hos intressenterna då de har förståelse och förtroende för organisationens agerande (jmf Coombs 1999:9; Heath 1999:28). Seeger m.fl. understryker detta:

”[O]rganizations that have developed ongoing relationships with special interest groups and stakeholders can use these relationships to monitor reactions, to solicit advice, and as a source of support during crises” (Seeger m.fl. 2001:164).

Ju större inflytande en intressentgrupp har (över organisationen och andra intressenter), desto viktigare är skapandet och bibehållandet av goda relationer med dem. Kriser uppstår ofta likt en löpeld som utgår från en nyckelgrupp och sprids vidare till allt fler intressenter (Grunig 1992:126).

## 4 Arla Foods i Muhammedkrisen

Vi ska här gå igenom hur den ökända Muhammedkrisen tog sig form utifrån Arla Foods perspektiv, för att sedan kunna dra lärdomar kring hur en global organisation praktiskt hanterar kriser, vad som karakteriserar dessa kriser och hur ämnet lämpligen bör förändras för att bemöta dem.

För tydlighetens skull delas genomgången av Arla Foods krishantering nedan in i tre teman som kronologiskt skissar upp hur organisationen agerat i krisen, samt hur krisförloppet som helhet sett ut. Detta bearbetas och återknyts fortlöpande till den förförståelse vi byggt upp kring ämnet med hjälp av den tidigare forskningen.

### 4.1 Krisförberedelse

Arla Foods är ett dansksvenskt företag med rötter i två nordiska kooperativ (företaget ägs av 10 600 danska och svenska bönder). Man har länge haft starka marknader utomlands och har funnits i Mellanöstern i drygt 40 år. Företaget har allt mer kommit att expandera till denna marknad liksom till Kina. All övergripande verksamhetsledning finns dock fortfarande i Norden, främst i Danmark. Detta inkluderar kommunikationsenhet, VD och marknadsansvarig för Mellanösterndivisionen. Således utgår all PR-kommunikativ och krisförberedande verksamhet ifrån huvudkontoret i Danmark.

Kommunikationsenheten utgörs av Astrid Gade Nielsen (fortsättningsvis AGN) och 15 journalistutbildade kollegor som sitter spridda mellan Stockholm och Århus. AGN har funnits i organisationen sedan 1988 (dåvarande MD Foods) och rekryterades till sin nuvarande post som kommunikationschef år 2002. Hon innehar en examen i engelska och är utbildad till kommunikatör ”inhouse”

Krisförberedelsen i Arla Foods styrs främst av två dokument, en dokumenterad kommunikationspolicy samt en organisationsövergripande krisplan. Krisplanen har i huvudsak formen av en rad potentiella produktkriser, detaljerade tillvägagångssätt kring vad man ska göra om en utav Arla Foods produkter orsakar en kris för organisationen. Den krisuppdatering som sker är enligt AGN att nya produkter var tredje månad lyfts in i krisplanen.

Astrid menar att företaget genomgår stora förändringar och har gjort så under flera år (bl.a. utökning i Storbritannien och Nederländerna) vilket lett till att de varit svårt att fastställa de kommunikativa rutinerna. På samma sätt har krisdokumenten inte hunnit ses över för att möta den nya organisationsstrukturen.

I Saudiarabien ligger den största marknaden och det är där man har sitt huvudkontor för Mellanöstern. Där finns en reception som hanterar

marknadsrelaterade frågor samt en försäljningsavdelning, men man saknar kommunikationsavdelning.

Krisförberedelsen för dessa marknader bygger på samma formella krisplan som gäller i Norden och med endast små regionala anpassningar. Det utmärkande krisförebyggande arbetet i Mellanöstern består enligt AGN av en detaljerad krisplan som berör personsäkerhet.

*”Efter Gulfkrigen -91 har det utvecklats en egen [regional] krisplan som också behandlar genomfartstransport, alltså som behandlar personers säkerhet. Den är beskriven så att om händelse X händer så gör vi så, om händelse Y händer gör vi så. Alla medarbetare har i handen denna krisplan, vad de ska göra när någonting inträffar”<sup>7</sup> (AGN)*

För kommunikation i Mellanöstern använder man sig för av externa lokala PR-konsulter som främst hanterar produkt-pr men även annan kommunikation i begränsad utsträckning. Det finns överlag ett betydligt större fokus på den nordiska marknaden i det proaktiva kommunikationsarbetet, vilket är en medveten prioritering.

*”För det första så vill vi i Danmark ha en mycket bättre vetenskap om hur våra stakeholders reagerar på våra medieval och mediebudskap. Vi har normalt här en bättre stakeholder-relation, ett bredare seende. I Mellanöstern är vi mycket beroende av de råd vi får från de konsulter som vi arbetar med” (AGN)*

Man har främst arbetat gentemot kunder<sup>8</sup> i Saudiarabien och i viss mån även mot konsumenter och affärspartner. AGN menar dock att det funnits problem i klarläggandet dessa grupper utgångspunkter. *”Vi har sett på Mellanöstern och sett att det finns svårigheter för oss som verksamhet och det har vi arbetat fram förhållningssätt på”*.

Det är enligt AGN främst intressentkontakterna som utvecklats, vilket hon menar blivit en naturlig följd av den långa närvaron i regionen. Även om vissa inslag av Issues Management finns närvarande menar AGN att det främst är under 2007 som man på allvar börjat studera hur det kan användas inom organisationen.

#### 4.1.1 Ett traditionellt perspektiv som problematiserar utan att utveckla

Det krisförebyggande och förberedande arbetet inom organisationen är tämligen begränsat – framförallt i Mellanösternregionen. Att det saknas kommunikationsvetenskapligt utbildad personal samt att kommunikationsgruppen består av endast femton personer i detta gigantiska företag - utan stöd från regionala kommunikationskontor - styrker detta. Det är på flera punkter bilden av en lågprioriterad krisförberedelse av traditionellt snitt som målas upp. Att man utformar alla planer kausalt, sätter Mellanösternchefen och alla krisgrupper i Danmark, utgår från sannolikhet i krisdefinitioner samt behåller samma plan i 15

---

<sup>7</sup> Alla citat från Astrid Gade Nielsen kommer här att markeras genom kursiverade citat.

<sup>8</sup> Kunder är Arla Foods benämning på de butiker och kedjor som säljer företagets varor till konsumenterna.

år i Mellanöstern trots kulturell friktion och krig är goda indikatorer på ett traditionellt perspektiv.

Vi menar dock att en strikt klassificering mellan traditionell och icke-traditionell krishantering i bästa fall blir otydlig. Svårigheten ligger i att organisationers praktik är så pass olika i olika avseenden. Denna klassificeringssvårighet lyser tydligt igenom i den förståelse Arla Foods har.

Den främsta observationen är att man i viss mån tycks veta att de planer och den förberedelse man har är otillräcklig och förlegad, samtidigt som man inte gör om eller utvecklar dem. Det finns även en större förståelse för den komplexitet som kulturen skapar än vad som framgår i de dokument som man förlitar sig på.

*”Det som sker i Mellanöstern nu är att två olika strömningar kommit att växa fram. Man ser på mediebilden genom b.l.a. Al Jaziera att det kommer en mer amerikanisering av mediebilden. Det finns en helt annan exponering och öppenhet än tidigare. Samtidigt finns det en känsla av att islam inkräktas av de västliga värderingarna. Det finns alltså ett fjärmande av kulturen samtidigt som de går ihop”*

Värdefulla kunskaper likt denna finns inom flera områden men har inte omvandlats i det krisförebyggande eller förberedande arbetet (och inte heller i ett kontor för en region som har över 50 000 kunder). AGN menar trots detta att ledningen har stor insikt i och förståelse för kommunikationens roll och vikten av krishantering.

Vårt mål är inte att se hur Arla Foods kan utvecklas ifrån sitt nuvarande förhållningssätt, utan vår presentation är snarare till för att visa hur krishantering kan se ut i praktiken och att det även i stora globala organisationer kan råda traditionella perspektiv och låg prioritering.

Vi kommer inte att utveckla eller undersöka vidare i vilken utsträckning man kan se Arla Foods krishantering som traditionell eller ej då det ej är motiverat utifrån studiens syfte. Vi konstaterar dock att det trots ett antal inslag av stor kulturell och socialkonstruktivistisk medvetenhet råder ett i tämligen traditionellt synsätt på kriser och krishantering (vilket även framgår i det reaktiva krisarbetet).

## 4.2 Arla Foods hamnar mitt i smeten

Krisen som drabbade Arla Foods är ett kraftfullt verktyg att rikta mot alla som argumenterar för att krishantering är en oviktig eller simpel och enkelt avklarad verksamhet. Oavsett perspektiv är dess intensitet och komplexitet anmärkningsvärd. Vi ska här se hur den växte fram inom organisationen samt hur detta förlopp kan förstås och förklaras utifrån såväl mer senmoderna som traditionella perspektiv.

#### 4.2.1 Organisationen dras in i Muhammedkrisen

Det kan beroende på synsätt hävdas att krisen startade i och med att karikatyrerna publicerades den 30 september 2005, när bojkotten inleddes i januari 2006, eller att den inte hade en markerad start utan har funnits latent hela tiden i den friktion som vuxit fram. Ett tydligt nyckeldatum är oavsett synsätt den septemberdag då karikatyrerna presenterades i den danska tidningen Jyllands-Posten. Den händelsekedja<sup>9</sup> som sedan utspelade sig inkluderar en oändlig rad samspelande faktorer som ledde fram till att Arla Foods såg sig själv stå i sin största kris någonsin i början på januari året efter.

