

2. Hvad er en krise?

Definitioner og typologier

2.1. Indledning

Som beskrevet i bogens første kapitel har vi i de seneste årtier været vidne til mange kriser – og til mange *forskellige* kriser. Der har været små kriser og store kriser, der har været nationale kriser og internationale kriser, og der har været kriser for organisationer og kriser for personer. Det vil derfor næppe heller komme som nogen større overraskelse, at man genfinder den samme mangfoldighed, når man konsulterer faglitteraturen for at finde et svar på spørgsmålet: Hvad er en krise? Ser vi i første omgang bort fra, at alle synes at kunne tilslutte sig, at det, vi i dag kalder ”kriser”, altid vil repræsentere en eller anden form for *diskontinuitet* eller afbrydelse i forhold til en normal eller ønsket situation,¹ tvinges vi hurtigt til at konstatere, at uenighederne er mange og store, når forskere og praktikere skal forklare, hvori denne diskontinuitet mere præcist består. Hvad er krisens indhold? Hvad kendetegner en krise? Hvordan udvikler den sig? Hvor stor skal en krise være, for at der er tale om en krise? Hvilke typer af kriser findes der? Hvilke konsekvenser har en krise? Og vil disse konsekvenser altid være negative? Man er kort sagt uenige om, hvordan man skal *definere* og *typologisere* kriser.

Der er flere årsager til denne uenighed. *For det første* udgør en krise det, som Rosenthal, Boin & Comfort (2001: 7) kalder for en ”mangfoldig virkelighed”. Den giver anledning til forskellige opfattelser og definitioner af en situation eller begivenhed og kan derfor ikke studeres i absolutte termer. Vi skal senere i dette kapitel vende tilbage til krisen som *fortolket* fænomen, dvs. som en form for social konstruktion. *For det andet* anvendes begrebet *krise* inden for mange forskellige discipliner. Inden for økonomi taler man f.eks. om ”økonomiske kriser”, hvormed man ofte sigter til fænomener som recession, lavkonjunktur, stagnation, inflation eller arbejdsløshed. Inden for statskundskab taler man tilsvarende om ”politiske kriser”, hvormed man sigter til f.eks. konflikter på det internationale plan, inden for parlamentariske systemer, der betragtes som ”uregerlige”, eller mellem partier, der sidder i regering sammen. Sociologer anvender

begrebet *krise*, når der er tale om social ulighed, mangel på integration eller tab af autoritet, mens historikerne taler om ”civilisationskriser”, når store kulturkredse eller civilisationer bryder sammen. Psykologerne tilhører måske den gruppe af fagfolk, som hyppigst anvender begrebet *krise*, f.eks. når de taler om ”personlige kriser” (sammenbrud af identitet). Selv inden for naturvidenskaberne taler man om kriser, bl.a. inden for kaosteori, hvor en krise betegner en mangel på balance i et system. *For det tredje og sidste* – og i direkte forlængelse af de to foregående punkter – udgør kriseseledelse og krisekommunikation i sig selv et tværvidenskabeligt forskningsområde, hvad der automatisk vil indebære en vis definitorisk og typologisk mangfoldighed.

Til de mange anvendelser af begrebet *krise* kommer så det faktum, at udtrykket i dag oftere og oftere bruges om fænomener, man ikke tidligere ville have betragtet som en krise. Vi oplever en periode med ”terminologisk inflation”, hvad der bidrager til at gøre billedet mere sløret. Som Pouchant & Mitroff (1992: 11) så ganske rigtigt skriver, så er en konferencearrangørs problemer med i sidste øjeblik at finde en erstatning for den foredragsholder, man ellers havde inviteret til at være hovedtaler, jo ikke en ”krise” af samme slags som katastrofen i Union Carbides kemiske fabrik i Bhopal i Indien i 1984.

Set på den baggrund er det noget af en udfordring at give sig i kast med at definere og typologisere kriser. Men udfordringer er som bekendt til for at blive taget op. Så det vil vi gøre. Formålet med dette kapitel er således at præsentere og diskutere de vigtigste krisedefinitioner og krisetyologier ud fra den antagelse, at en viden om disse emner er nødvendig i mindst to tilfælde, nemlig 1) når man skal identificere noget som en krise – og handle strategisk derefter – og 2) når man skal forhindre, forberede sig på eller håndtere en bestemt type af kriser. Som det også vil fremgå af bogens kapitel 4 og 5, og ikke mindst af den model for krisekommunikation, vi opstiller i kapitel 5, kan ikke alene arten og intensiteten, men også forløbet og fortolkningen af en krise have stor betydning for krisekommunikationens udformning.