Från den första publiceringen till bojkotten ett halv år senare byggs trycket successivt upp genom återpubliceringar världen över. Det exploderar i och med att muslimska Imamer i Saudiarabien i fredagsbönen den 3 januari 2006 uppmanar till aktion. Under denna sexmånadsperiod för Arla Foods spridda kontakter med sina lokala PR-kontakter och i viss mån med kunder. Man väljer att inte föra mer utförlig dialog eller förbereda sig på en eventuell bojkott då man inte ser hur händelserna skulle kunna utvecklas och drabba företaget som saknar skuld i frågan.

*”Vår diskussion från oktober till januari var i stort obefintlig. Det var ju en lokal debatt i Danmark kring situationen. De danska imamerna reste dock till Mellanöstern och sedan förde vi korta samtal med våra kunder kring hur vi såg på det hela. Den bedömning som vårt försäljningsfolk gjorde precis innan bojkotten var att krisen inte skulle utvecklas. Man kan vara efterklok, men det var ett konstaterande – vi tror inte det utvecklas mer.” (AGN)*

Ett fåtal dagar innan bojkotten inleds meddelar återigen ett antal kunder samt den danska representationen och ambassadören på plats att man tror att det värsta är över och att det inte utvecklas vidare. När sedan religiösa ledare går ut och uppmanar till bojkott förstår Arla Foods direkt att man ska drabbas av den. AGN menar att det rådde lite tvekan om detta, man hade förståelse för hur starkt Imamernas ord verkar. ”Man gör ingen annan tolkning, det sker exakt”. Detta blir startskottet i för företaget och krisorganisationen sätts igång.

#### 4.2.2 En unik kris sett ur ett traditionellt perspektiv

*”Man kan i efterhand fråga sig varför vi inte såg vad som byggdes upp men det har ju aldrig hänt förut. Inte med den kraften” (AGN)*

Det är uppenbart att man inom Arla Foods är chockerad inför vad som håller på och hända, man ser det som en så pass unik kris att den aldrig skulle kunna gå att förutse. Att företaget följer en i stort traditionell och väldigt strikt definierad

---

<sup>9</sup> Se arbetets appendix för en utförligare genomgång av händelseförloppet.

krisförståelse är en viktig grund i hur man kom att agera innan karikatyrerna publicerades, men framförallt i hur man agerade under den sexmånadsperiod som följde.

Det är inte svårt att förstå denna passivitet om man studerar den traditionella litteratur som praktisk krishantering ofta är hänvisad till – eller föredrar på grund av dess ”enkla” lösningar. Skuld liksom organisationens agerande blir viktiga grundkomponenter i dessa och därför är det svårt att förstå (och än mindre förbereda sig för) kriser som inte är direkt relaterade till organisationen och som man inte själv orsakat. Inte heller kan man få hjälp i uppställda exempel på vad som ses som sannolika kriser (se kap. 3.1.1).

Vikten av en mångfacetterande och komplex krisförståelse blir tydligt av vikt för en adekvat krishantering. Genom att denna kris automatiskt blir ”unik” i traditionell krisförståelse då den inte inträffat tidigare accepterar man att ingenting kunde ha gjorts för att förhindra den eller mildra dess effekt, att den var omöjlig att förutspå. Detta syns också i hur AGN ställer sig till frågan kring om det fanns en generell medvetenhet kring att protester kunde utmynna i bojkotter.

*”Nej, för det var också nytt i Mellanöstern. Man har sett det tidigare för amerikanska verksamheter som blivit bojkottade men det har ofta varit i mycket mindre genomförande” (AGN)*

Att inte förberedande förståelse dragits utifrån denna kunskap kring amerikanska företag som drabbats av nationellt anknuten bojkott i regionen lyfter än mer fram hur man ser *organisationen* snarare än *sammanhanget*. Att just denna kris inte skett tidigare innebär utifrån detta synsätt i att den inte går att ana i någon form.

Det är tydligt att krisen inte passar in i de mallar för kriser som Arla Foods satt upp och inte heller i de mer precisa definitioner eller exempel som traditionell krishantering satt upp. Med en stark organisationscentrering i en statisk värld ser man ett företag som drabbas utan att ha gjort sig skyldig till något, ett offer för ett oförutsägbart händelseförlopp utan tidigare motstycke.

## 4.3 Krisagerande

*”Det här var ett område lika stort som Västeuropa, med 50 000 butiker på fem dagar. Det var väldigt organiserat och genomfört med enorm kraft” (AGN)*

När väl bojkott och kris är konstaterade inom Arla Foods sker mycket på en gång. Krisledningen sammankallas i Århus och man överväger vilka handlingsmöjligheter man har.

*”Vi visste ju att om en lokal religiös ledare skulle starta en bojkott skulle han aldrig dra tillbaka den – den är liksom ’out there’. Den blir inte tillbakadragen, det blir bara en gemensam förståelse kring att nu gäller den inte längre. Därför är det vårt uppdrag att få dem att återigen välja varor från Arla Foods, från den danska verksamheten igen” (AGN)*

Då organisationen utgår från att Imamer eller kunder inte kan förändra läget ställer man konsumenterna i fokus för kommunikationsarbetet. Utgångspunkten blir Arla Foods vision – att ge konsumenten inspiration, trygghet och

välbefinnande. *”Och här var det en miljard konsumenter som inte kände sig trygga”* (AGN). Organisationen anlägger också snabbt en norm om att vara aktiv och hålla sig öppen utåt. Detta görs främst genom att man sänder fortlöpande information om företagets situation via sin hemsida och till den danska pressen. På så sätt blir man dess primära nyhetskälla och kan påverka informationens utformning.

Arla Foods drabbas hårdast av alla företag vilket AGN tillskriver mejeriprodukters starka symbolvärde, *”det är så tydligt att man som konsument kan välja bort våra varor”*. Medan andra danska företag försökte gömma sig och sin ”danskhet” menar AGN att *”Arla Foods är en konsumentverksamhet och hade vi legat lågt hade vi dött”*.

Inledningsvis tar Arla Foods inte ställning utan uppmanar istället till dialog mellan parterna och erbjuder att ställa resurser till förfogande för att få denna dialog till stånd. Bland annat betalar man för publicering av danska ambassadens pressmeddelanden. Man anser inom företaget efter ett par dagar att denna hållning inte ger önskad effekt då bojkotten fortsätter eskalera.

*”Först uppmanade vi till dialog men vi förstod snart att om vi skulle ha en möjlighet att göra ’come back’ i Mellanöstern så var vi tvungna att ta ställning. Och det gjorde vi också, genom hela organisationen.”* (AGN)

Man börjar att i samarbete med sina PR-konsulter i Mellanösternregionen utveckla ett ställningstagande direkt mot konsumenterna. Att ta ställning via handlarna ses inte som en möjlighet då dessa saknar incitament att hjälpa företaget. *”Deras intresse var ju att fortsätta sälja, inte att lägga sig i”*(AGN).

Den nyckelinsats som Arla Foods gör i sitt ställningstagande är en annons som går ut i 25 stora arabspråkiga tidningar. Formuleringen på budskapen utarbetas i samverkan med de lokala PR-konsulterna som belyser vikten av högtidligt språk och korrekta formuleringar. Det slutliga budskapet blir att man tar avstånd från publicerandet av karikatyrerna, samt att man är ett företag som via 40 års historia i Mellanöstern förstår att rättfärdighet och respekt är nära förknippad med Islam. Man menar också på att man är ett dansksvenskt kooperativ som saknar skuld i frågan och man vädjar därför till konsumenterna att häva bojkotten. Denna annons blir en vändpunkt för Arla Foods i krisen.

#### 4.3.1 Strömmen vänder

Inledningsvis i bojkotten har man starkt stöd från hemmamarknaden. AGN menar att man fick en vänlig behandling av den danska pressen på grund av att Arla Foods sågs som oskyldiga. Samtidigt upplever man i Danmark en 15-procentigt försäljningsökning och ett ökat stöd ifrån intressenter. Denna behandling vände dock i och med att Arla Foods genom att publicera annonserna tog ställning.

*”Vi var väldigt medvetna om att samma budskap skulle finnas i alla länder så vi spenderade mycket kraft på att budskapet skulle få den effekt vi önskade i Mellanöstern - för annars var det ju meningslöst – men samtidigt formulerat så att vi kunde hantera effekterna i våra hemländer”* (AGN)

Man förstår inom företaget att inhemska reaktioner kan komma och fem dagar innan annonsen publiceras så intervjuas VD Peter Tuborg i en stor dansk tidning, där han presenterar Arla Foods ställningstagande. Man vill därigenom få kontroll över den tolkning som görs genom att gå ut först. Trots detta blir reaktionen i Danmark stark när väl annonsen publiceras.

*”Den första dagen skedde ingenting men den andra dagen reagerade en politiker våldsamt. Vi skrev att vi hade förståelse för [de muslimska] konsumenternas reaktion och att vi hade lärt oss av vår erfarenhet att de grundläggande värderingarna Islam bygger på respekt och tolerans. Det reagerade många på, att vi hävdade att man hade tolerans och respekt i muslimska samhällen. Kvinnoorganisationer hävdade att vi stödde kvinnoförtryck.”*

Arla Foods angrips hårt och anklagas i Danmark för att sätta vinstintresse före grundläggande värderingar. Företaget hänvisar i sin tur ställningstagandet till sina etiska riktlinjer, att hänsyn till konsumenterna är viktigt. Intensiteten i bojkotten mattas så smått av efter publiceringen av annonsen, och handlarna börjar plocka in varorna igen. AGN menar att detta inte minst på grund av man ser de effekter som företaget får på hemmamarknaden. *”Att vi blev utskällda hemma i Danmark var positivt för oss i Mellanöstern”*. Det blir dock inget officiellt stopp på bojkotten på grund av detta eller andra åtgärder. Den största vändpunkten i bojkotten styr inte företaget själv över.

*”Helt plötsligt kom sedan Usama bin Laden med ett uttalande om att han ville se de danska karikatyrtecknarna utelämnade. Då kom det ganska snabbt en reaktion från Saudiarabien, som inte ville bli förknippade med vare sig Usama bin Laden eller Al Quaida. Kort därefter meddelade man i Saudiarabien att bojkotten var lyft”*

Under 2006 - 2007 återvänder Arla Foods tack vare fortsatt arbete gentemot kunder och konsumenter successivt mot sin tidigare marknadsandel i Mellanöstern en förlust på en dryg halv miljard kronor på grund av krisen.

#### 4.3.2 Ödmjuka lärdomar

*”Vi trodde vi var ett globalt företag men vi måste erkänna att vi är ett skandinaviskt företag som exporterar till många länder. Vi har inte ett tillräckligt globalt mindset”. (AGN)*

Man är efter krisen mycket ödmjuk inom Arla Foods kring den inträffade krisens storhet och unikum, liksom kring att det funnits brister i organisationens förberedelse. AGN menar att man inom företaget lärt sig att det krävs nya förhållningssätt om man ska kunna agera förtroendeingivande på en global marknad. Lärdomar inkluderar även vikten av att involvera issues management liksom en större satsning på Mellanösternkontoret, även om man menar att dessa åtgärder knappast hade lindrat denna enorma kris. Den kanske största av lärdomarna är enligt AGN just att denna typ av kriser *kan* komma att inträffa.

*”Men nu vi vet att det kan ske och vi är ganska säkra på att det kommer att kunna ske igen, kanske inte på samma marknad och med samma omfattning, men det kommer att ske. Konsumenterna har sett att de verkligen har en möjlighet att reagera och göra skillnad med sitt agerande.” (AGN)*

Det som AGN är mest nöjd med i agerandet är den öppenhet och aktiva hållning man hållit fast vid genom hela krisen, att man inte hållit sig undan. Hon menar att det endast är tack vare detta som man har kunnat ta tillbaka sina marknadsandelar.

AGN menar att det hon skulle vilja att Arla Foods hade gjort annorlunda är en än grundligare genomgång av annonsformuleringarna, för att den bättre skulle kunna ha accepterats i icke-muslimska länder. AGN menar också att företaget kanske väntade för länge och tog ställning lite för sent, och att man genom snabbare agerande kanske hade kunnat stävja bojkottens verkningar.

*”Men vi förstår nu att det är en global värld vi agerar i och i efterhand kan man säga att krisen nästan var som en gåva. För nu vet vi bättre hur vi ska agera. Hur vi ska formulera oss. Vi kan bruka denna kunskap konstruktivt i vår issues management. Vi förstår att när vi förmedlar våra budskap så måste de förstås över hela världen.”* (AGN)

Enligt AGN har krisen också öppnat ögonen inom övriga organisationen för kommunikationens vikt liksom för behovet av issues management. Hon berättar vidare att hon dessutom blivit lovad en kommunikationsavdelning i Mellanöstern efter krisen.

### 4.3.3 En unik kris som måste upplevas för att förstås

Trots denna ödmjukhet syns en stark tro på att krisen var så pass kraftfull, komplex och unik att lite eller ingenting kunde ha gjorts för att lindra dess omfattning. *”Jag tror inte det hade gjort någon skillnad, skulle de bojkotta allt förutom Arla Foods?”* (AGN). Samtidigt med synen på att mer proaktiva åtgärder har begränsad nytta finns en syn på att de lärdomar som dragits endast kan förstås om man själv upplevt krisen.

Det finns en stor i poäng i att det AGN säger, att man måste ha upplevt en kris av denna dignitet för att verkligen förstå hur det är att vara mitt i den. Övning ger färdighet vilket i krishantering även innebär trygghet och mod för att ta beslut.

Problematiken ligger i när detta förlängs till ett övermodigt synsätt där den enda kunskap som kan ge ett värdefullt bidrag till praktisk krishantering är den som utvecklats via tidigare kriser. Att det på flera håll i krishanteringsdisciplinen finns en ovilja att se nyttan av mer generella teoretiska perspektiv och lärdomar återspeglas således även inom Arla Foods. Att bortse från det starka bidrag som samhällsövergripande teoribildning kan ge till en organisation utan att den behöver lära sig det i en svår kris menar vi är att betala dyra läxor i onödan.

Övning och praktisk erfarenhet är guld värt i en krissituation men så är också förmågan att kunna sätta in organisationen i en större kontext och applicera teorier till den praktik man agerar inom. Att förstå hur det känns att vara mitt inne i en kris är inte nödvändigtvis detsamma som förstå vad som är en kris, hur den uppkommer och kan bemötas eller hur den återspeglar ett samhälle under stor förändring.

## 5 Lärdomar inför morgondagens krishantering

Om vi tar ett steg tillbaka från vårt fall Arla Foods och deras del i Muhammedkrisen – vad kan vi då lära oss om kriser och krishantering på den globala arenan under 2000-talet? Lärdomarna är många men som vi sett inte helt självklara. Beroende på hur vi närmar oss Arla Foods och krishantering generellt – ur traditionella eller senmoderna perspektiv - blir lärdomarna drastiskt annorlunda. Det allt överskuggande är återigen förståelsen för vad en kris är, det är hur vi ser på Arla Foods kris som möjliggör eller begränsar vilka lärdomar som kan dras.

Vi ska här belysa ett antal nyckelpunkter och diskutera kring hur de påverkar krishanteringsämnet. Vår analysmall har under arbetet varit det senmoderna samhället, då en tes som flera forskare lyft fram är att det senmoderna samhället lyser igenom i hur kriser skapas och utvecklas. För att kunna svara på vår frågeställning rörande issues management som ämnets utvecklingsmöjlighet måste vi först ta utgångspunkt i hur kriser skapas i ett senmodernt samhälle.

### 5.1 Förståelse för krishantering kräver förståelse för kriser

Grunden i att lösa ett problem är att förstå det, och på samma sätt menar vi att alla lärdomar rörande krishantering måste ta sin utgångspunkt i krisförståelseprocessen för att bli meningsfulla. Vi har inom Arla Foods sett en väldigt statisk och reaktiv krisförståelse, vilket vi med stöd i tidigare forskning menar är orsaken till en kausal och oflexibel krisförberedelse.

På grund av att Arla Foods inte införlivade saker som konsumentnationalism eller kulturell friktion i krisdefinitionerna saknades förberedelse för detta. Viktigare än förekomsten av dessa fördefinierade kristyper – som aldrig kan bli heltäckande – är dock hur kriser förstås. Företag med traditionell krisförståelse bygger sin krisförberedelse på kausalitet och fasta tillvägagångssätt. Krisen är någonting som enbart berör organisationen. Alla strategier bygger på att företaget anklagas för något och kan bemöta det utifrån organisationens perspektiv. Kriser som inte passar i denna mallar kan svårigen hanteras enligt detta synsätt.

Vi menar att det därför inte går att överskatta krisförståelsens vikt, då det är den *värdegrund* som krishanteringen och i förlängningen hela kommunikationsprocessen bygger på. Man kan formulera detta som att värdegrunden bestämmer vilka verktyg som görs tillgängliga, eller i vilket fall vilka som ses som lämpliga.

Det är exempelvis endast genom att utgå från en värdegrund där tolkningens makt står i centrum som verktyg likt proaktiv dialog med intressentgrupper, med mål att förstå deras utgångspunkt, blir användbara till fullo. Om värdegrunden är den modernistiska utgångspunkten att ”det som organisationen säger är vad omgivningen förstår”, framstår dialogverktyget *i denna form* som meningslöst. Det kan fortfarande brukas ”för sakens skull”. Dock kommer det sannolikt inte att förändra hur organisationen agerar i sin krishantering, med avseende på bemötandet av intressentgruppers olika tolkningar.

Värdegrunden i krisförståelsen klargör *varför* det är relevant att ett visst tillvägagångssätt används och *hur* detta ska brukas för att bemöta krisförståelsen.

## 5.2 En senmodern värld skapar senmoderna kriser

Den kris Arla Foods upplevt ses såväl inifrån som utifrån som komplex, svår att förutsäga och framförallt *unik*. Det är tydligt att krisen inte passar in i de mallar för kriser som Arla Foods satt upp och inte heller i de mer precisa definitioner eller exempel som traditionell krishantering satt upp.

Med en stark organisationscentrering i en statisk värld ser man ett företag som drabbas utan att ha gjort sig skyldig till något, ett offer för ett oförutsägbart händelseförlopp utan motstycke.

### 5.2.1 Allt fler unika kriser...

Att krisen är unik är ett nyckelord som kommit att förekomma vid allt fler kriser som karakteriseras som komplexa och får konsekvenser som startar eller slutar utanför organisationens omedelbara förnimmelsesfär (se Falkheimer & Heide 2006a).

Vad innebär det då att allt fler kriser blir unika och att de unika kriserna blir allt unikare? Forskare som Seeger m.fl. menar att ”[t]o some extent, the demands of each crisis is unique” vilket syftar på att ingen kris är den andra lik och därför naturligt måste förstås på olika sätt (2005:162). Detta sätt att tala om unika kriser syftar på att kriser i en senmodern värld påverkas i så många olika dimensioner<sup>10</sup> att det i praktiken aldrig finns två likadana kriser.