2.2. Definitioner af kriser

Inden vi ser nærmere på, hvordan man kan definere en krise, skal vi først kaste et hurtigt blik på to emner af mere generel karakter. Det drejer sig for det første om krisebegrebets idéhistorie, som vi vil give en kort frem-

stilling af, og for det andet om det, vi ved hjælp af filosofiske fagtermer har valgt at kalde for henholdsvis krisens ontologi og aksiologi. Begge emner spiller en vigtig rolle for den betydning, status og værdi, som en krise tillægges i de enkelte definitioner.

Krisebegrebets idéhistorie

Hvad angår krisebegrebets etymologi, så stammer det danske ord krise fra det græske ord *krisis*, der allerede i det antikke Grækenland kunne have forskellige betydninger. I indledningen til det temanummer om kriser af det franske tidsskrift *Communications*, hvori man finder Edgar Morins berømte artikel ”Pour une crisologie”, som vi omtalte i indledningen til bogen, præsenterer de to redaktører os for nogle af disse betydninger:

”I det religiøse sprog i det antikke Grækenland betød ordet *Krisis*: fortolkning (af fuglenes flugt, af drømme), udvælgelse (af syndofre); i det juridiske ordforråd var det udtryk for ideen om en dom eller en afgørelse, der ikke mekanisk er et resultat af beviser. I forhold til den græske tragedie betegnede ordet en afgørende begivenhed, der på én og samme tid implicerede hele fortiden og hele fremtiden for en handling, hvis forløb det markerede. I den hippokratiske lægekunst betegnede ordet en pludselig forandring i et sygt menneskes tilstand, udpeget i tid (”kritiske dage”...) og i rum (måder at fjerne og tømme den ”sygdomsbefængte materie” på) (Béjin & Morin 1976: 1-2).

Hvad angår krisebegrebets udvikling efter antikken, så fortæller redaktørerne, hvordan begrebet fra og med det 17. og især det 18. århundrede overføres fra lægekunsten til samfundsanalysen med den konsekvens, at begrebet bliver stadigt mere upræcist i takt med at det bliver tilpasset, så det kan give en analog beskrivelse af de ”sociale organismers” patologi. Fra og med slutningen af det 19. århundrede begynder man at anvende begrebet til ambitiøse analyser af store kulturelle eller åndshistoriske transformationer (”civilisationernes krise”, ”værdiernes krise”), en betydning, vi også den dag i dag kan nikke genkendende til.

Med udgangspunkt i krisebegrebets idéhistorie har Lagadec (1991: 46-48) udpeget fem betydningslag i krisebegrebet: 1) krisen som *afgørelse*, 2) krisen som *vendepunkt*, 3) krisen som *patologi*, 4) krisen som *sandhedens time* og 5) krisen som *mulighed*. Set i et historisk perspektiv er krisebegrebet altså et meget indholdsrigt begreb med mange mere eller mindre nært

beslægtede betydninger. Set i et aktuelt perspektiv fremstår begrebet derimod i dag som langt fattigere.²

Krisens ontologi og aksiologi

Krisens ontologi og aksiologi betegner to sæt af *grundopfattelser*, som man kan genfinde på kryds og tværs af tilsyneladende meget forskellige definitioner og typologier, og som ofte har en eller anden form for indflydelse på, hvordan man forsker i kriser eller udøver kriseledelse eller krisekommunikation i praksis.

Med krisens *ontologi* sigter vi til alle de mulige svar på det grundlæggende spørgsmål om krisens væren: Hvad er en krise dybest set? Nogle af disse svar handler om, hvem eller hvad der udløser en krise, dvs. ”spørgsmålet om ’oprindelsen til dens oprindelse’”, som Roux-Dufort (2000b: 22) så smukt udtrykker det, og de fordeler sig for de fleste svars vedkommende på to diametralt modsatte positioner:

- Ifølge den første position er kriser først og fremmest *menneskeskabte*. De skyldes i alt væsentligt menneskelige fejl, hvad enten der er tale om en forkert adfærd (hos medarbejderne) eller en forkert beslutning (hos ledelsen). Repræsentanter for denne opfattelse er f.eks. den individ-orienterede del af den såkaldte ulykkesforskning, hvor menneskelig adfærd betragtes som årsagen til ulykker (Human Error-traditionen), og den såkaldte High Reliability Theory (HRT), som vi skal vende tilbage til senere i kapitlet.
- Ifølge den anden position er kriser først og fremmest en *iboende egenskab* ved de sociale, kulturelle eller tekniske *systemer*, som den menneskelige måde at organisere sig på har resulteret i, og det endda i en sådan grad, at kriserne bidrager til disse systemers fortsatte udvikling og overlevelse. Repræsentanter for denne opfattelse er f.eks. den system- eller kontekst-orienterede del af ulykkesforskningen, hvor de socio-tekniske systemer betragtes som årsagen til ulykker, Edgar Morin, hvis krisologi i sidste instans er en evolutionsteori, og den amerikanske ulykkesforsker Charles Perrow og hans såkaldte Normal Accident Theory (NAT), som vi også skal vende tilbage til senere i kapitlet.