När man inom Arla Foods och traditionell krishantering talar om att krisen är unik syftar man dock snarare på att den starkt avviker från någon form av föreställd ”normalkris” som beter sig som kriser ”normalt” gör. Den ses ur detta

---

<sup>10</sup> Med dimensioner menar vi skärningspunkter för påverkan (här i en organisations kris). Text kan kultur (eller snarare en viss kulturell aspekt), politik eller ekonomi vara dimensioner som alla bär med sig egna verktyglådor för påverkan. Dessa verktyglådor kan i sig skapa egna dimensioner såsom religionsfriktion i mellanöstern eller bojkott som politiskt påtryckningsmedel.

synsätt som unik eftersom den tydligt bryter mot normen. Mot den modernistiska och objektivistiska uppfattningen av kriser.

Detta ”normala” beteende som krisen avviker från bygger dock på att kriser skapas och fortlever enligt det modernistiska paradigmet som krishantering är byggd på. Genom att krisen ses som unik ursäktar man att den inte passar in i mallen, att det blir en *anomali*<sup>11</sup>. I en värld som karaktäriseras av ökad komplexitet och oförutsägbarhet passar allt färre kriser in i dessa mallar och måste ses som nya, unika typer av kriser som läggs till de befintliga mallarna.

## 5.2.2 ... visar på ett modernistiskt paradigmet under förändring

Om Arla Foods kris är svår att förstå enligt ett traditionellt modernistiskt krishanteringsparadigmet, blir dess skeende desto naturligare att förklara från senmoderna utgångspunkter. Vi menar att krisen på ett naturligt sätt passar in i en förståelse över hur en kris föds och florerar i ett senmodernt samhälle.

Genom att bredda fokus från organisationen till en större omgivande kontext kan man vidga sitt synfält till att se bilden av en inflammerad relation mellan den västliga och muslimska världen. Där blir vad som uppfattas som en grov religiös kränkning en utlösande faktor för aktion. Man kan också se hur ekonomiska sanktioner kan vara ett naturligt medel för en grupp/region som saknar andra politiska påtryckningsmedel på motparten. Givetvis kan landet i sig inte sanktioneras utan det blir dess representanter och företag som man riktar sig mot.

Ur detta bredare perspektiv är bojkott på grund av kulturella och religiösa motsättningar inte lika ofattbart eller oförutsägbart. Vare sig sanktioner eller religiösa konflikter i sig är unika på den internationella arenan men med endast organisationen i fokus blir relationen svårare att se. Således blir krisförståelse baserad i organisationens skuld irrelevant i denna kristyp.

I stället för att tala om allt fler unika kriser blir det lämpligare att tala om *allt fler komplexa kriser som inte passar in i modernitetens paradigmet*. Arla Foods kris är således inte unik i den bemärkelsen som man inom Arla Foods anser. Den är liksom alla kriser unik i bemärkelsen *aldrig förr inträffad* och även anmärkningsvärd i hur tydligt den uppvisar senmoderna egenskaper.

Vi vill med utgångspunkt i Arla Foods kris och teorier om senmodernism mena att det successivt är ett paradigmskifte som sker. Modernitetens paradigmet har övergått i senmodernitet i flera andra samhällsvetenskaper och krishanteringens utveckling kommer att successivt behöva göra samma resa. Kriserna går mot att bli senmoderna och uppvisar redan idag stora tecken på att vara det – således krävs att de förstås och hanteras utifrån teorier om senmodernitet.

---

<sup>11</sup> Anomali är ett begrepp som hör hemma i paradigmatteorier. Det syftar på någonting som inte går att förstå eller förklara med det rådande paradigmet. Allt eftersom anomalierna blir fler ses de ofta som indikatorer på ett skifte mot ett annat (efterföljande) paradigmet som bättre förstår/förklarar fenomenet.

## 5.3 Kaos och komplexitet i globala kriser

För att tydligare lyfta fram vad det innebär att kriser blir senmoderna ska vi knyta lärdomarna till några specifika delar i den tidigare forskning som talar om det senmoderna samhället. Är det någon del som Muhammedkrisen bekräftar så är det hur kaosteoretiska perspektiv får en ökad roll för risk- och krishantering. Man skulle kunna tänka sig hur den klassiska bilden av en fjärils vingslag som orsakar orkaner kan bytas ut med en bild över hur några målade pennsträck orsakar en bojkott i 50 000 butiker och mångmiljonförluster. Kaos är ordet som bäst ramar in den komplexitet som uppstår och hur total förutsägelse är dömd att misslyckas.

Den totala frånvaron av linjaritet, hur orsak och verksam saknar proportion, samt hur händelser i Danmark och Mellanöstern förstärker varandra enligt *feedbackteorin* följer ett tydligt kaotiskt mönster. Det syns tydligt att, som Murphy säger, framtida riktning aldrig kan förutspås utifrån ett skeendes historia. Inte den mest luckrade forskare eller praktiker kunde ha förutsett krisens fulla verkan.

Dessa kaotiska strömningar innebär senmoderna kriser som är *svår- eller oförutsägbara, okontrollerbara* och som *inte strävar mot status quo*. Denna komplexitet finns alltid närvarande i alla kontexter då inga delar av samhället existerar i vakuum och således inte heller någon organisation. Det är dock naturligt så att ju fler dimensioner som finns närvarande, desto större spelrum har de kaotiska strömningarna att skapa kaos. Företag som agerar på globala marknader påverkas och påverkar av så många dimensioner att den väg som kriser formas och utvecklas i praktiken omöjligt kan fastställas, systematiseras och kontrolleras.

### 5.3.1 Risker och underliggande ackumulerande faktorer

En viktig del i de senmoderna kriserna är hur risker spär på ovan nämnda komplexitet. Att det senmoderna samhället av forskare som Beck betecknas som risksamhället saknar inte orsak. Vi blir allt mer tvungna att acceptera och leva med riskerna då de inte längre alltid är kalkylerbara, identifierbara och möjliga att köpa sig loss från. Dessa potentiella hot måste införlivas i en förståelse för att organisationen tvunget lever på minerad mark, där osynliga faror finns överallt och innehåller okänd sprängverkan.

En kaosteoretisk förståelse för kriser visar på hur det alltid finns underliggande kaotiska strömningar som kan utlösa massiva reaktioner med små medel. De starka kaotiska strömningarna kan ses som skapare av väldigt sårbara system. Underliggande faktorer förändrar och påverkar hela tiden, även om det inte syns på ytan. I relationen mellan Danmark och Mellanöstern lyfter Arla Foods fram hur medierna reformeras samtidigt som fundamentala krafter vill ta avstånd från detta. Det är ett tydligt exempel på den friktion, den sprängverkan som byggs upp under ytan.

I en kulturellt känslig kontext kan detta ses enligt modellen ”strået som välte stacken” då massiva underliggande krafter vaknar av till synes små utlösande händelser. Murphy belyser detta, ”[t]his vulnerability of chaotic systems to small changes explains why organizations can be caught of guard by initially small-scale events that undergo catastrophic social amplification” (Murphy 1996: 105).

Förståelsen för orsak och verkan måste omvärderas till att se att sambandet sällan är klart eller befogat (i bemärkelsen proportionerligt).

### 5.3.2 Nätverksekonomier, anti-nationalism och syndabockssamhället

Kunskapen om att det senmoderna samhället skapar ett komplext varande för organisationer är inte en lärdom enbart dragen utifrån fallet Arla Foods. Snarare är vårt fall ett exempel och en bekräftelse på vad forskare menar sker i det senmoderna risksamhället. Vi lyfter här nedan därför fram tre konkretiserande observationer (sprungna ur risksamhället) kring vad organisationer som Arla Foods måste brottas med.

*Nätverksekonomiska* utgångspunkter pekar på hur vi får en värld av konstant ökande interrelaterat beroende – vare sig individer, organisationer eller länder kan ses som fristående enheter utan binds ihop i mångdimensionella nätverk. ”Det kommer allt fler allianser, samarbeten och partnerskap [vilket] måste vägas in i ett krisperspektiv” (Skoglund 2002:37). På så sätt måste företag som Arla Foods inte bara stå ansvarig för egna handlingar utan påverkas av allt som de förknippas med på den globala arenan. På vilket sätt nätverket påverkar är aldrig givet, allt från underleverantörer till medarbetares personliga kontakter kan leda till att en organisation involveras på grund av association. *Nationalitet* är givetvis den dominerande nätverksfaktorn i Arla Foods fall.

I Arla Foods fall är nationaliteten som tydligast agerar i form av en *negativ* nätverkspunkt. Denna *anti-nationalism* har diskuterats framför allt inom amerikansk litteratur, vilket beror på att det är ett väldigt reellt problem för amerikanska företag med verksamhet i andra länder. Företagen måste arbeta som ambassadörer för att kunna hantera motståndet mot det egna ursprungslandet (Goodman 2005).

Den mest målande beskrivningen på vad som hänt Arla Foods är kanske vad Beck benämner *syndabockssamhället*. Han menar att vi utsätts och medvetandegörs för allt fler risker i det senmoderna samhället. Dessa är ofta ogrepbara för oss som individer, och för att hantera dem avleder vi istället vår oro och osäkerhet till andra mer konkreta aspekter. Det gör vi genom att *förskjuta* risker medelst att ”söka och finna symboliska platser, objekt och personer för att övervinna rädslan” (Beck 2000: 105). För Arla Foods går det lätt att dra paralleller till hur åtkomliga danska företag fick bli symboler för en oro, rädsla och ilska mot västerländska värderingar och ett danskt agerande. De radikala följder som uppstod i Mellanöstern är enligt Beck en reaktion i och med ”känslan av ofattbarhet och hjälplöshet inför de växande hoten” (2000: 105)

## 5.4 Kultur och tolkningens makt

Organisationen har inte längre makten över sin egen kommunikation. Det senmoderna samhället för med sig att kommunikationen, lika viktig som någonsin förr, visar sig i en ny skepnad. Från att ha setts som ett verktyg i organisationens tjänst innebär kommunikation allt mer att försöka förstå, hantera och bemöta de tolkningar som omgivningen hela tiden lägger på organisationen.

Grunden i krishantering blir mer än någonsin en förståelse för hur kommunikation sker inom kulturella kontexter som ger tolkningen huvudrollen. Arla Foods nämner en episod under uppbyggnadsfasen, då textmeddelanden (sms) som hävdade att man på Rådhusplatsen i Köpenhamn brände Koraner sändes till hela Mellanöstern. Dessa saknade verklighetsanknytning men resulterade trots detta i upplopp och våldsamma protester i flera Mellanösternländer.

Socialkonstruktivistiska poänger om att tolkningen får större vikt än en eventuell sanning får här ett stort erkännande. Vad företaget gjort eller inte gjort visar sig minska i betydelse till förmån för vad företaget och dess handlingar *betyder* och *representerar* i omgivningens ögon. Lärdomar utifrån Arla Foods upplevelser är också att en berättelse som förstärker *negativa* förförståelser sprids snabbare än en som motsäger dem.

Intressenter har tack vare medier och framför allt mobiltelefoni och Internet ”ökade möjligheter till ett aktivt, individuellt informationssökande, ofta oberoende av tid och rum” (Dahlström & Flodin 1998: 13). Tolkningar sker inte bara fritt från organisationen, de gör det också oerhört snabbt. Särkopplingen mellan tid och rum har blivit ett faktum i IT-samhället. Arla Foods stod utanför informationsspridande och kommunikation innan man valde att gå ut för att mana till dialog. Trots det drogs man likt en trasdocka omkring i den internationella konflikten.

I 2000-talets kriser måste man utgå från att organisationen saknar kontroll över kommunikationen och att *alla* intressenter har möjlighet att ta reda på *allting*, *alltid*. För globala företag, som kommunicerar med intressentgrupper från väldigt diversifierade meningssystem, är detta kaotiska konstaterande givetvis av än större vikt.

### 5.4.1 Multikulturell förståelse för kommunikation

Tolkning bygger på kulturella värdegrunder och att som organisation kommunicera innebär att bemöta dessa tolkningar. Att tala om att religion är den kulturella variabel som styr Arla Foods kris är att förminska hur enormt mångfacetterade värdegrunderna är. En kommunikativ insats med avsikt att bemöta dessa värdegrunder kräver ett multikulturellt förhållningssätt som behandlar ett flertal dimensioner.

Genom att basera kommunikation på en ensam kulturell variabel placeras mottagaren implicit ut någonstans på en imaginär linje i relation till kommunikatören. I fallet Arla Foods blir avståndet stort på denna linje om

religion sätts som ensam variabel, Relevansen för socialkonstruktivistisk kriskommunikation ligger i att "[j]u längre bort från mig själv som ifrågavarande punkt ligger på linjen, desto mer generaliserad och kategorisk är min medvetenhet om [dessa individer]" (Bauman 1990: 51).

Förutom att skapa en förlegad bild som missar hur kulturen verkar i oräkneliga och oändliga ständiga processer, så överbetonar *en-variabel-synen* skillnader och motsättningar.

Genom att belysa att individer var och en sitter a-linjärt utplacerade i oändliga kombinationer, likt en stjärnhimmel, kan kommunikation istället utgå från likheter och förståelse baserad i delade erfarenheter. Att likt Arla Foods poängtera att kommunikationen sker gentemot *otrygga konsumenter* och betona likheter skapas goda förutsättningar för förståelse. Det blir lättare att se deras utgångspunkt än om man utgår från skillnader och att man kommunicerar med och ser *en fanatisk religiös mobb* som man saknar samhörighet med. Senmodern kriskommunikation måste utgå från att tolkningen sker enligt multikulturella oändliga mönster. På så sätt öppnas för konstruktiv dialog, en kommunikation gentemot intressentgrupper som baseras på likheter och inte på skillnader.

## 5.5 Issues management måste bygga på en senmodern förståelse

Den väg som vi tagit för att kunna svara på vår fråga om issues management är den lösning som ämnet behöver, kan te sig som onödigt lång. Efter att ha studerat Arla Foods med teorier om en senmodern värld i förförståelsen, menar vi att det tydligt framgår hur den långa vägen via krisförståelse är nödvändig. Att förstå krisens "nya form" är viktigare än någonsin för att kunna bemöta den. Om vi bara fått lämna en enda lärdom till eftervärlden utifrån vår studie hade det också varit den senmoderna krisförståelse som vi lyft fram. Den kommer alltid att betyda mer än ett eftermäle i form av konkreta tips kring hur issues management ska se ut i praktiken. En stabil grund är viktigare än sirliga påbyggnader.

Med detta sagt vill vi dock givetvis besvara vår konkreta frågeställning. I frågan om issues management är den lösning som ämnet behöver för att möta kriser på 2000-talet, menar vi att nödvändiga följdfrågan blir: - *I vilken form?*

Issues management är trots sin proaktiva ansats bara en uppsättning verktyg vars nytta bestäms av den värdegrund de bygger på. Om issues management innebär att på modernistiskt manér söka upp och eliminera specifika, redan existerande, "tvistefrågor" menar vi att steget inte för ämnet tillräckligt långt framåt. Om issues management istället innebär att organisationen, via proaktiv tolkning, söker förståelse för sin omgivning samt för kontinuerlig och förtrolig dialog med intressentgrupper, är issues management det verktyg ämnet behöver för att möta framtiden.

### 5.5.1 Dimensionstänkande i proaktivt arbete

Vi har tidigare nämnt att vad vi benämner *dimensioner* får en ökad roll i det senmoderna kristänkandet, allt fler variabler skär igenom och påverkar organisationen. Vad som kan skapa en kris blir svårt att klarlägga när organisationen genomkorsas av så pass många multikulturella variabler.

Följden blir att specifika kriser inte kan förebyggas och förberedas för i samma utsträckning, organisationen kan inte räkna med att "hitta och eliminera" potentiella problem i sin helhet. Att arbeta proaktivt blir istället att i möjligaste mån försöka göra sig medveten om de dimensioner som har störst potential att skapa kriser i organisationen och hantera dem.

Målet för omvärldsanalysen blir allt mer att *söka nyckeldimensioner istället för faktiska issues och kriser*. Som vi sett inom Arla Foods kris har de konkreta issues som utlöst krisen i stort sett varit omöjliga att se, liksom de konsekvenser de kunnat utlösa. De har skapats och interagerat på ett sätt som gör dem alltför oberäknliga och komplexa för att kunna hanteras.

Att finna underliggande och laddade dimensioner med krispotential i den kulturella konflikthärd som uppstått är inte lika omöjligt. Att söka, se och agera efter exempelvis dimensionen religiös friktion är för globala företag både lättare och mer fruktbart än att försöka klarlägga *hur* dessa dimensioner ska förvandlas till en specifik kris i organisationen.

### 5.5.2 Allt förebyggande är gott förebyggande

Allt kommunikativt arbete med omgivningen kan ses som förebyggande i bemärkelsen att den tidigare nämnda *legitimitetsklyftan* minskar ju mer parter interagerar. Organisationer närmar sig sina intressenter. Genom att agera i förebyggande syfte skapas också värdefull kunskap oavsett om en kris inträffar eller ej. Givetvis är det av största vikt att all kunskap tas till vara från det förebyggande arbetet, och i det fall en viss specifik issue upptäcks eller tolkas fram ska den bearbetas. Förebyggandet får dock inte knytas till en viss kris eller ses som förbrukat om den identifierade krisen inte sker.

I Arla Foods förlitade man sig i uppbyggnadsfasen på rapporter om att det inte skulle bli någon kris. Således arbetade man inte med förebyggande arbete under perioden. Argumenten blir inledningsvis i stil med "varför förbereda för en kris som troligen inte inträffar?" och i efterhand "krisen var så ofattbar att ingenting vi kunde ha gjort skulle ha kunnat innebära någon skillnad".

Vi menar att detta är ett felaktigt tänk därför att allt förebyggande arbete är av godo och ingen kommunikation med omgivningen görs i onödan. Gott förebyggande arbete kan inte knytas till om en specifik kris sker eller inte, utan skapar fördelar för alla möjliga kriser som kan inträffa. Detta är relaterat till vad

som sagts ovan om dimensioner. Ju mer dimensionsbaserat förebyggande (i motsats till krisspecifikt), desto bättre *hållbarhet* har förebyggandet. Om förebyggandet har som mål att mildra kulturella friktioner bland intressentgrupper är det av stor behjälplighet i alla kriser med religiösa förtecken.

Även specifikt förebyggande med inriktning på en issue man tror kommer att utlösa en specifik kris är dock av godo. Alla kontakter gör att organisationen närmar sig intressenter samtidigt som det ger organisationen krisövning. Ingen förberedelse är gjord i onödan.

### 5.5.3 Intressentkontakter, alltid och överallt

Vi har i arbetet inte haft som mål att ge konkreta praktiska rekommendationer, utan istället propagera för en mer grundläggande *förståelse*. En förståelse om senmodernitet och dess utveckling inom bland annat kommunikation, proaktivitet, multikulturalitet, kaos och dimensioner. En avslutande rekommendation kring issues management kan dock sägas knyta ihop denna förståelse i en praktisk rekommendation: *Skapa och upprätthåll dialogbaserade kontakter med intressentgrupper – alltid och överallt.*

Nästan alla lärdomar vi dragit kan appliceras på hur intressentkontakter blir det tillvägagångssätt som både bygger på och skapar en senmodern förståelse. För att verktyget ska få denna roll måste det dock baseras på senmodernitet, och där är *dialogen* det viktiga.

Arla Foods har enligt AGN fört dialog med sina intressenter i Mellanöstern i form av tv-reklam, annonser och tidningsartiklar. En sådan syn på hur envägsinformation och dialog skulle vara två sidor av samma mynt *missbrukar* dialogen likt ett modeord i modernistisk förklädnad. Dialog i sin rätta, här senmoderna, form kräver en *tvåsidig* interaktion med ömsesidig respekt och maktsymmetri. Utan svar från den andra parten är det bara organisationen som talar, som säger åt intressenterna vad de anser, eller snarare vad organisationen tror och hoppas att de anser. Det är endast i sin sanna form som dialogen får organisationen att verkligen *lyssna* på och *förstå* sin omgivning.

Dialog i sin sanna form öppnar för minskande av legitimitetsklyftan och för en förståelse för de värdegrunder som intressenter baserar sin världs- och organisationssyn på. Det skapar för organisationen även en förståelse för hur olika värdegrunderna kan se ut, hur komplexa och mångkulturella de är. Det skapar därför i förlängningen även en förståelse för hur komplex, kaotisk och svårförutsägbar världen är. Det blir en växelverkan mellan grundläggande förståelse och praktisk proaktivitet.

## 6 Avslutande reflektioner - Planera för det förutsägbara, ha beredskap för det omöjliga

Arla Foods har trots att de använder en traditionell krishantering i flera avseenden, haft en relativt stor förståelse för krisens komplexitet. De har via *adaption* och *improvisation* ridit ut den storm som drabbat dem och vuxit vidare med stora lärdomar i bagaget. Vi menar att detta i stor utsträckning är tack vare att förståelsen för krisen inom organisationen varit större än vad som syns i det praktiska planerandet och förebyggandet.

Att se hur kaotiska kriser liksom den som Arla Foods drabbats av komma allt frekventare och i allt fler nya former kan lätt skapa en uppgivenhet inför möjligheten att hantera framtidens komplexa kriser. Uppmaningar om senmodern förståelse kan kännas som ett skralt stöd när krisen står för dörren.

För att hantera framtiden menar vi, liksom rubriken, att de praktiska verktyg man är van vid fortfarande fyller en stor roll. Ett viktigt hänsynstagande i krisförståelsen blir således att förbereda för det förutsägbara *och* det oförutsägbara, att se nytta med detaljerad sannolikhetsbaserad förberedelse samtidigt som man ser dess tydliga begränsningar. Att ha tydliga beslutsvägar och kanaler för kommunikation skapar trygghet och möjliggör för ett snabbt agerande. Denna lärdom blir lika viktig som tidigare, men det får inte leda till falsk trygghet och en övertro på organisationens förmåga. Förberedelse ska ha rollen av att låsa upp möjligheterna för god, flexibel och strukturerad krishantering. Inte att begränsa och låsa fast organisationen i sina strukturer.

Givetvis menar vi att man samtidigt måste gå längre än att bara ha förståelse för hur ämnet måste utvecklas. En djupare beredskap med brukande av "dimensionstänk" och "intressentdialog" bör växa fram allt mer vid sidan av det kausala, detaljerade arbetet. Detta är inte bara gällande inom issues management utan i all kommunikation och alla led av krishanteringsarbetet. Förståelsen styr som sagt vilka verktyg som blir relevanta, och i vilken skepnad de blir det. Därför menar vi att denna utvecklingsprocess successivt kommer att växa fram om ämnets forskning och praktik genomsyras av en senmodern förståelse för kriser, samhälle och kommunikation.

## 7 Referenser

- Baker, Gail F. 2001. 'Race and Reputation: Restoring Image Beyond the Crisis' i Heath, Robert L. (red.). 2001. *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Banks, Stephen P. 2000: *Multicultural public relations : a social-interpretive approach*. Iowa: Iowa State University Press.
- Bauman, Zygmunt. 1992. *Att tänka sociologiskt*. Göteborg: Korpen
- Beck, Ulrich. 1986: *Risksamhället – På väg mot en annan modernitet*. Göteborg: Daidalos.
- Bergström, Göran; Boréus, Kristina. 2005: *Textens mening och makt – Metodbok i samhällsvetenskaplig text och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Bignell, Jonathan. 2002. *Media semiotics: An introduction*. 2<sup>nd</sup> ed. Manchester: Manchester University Press.
- Coombs, Timothy W. 1999. *Ongoing Crisis Communication – Planning, Managing and Responding*. London: Sage Publications.
- Dahlström, Mia; Flodin, Bertil. 1998. *Informationsberedskap för 2000-talets kriser: en studie om lokala myndigheters planering*. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.
- Eisenberg, Eric M. 2006: *Karl Weick and the Aesthetics of Contingency*. *Organizations Studies*, Vol 27, Nr 11, 2006, sid. 1693-1707
- Ekström, Mats; Larsson, Lars-Åke. 2000. i Ekström, Mats; Larsson, Larsåke. 2000: *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur
- Eriksson, Ingalill. 2001. *Kaos och social kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Esaiasson, Peter; Gilljam, Mikael; Oscarsson, Henrik; Wängnerud, Lena. 2005: *Metodpraktikan*. Stockholm: Nordstedts Juridik.
- Falkheimer, Jesper; Heide, Mats. 2003: *Reflexiv kommunikation – Nya tankar för strategiska kommunikatörer*. Malmö: Liber AB.
- Falkheimer, Jesper; Heide, Mats. 2006a: *Kriskommunikation – att improvisera under kaos*. Stockholm: Sveriges Informationsförening.
- Falkheimer, Jesper; Heide, Mats. 2006b: *Multicultural Crisis Communication: Towards a Social Constructionist Perspective*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol 14, Nr 4, 2006, sid. 180-189.
- Fern-Banks, Kathleen. 2001. 'Crisis Communication: A Review of Some Best Practices' i Heath, Robert L. (red.). 2001. *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Flodin, Bertil. 1999. *Planlagd kriskommunikation*. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.
- Fiske, John. 2000. *Kommunikationsteorier*. Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Giddens, Anthony. 2003. *En skenande värld – Hur globaliseringen är på väg att förändra våra liv*. Stockholm: SNS Förlag.

- Goodman, Michael B. 2005: *Restoring Trust in American Business: The Struggle to Change Perception*. Journal of Business Strategy. Vol 26, nr. 4, 2006, sid. 29-37.
- Grunig, James E. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale: L. Erlbaum Associates.
- Gundel, Stephan. 2005: *Towards a New Typology of Crises*. Journal of Contingencies and Crisis Management. Vol 13 Nr 3, 2005, sid. 106-115.
- Heath, Robert L. 1997. *Strategic Issues Management – Organizations and Public Policy Challenges*. London: Sage Publications.
- Kruckeberg, Dean. 1995. *The Challenge for Public Relations in the Era of Globalization*. Public Relations Quarterly, Vol 40 Nr 4, 1995, sid. 36-39.
- Kvale, Steinar. 1997: *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, Larsåke. 2000. 'Personliga intervjuer' i Ekström, Mats; Larsson, Larsåke. 2000. *Metoder i kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Murphy, Priscilla. 1996: *Chaos Theory as a Model for Managing Issues and Crises*. Public Relations Review, Vol 22, Nr 2, 1996, sid. 95-113.
- Palm, Lars; Falkheimer, Jesper. 2005: *Förtroendekriser – Kommunikationsstrategier, före, under och efter*. KBM:s Temaserie 2005:5.
- Regester, Michael; Larkin, Judy. 2005. *Risk Issues and Crisis Management: a Casebook of Best Practice*. London: Kogan Page.
- Seeger, Matthew W.; Sellnow, Timothy L.; Ullmer, Robert L. 'Public Relations and Crisis Communication: Organizing and Chaos' i Heath, Robert L. (red.). 2001. *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Schneider, Susan C; Barsoux, Jean-Louis. 2003: *Managing Across Cultures*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Pearson Education Limited.
- Severin, Werner J; Tankard, James W Jr. 2001: *Communication Theories: Origins, Methods, and Uses in the Mass Media*. New York: Addison Wesley Longman.
- Skoglund, Thomas. 2002: *Krishantering – Om ledarskap och kommunikation*. Stockholm: Ekerlinds Förlag..
- Skoglund, Thomas; Olsson, Staffan. 1995: *Att lösa kriser i företag*. Stockholm: Ekerlinds Förlag.
- Williams, David E & Olaniran, Bolane A. 1998. *Expanding the Crisis Planning Function: Introducing Elements of Risk Communication to Crisis Communication Practice*. Public Relations Review, Vol 24, Nr 3, 1998, sid. 387-400.
- Østbye, Helge; Knapskog, Karl; Helland, Knut; Larsen, Leif Ove. 2004. *Metodbok för medievvetenskap*. Liber. Malmö.

## Källmaterial från Arla Foods

### ***Pressmeddelanden från Arla Foods - [<http://arlafoods.se/templates/Pressrelease.aspx>]***

2006-01-30 "Arlas försäljning i Mellanöstern har avstannat"  
2006-01-31 "Medarbetare i Danmark drabbas av bojkotten"  
2006-01-31 "Inga uppsägningar i Mellanöstern"  
2006-02-05 "Arla vill bidra till en dialog mellan parterna"  
2006-02-07 "Mjölkspriset ändras inte"  
2006-02-16 "Arla deltar på Mellanösterns största livsmedelsmässa"  
2006-03-02 "Bojkotten kostar Arla Foods drygt 490 miljoner kronor"  
2006-03-07 "Bojkotten i Mellanöstern drabbar priset till bonden"  
2006-03-19 "Annonser från Arla Foods i arabisk press"  
2006-03-22 "Reaktioner på Arla Foods annonser"  
2006-03-28 "Arla Foods på väg tillbaka i Mellanöstern"  
2006-03-30 "Långsam avveckling av bojkotten"  
2006-04-05 "Arla Foods på väg tillbaka i Saudiarabien"  
2006-04-06 "Genombrott för Arla Foods i Mellanöstern"  
2006-06-29 "Produktion för Mellanöstern startar igen"  
2006-12-14 "Arla Foods är tillbaka på 60 procent i Mellanöstern"

### ***Annat materiel från Arla Foods***

Arla Foods riktlinjer 2005: *Vårt ansvar*

[<http://www.arlafoods.se/templates/PlainPage.aspx?id=7422>]

Arla Foods intressentgruppskarta: *Stakeholder Relations Map*

[<http://www.arlafoods.dk/C1257013002C378D/O/HBLL6FEA8Z>]

Arla Foods Mellanösternannons: *Arla Foods tar avstånd från karikatyrerna*

[<http://www.arlafoods.se/upload/Text%20i%20annons.pdf>]

# Appendix: Arla Foods i Muhammedkrisen

Den **30 september 2005** publicerar Danmarks största dagstidning Jyllands-Posten 12 karikatyrteckningar föreställande profeten Muhammed. Anledningen till detta är att ett antal illustratörer av rädsla för muslimska reaktioner tackat nej till att illustrera en barnbok om profeten Muhammed.

Kulturredaktören på Jyllands-Posten valde med detta som bakgrund att publicera 12 teckningar med förklaringen att de ville skapa debatt om yttrandefriheten i förhållande till religiösa förbud.

Det är enligt Islam förbjudet att avbilda profeten Muhammed och publiceringen ledde till att stora delar av den muslimska samfundet kom att protestera mot Jyllands-Postens publicering av teckningarna. Att teckningarna var satiriska spädde ytterligare på kritiken att det var en förolämpning mot religionen islam.

Det hela resulterade till slut i en fullskalig kris med intensiva debatter, demonstrationer och bojkotter där normer och värderingar krockade mellan frågor om religiösa traditioner och demokratiska rättigheter rörande yttrandefrihet.

12 stycken danska islamiska organisationer med Islamiske Trossamfund i spetsen gick i oktober 2005 ut med ett uttalande där man krävde att Jyllands-Posten skulle be om ursäkt till alla muslimer. Problemet som nu uppstod var att publiceringen av teckningarna inte var olaglig ur ett danskt juridiskt perspektiv och därför svarade inte Jyllands-Posten på trossamfundens krav.

## Krisen blir statsangelägenhet

En utdragen debatt startade vilken till slut "tvingade" den danske statsministern Anders Fogh Rasmussen att uttala sig i frågan i mitten på oktober. Statsministern poängterade att "... *We live in a free democracy, where an extensive freedom of speech exists, and this freedom of speech also includes the opportunity to stand critically towards religion*".

Detta uttalande godtogs inte som ett tillräckligt svar vilket i sin tur ledde till att ambassadörerna till Danmark från elva länder med Islam som huvudreligion lämnade in en protest deklARATION till danska staten och krävde ett möte med den danska statsministern. På detta möte ville man att danska staten skulle ta avstånd från publiceringarna. Statsministern vägrade mötet och i ett uttalande lät man meddela att "... *the freedom of speech is the very foundation of the Danish society...and the Danish government has no means of influencing the press*".

Med detta som bakgrund begav sig en delegation från Danske Islamske Trossamfund ner till Mellanöstern för att diskutera situationen med politiska och religiösa ledare.

Fram till den **10 januari 2006** är det bara Jyllands-Posten som publicerat karikatyrerna men det hela katalyseras av att den norska tidningen Magazinet då väljer att publicera teckningarna ännu en gång.

Arlas externa PR konsulter på plats i Mellanöstern tillsammans med dansk ambassadpersonal har informerat Arla Foods ledning om att de inte tror att affären kring Muhammedkarikatyrerna kommer att

utvecklas vidare vid årsskiftet 2005/06. Det är baserat på denna information som Arla till en början väljer att ligga lågt i sin kommunikativa strategi.

## Arla Foods krisgrupp sammankallas

Den 12 januari 2006 uttalar den Egyptiske stormuftin Muhammed Said Tantawi en fatwa mot Danmark. Arla Foods kommer att direkt börja påverkas av situationen den **20 januari 2006** då stormuftin uppmanar medborgare i Saudiarabien till att bojkotta alla danska varor och produkter. Informationen om bojkotten sprids snabbt via SMS och e-mail och den förs vidare till Kuwait och sedan flertalet länder i Mellanöstern<sup>1</sup>. I matvarubutikerna sätter handlarna upp skyltar för att märka varor som danska och i många fall plockas varorna bort helt och hållet från hyllorna.

Det är vid tidpunkten kring den 20 januari som Arlas krisgrupp sammankallas. Medlemmarna består av VD, vice VD, kommunikationschef, presschef och försäljningschef för Mellanöstern.

Under fredagsbönen den **27 januari 2006** uppmanar flera imamer att bojkotta alla danska varor. Även flertalet nyhetsmedier uppmanar till bojkott och om inte kräver man ett tydligt ställningstagande från den danska regeringen. Inom Arla Foods gör man sig redo för kris:

"*Vi hade en stor vetenskap och medvetenhet inom krisgruppen att när en religiös ledare uppmanar till bojkott, ja då blir det bojkott. Det visste vi. Vi behövde inte spekulera kring detta då de började uttala sig om bojkott i fredagsbönen*" (Astrid Gade Nielsen).

Arla Foods gick ut med sitt första pressmeddelande angående bojkotten den **26 januari 2006** då man uttalade sig om att produktionen börjat känna av händelserna i Mellanöstern. Detta sker ca en vecka efter att imamer runt om i Mellanöstern uppmanat till bojkott av danska varor.

## Arla Foods ligger lågt

Den dåvarande presschefen för Arla Foods i Danmark Louis Illum Honoré hade innan detta uppmärksammat händelseförloppet under en tid på sin öppna blogg, *Mellan Linjerna*, på Arla Foods webbforum. Han säger bland annat att detta är första gången under hans karriär som Arla Foods står handlingsförlamat och produktionen helt har avstannat.

Denna typ av bojkott skiljer sig från när exempelvis de danska konsumenterna vänder Arla Foods ryggen på grund av att de inte gillar sättet som företaget bedriver sin verksamhet på. "*Når forbrugere i Danmark vender ryggen til vores mælk, fordi de ikke bryder sig om vores måde at drive forretning på, så kan ændre vores adfærd og dermed gøre noget ved det. Men i dette tilfælde retter harmen sig ikke mod Arla, men mod Jyllands-Posten og det officielle Danmark. Og vi kan ikke gøre meget andet end bare se til.*" (Arla Foods 2006-01-26)

<sup>1</sup> Värst är situationen i Saudiarabien, Kuwait, Syrien, Qatar, Bahrain, Förenade Arabemiraten där samtliga av Arlas importörer avbeställde sina varor på grund av situationen. Arlas dotterbolag i Mellanöstern, Danya Foods, försöker hela tiden hålla kontakten med detaljhandeln men försäljningen upphör helt (Arla Foods 2006-01-30)

## Vänta och se...

Presschefen gör alltså här ett uttalande där han menar att Arla bara kan vänta och se hur det hela utvecklar sig. Dock kommer Arlas första "ingripande" i krisen redan dagen efter, det vill säga **den 27 januari 2006**, då företaget väljer att betala för vidare spridning av ett pressmeddelande från den danska ambassaden i Riyad, Saudiarabien. I sitt eget pressmeddelande på sin hemsida förklarar Arla Foods att "Arla säkerställer nu att det pressmeddelande som den danska regeringen tidigare har sänt ut i samband med reaktionerna på Jyllands-Postens teckningar av profeten Mohammed, offentliggörs i Saudiarabien" (Arla Foods 2006-01-27).

Förklaringen från Arla till detta agerande är att man inte tycker att pressmeddelandet från ambassaden fått tillräcklig uppmärksamhet i Saudiarabisk press.

"För att bojkotten inte ska upptrappas ytterligare kommer Arla att på egen bekostnad publicera pressmeddelandet som annonser i ledande tidningar i Saudi Arabien under söndagen" (Arla Foods 2006-01-27).

Annonserna består uteslutande av den danska regeringens pressmeddelande. Arla Foods tillför inte något självständigt budskap men det framkom tydligt att det var Arla som betalat för annonserna.

Divisionsdirektören för Mellanöstern, Finn Hansen, uttalar sig på Arlas hemsida att detta är allt Arla Foods kan göra. Han menar på att trots den långa erfarenhet som företaget har från Saudiarabien så kan man bara ha små förhoppningar om att annonsen ska få en önskad effekt. Finn Hansen menar istället att det enda som kan stoppa den pågående bojkotten är en direkt dialog mellan de involverade parterna (ibid.)

Den **30 januari 2006** meddelar Arla på sin hemsida att all försäljning i Mellanöstern har avstannat. Bojkotten är den stora nyheten hos media och flera stormarknader har banderoller hängande vid sina entréer där det framgår att man bojkottar danska varor. Representanter från Arlas lokala ledning reser runt till medarbetare på olika lokala produktionskontor för att försöka få en överblick samt motivera medarbetarna. De dagliga rutinerna från säljarnas sida fortsätter för att hålla kontinuerlig dialog med butiksägare samt inköpare även om det inte säljs några varor överhuvudtaget. Arla meddelar även att man får ta emot många samtal och e-mail om att bojkotten inte på något sätt är riktad mot Arla utan helt och hållet mot Danmark och Jyllands-Posten (Arla Foods 2006-01-30).

På Arla Forum berättar den danske presschefen på sin blogg om alla mail han får som bland annat meddelar Arla att "Freedom carries with it responsibility and ethics. I have seen non of the course of action this danish newspaper has chosen. In light of this major offence, and the lack of an appropriate danish response, we are boycotting all danish products." (2006-01-30).

## Arla Foods uppmanar till dialog

Möjligheten till att skapa dialog tar Arla efter den danske statsministerns avståndstagande samt Jylland-

Postens ursäkt. Koncernchefen Peder Tuborgh menar att det nu finns en grogrund för en dialog som kan leda till att bojkotten upphör. Arla meddelar på sin hemsida att de ställer alla resurser till förfogande som kan bidra till att avsluta konflikten.

På frågan om han har synpunkter på om karikatyrteckningarna borde ha publicerats i Jyllands-Posten svarar han, "Arla är varken en tidning eller ett politiskt parti, och det är därför inte vår uppgift att delta i den politiska debatten. Vi kan inte heller lösa konflikten, men vi vill gärna bidra till att främja en dialog mellan parterna." (Arla Foods 2006-01-31)

Kommunikationschefen Astrid Gade Nielsen berättar att budskapet redan från början var att bidra till dialog. Om det så handlade om att hjälpa en dansk delegation att resa ned till området eller bidra med lokaler till en konferens så var Arla villiga att hjälpa till. Men hon berättar vidare att så inte blev fallet. I efterhand bidrog Arla till att skapa en större konferens i Köpenhamn där man diskuterade "Business as a bridge building process between cultures".

## Arla tar ställning

Den **16 februari 2006** är bojkotten av Arlas produkter fortfarande total i Mellanöstern men dialogen mellan Arla och detaljhandeln har inte upphört. Arla Foods satsar stort på diskussion när de deltar på livsmedelsmässan Golf Food i Dubai. Närvarande är representanter från alla Arlas dotterbolag i regionen samt ledningen för Division Overseas.

Man fokuserar på att kommunicera med kunder och distributörer från marknaderna i Mellanöstern, Nordafrika och Asien. Jan E Pedersen från Mellanösternregionen meddelar på Arlas hemsida att detta ger en möjlighet att förklara situationen i lugn och ro. Man tillhandahåller även kopior på Jyllands-Postens ursäkt vid sin egen monter. Han menar vidare att han inte tror att närvaron på mässan kommer att ha någon direkt effekt på bojkotten men att det kommer att ge en värdefull kontakt med Arla Foods affärskontakter i området. Jan E Pedersen menar att "mötas öga mot öga är otroligt viktigt och kan inte ersättas med telefonsamtal" (Arla Foods 2006-02-16).

Den danske presschefen Louis Illum Honoré skriver på sin blogg direkt nere ifrån mässan i Dubai om de kulturkrockar han upplever när han samtalar med journalister. Han menar att upplever mycket goodwill nere på mässan, journalisterna är nästan förvånade att de medverkar, de har svårt att förstå detta då Arla är bojkottade.

Louis beskriver även att flera av de arabiska journalisterna har svårt att se varför en så stor organisation som Arla inte kan påverka Jyllands-Posten att be om ursäkt eller att den danska regeringen inte utövar påtryckningar för att få tidningen på fall. Han avslutar sin blogg med påståendet att "... Intet under, at de to kulturer har så svært med at kommunikere med hinanden". (Arla Foods 2006-02-21).

I samband med mässan publiceras annonserna där Arla Foods berättar om sin 40 år långa historia i Mellanöstern. Man framhäver i annonsen att Arla Foods inte drabbats på grund av egna handlingar och med detta som

bakgrund väddar man till konsumenterna att överväga bojkotten mot Arla.

Finn Hansen, divisionsdirektör, hoppas på att de arabiska konsumenterna ska överväga om det är rättvist att bojkotta ett företag som inte har med karikatyrerna att göra (Arla Foods 2006-03-19) På presschefen Louis Illum Honorés webblogg kan man följa reaktionerna på de annonser som Arla Foods körde i 25 arabspråkiska tidningar. De rör sig bland annat om att konsumenter tyckte att Arla "sålde ut" yttrandefriheten och att Arla bara var giriga och måna om att så snabbt som möjligt få upp sina varor på hyllorna igen. Arla Foods svarade att man tog avstånd på grund av etiska skäl vilka grundar sig i de etiska riktlinjer som företaget har (Arla Foods 2006-02-21).

### Svårigheter på hemmamarknaden

Under bojkottens inledande fas upplever Arla sympati på den egna hemmamarknaden. En majoritet av den danska opinionen meddelade i en undersökning att de nu var mer medvetna i sin konsumering och aktivt ville stödja Arla Foods genom att köpa mer av företagets produkter. Detta ledde bland annat till en 15 % försäljningsökning på den danska marknaden och ett ökat stöd från danska intressenter.

Dock vände opinionen i takt med att Arla tog att aktivare avstånd från publiceringen av karikatyrerna. Astrid berättar att journalisterna till en början var väldigt snälla. "*[I] och med att allt fler dimensioner blev inblandade fick vi mer att stå i och hålla oss ajour med. Medierna blev mer aggressiva i och med att vi gick ut med våra annonser*".

Tre dagar senare bemöter man reaktionerna på annonserna på den officiella hemsidan genom att låta just Finn Hansen svara på de vanligaste frågorna. Annonserna riktar sig till den stora majoriteten av den muslimska befolkningen, de som dagligen gör ett aktivt val i butiken.

Han förklarar bland annat att anledningen till att språket i annonsen är så högtidligt beror på att det arabiska språket är mer officiellt än det skandinaviska. Därför använder man uttryck som "kära medborgare" istället för att exempelvis säga "Ni" som man gör i många Europeiska länder till folk som man inte känner. Han menar att Arla Foods helt enkel har tagit hänsyn till skillnaderna mellan de olika språken (Arla Foods 2006-03-22).

Astrid Gade Nielsen berättar att man redan innan publicerandet var bekymrade i krisgruppen över hur annonserna skulle tas emot. Det vill säga att det budskap man kommunicerade i en del av världen med en avsedd effekt fick en helt annan innebörd i andra delar. "*Vi trodde vi var ett globalt företag men vi måste erkänna att vi är ett skandinaviskt företag som exporterar till många länder. Vi har inte ett tillräckligt globalt mindset*". (Astrid Gade Nielsen)

Hon berättar dock att vi alla var medvetna om att företaget skulle få problem och det var av vikt att organisationsledningen var informerade om konsekvenserna och alla stod bakom publiceringen.

### Arla Foods på väg tillbaka

Den **28 mars 2006** meddelar Arla på sin hemsida att man långsamt börjar komma tillbaka i Mellanöstern. Flera av de större varuhuskedjorna börjar plocka upp Arlas produkter på hyllorna och Arla hoppas på att fler ska följa efter. Enligt Arla Foods kunder i Mellanöstern så är det tack vara Arlas annonser i arabiska medier som ligger bakomutvecklingen. Den **30 mars 2006** skriver flera arabiska tidningar att bojkotten mot Arla är hävd och religiösa ledare börjar uppmana till att upphöra med bojkotten. Vid detta tillfälle finns nu Arlas produkter igen i 400 av ursprungliga 50 000 butiker i Mellanöstern. Ett av problemen är att handlarna väntar ut varandra med att ta tillbaka danska produkter då man inte vet hur konsumenterna ska agera.

Astrid Gade Nielsen berättar att viss oväntad extern hjälp kom via ett uttalande från Al Qaida ledaren Usama Bin Laden. Han krävde nämligen att karikatyrtecknarna skulle utlämnas. Saudiarabien vilket är Usama Bin Ladens hemland vill varken bli förknippat med honom eller Al Qaida och de reagerade snabbt efter detta och meddelade att bojkotten var lyft. Vidare ledde de danska politikernas starka reaktioner på Arlas Foods agerande bidragande till sympati från konsumenterna i mellanöstern berättar Astrid. "*Att vi blev utskällda hemma i Danmark, var positivt för oss i Mellanöstern*" (Astrid Gade Nielsen).

Den **5 april 2006** kan Arla tydligt se sin väg tillbaka. Finn Hansen säger i ett pressmeddelande att handlarna nu tagit tillbaka alla Arlas varor och att det nu gäller att konsumenterna tar tillbaka Arla. Han berättar att det som nu ligger framför Arla är ett omfattande kommunikationsarbete som väntar. Det gäller att få ut budskapet till hela Mellanöstern att bojkotten av Arla är upphävd.

Detta gör man bland annat genom att sätta in nya annonser med uttalanden från en rad muslimska ledare vilka uppmanar till att bojkotten skall hävas. Arla berättar även på sin hemsida att man kommer att börja stödja flertalet humanitära aktiviteter i Mellanöstern. Arla skriver att "*endast genom en bättre gemensam förståelse och respekt mellan religioner och kulturer kan vi undvika missförstånd och därmed förhoppningsvis även episoder som utlöser hat och våld*". (Astrid Gade Nielsen) Finn Hansen säger att Arla, som ett globalt företag, vill bidra till en fungerande samexistens mellan olika civilisationer. Annars går det inte att driva en internationell verksamhet. Astrid Gade Nielsen bekräftar att Arla Foods för tillfället ser över olika CSR relaterade aktiviteter man kan delta i. Hittills har det resulterat i en konferens men mer är enligt Arla Foods att vänta. "*Samhällsansvaret behöver bli mer specificerat i vår vision och vi kommer se över detta nu i juni. Vad vill vi, vad menar, hur vill vi agera och vad kan vi bidra med i samhället vi är frågor som vi måste besvara här. Som verksamhet tror jag att man kan få mycket tillbaka på att visa att man tar ansvar*" (Astrid Gade Nielsen).

Arla meddelar den **2 mars 2007** på sin hemsida att man nu är tillbaka i full produktion på mejerierna som levererar produkter till Mellanöstern (Arla Foods 2007-04-02).