Mellem disse to yderpunkter er der opfattelser, som forsøger at integrere de to modsatte positioner, bl.a. Ian Mitroff og Thierry Pauchant og deres



systemiske tilgang eller heraklitiske kompleksitetsopfattelse. De skriver således i *Transforming the Crisis-Prone Organization*: ”en systemisk opfattelse udelukker, at man kun fokuserer på én eller to vigtige årsager til kriser. Der fokuseres i stedet på, hvordan én eller flere begivenheder kan udløse bestemte energi-, bevægelses- eller interaktionsmønstre i et system. Vi anvender ordet *udløser* snarere end det mere traditionelle ord *forårsager*, fordi det inden for en heraklitisk opfattelse bliver absurd at tale om én variabel, som forårsager forandring i en anden variabel. For at give nogle konkrete eksempler, så er det absurd at hævde, at en skibskaptajns for-drukkenhed ”forårsagede” Exxon Valdez-katastrofen; eller at en terrorists sabotagehandling ”forårsagede” Bhopal-katastrofen” (Pauchant & Mitroff 1992: 22).

Med krisens *aksiologi* sigter vi til alle de mulige svar på et andet grundlæggende spørgsmål: Hvilken værdi har en krise dybest set? Her støder vi igen på to diametralt modsatte positioner:

- Ifølge den første position er kriser først og fremmest *negative*. De er isolerede, dysfunktionelle begivenheder, ”undtagelser fra reglen”, som vi hurtigst muligt må inddæmme og få kontrol over, således at vi kan vende tilbage til normaltilstanden.
- Ifølge den anden position er kriser ikke bare negative, de kan også være *positive*. De er integrerede begivenheder, som også er udstyret med en vis grad af funktionalitet. Stephen Fink er f.eks. en repræsentant for denne opfattelse. I *Crisis Management* (1986) sætter Fink således lighedstegn mellem kriser og det, han med udgangspunkt i *Webster's Dictionary* kalder for ”a turning point for better or worse” (Fink 1986: 15, jf. også Finks krisedefinition, som er gengivet i boks 2.1 på side 80). Han opfatter kort fortalt en krise som en flydende, ustabil og dynamisk situation, der kan munde ud i noget, man enten ikke ønsker, eller i noget, man ønsker – hvis man vel og mærke håndterer krisen proaktivt. En krise kan med andre ord også være en ”mulighed”. En anden repræsentant for denne opfattelse er Curt Bechler, der under henvisning til bl.a. David Hurst og hans bog *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change* (1985) slår til lyd for, at man i højere grad (men selvfølgelig ikke udelukkende) opfatter kriser som et ”nødvendigt korrektiv” (Bechler 2004: 74). Curt Bechler betragter ligefrem denne nye positive opfattelse som årsagen til et paradigmeskifte og et helt nyt forskningsdesign inden

for studiet af kriseledelse, hvor kriser ikke opfattes som isolerede, men derimod som integrerede begivenheder.

Sammenfattende kan vi altså sige, at vi på den ene side har en grundopfattelse, der betragter kriser som menneskeskabte, tilfældige, negative og i sidste instans udefra kommende fænomener (medmindre vi fastholder, at det er menneskeligt at fejle), mens vi på den anden side har en grundopfattelse, der betragter kriser som systemskabte, iboende og indefra kommende fænomener, der kan have en mulig positiv udgang. I virksomhedernes verden er det den første af disse to grundopfattelser, som dominerer.

Krise

DANSKE KRISER:

DANSKE BANK OG IT-NEDBRUDET

Mandag den 10. marts 2003 sidst på eftermiddagen udskifter en tekniker fra det delvist Danske Bank-ejede DM Data den ene af to strømforsyningsenheder i et datalagringsystem i den ene af Danske Banks to datacentraler. Systemet, der burde kunne køre på kun én strømforsyning, bryder ned. De umiddelbare konsekvenser, som nedbruddet får, er betragtelige. 450.000 private kunder og erhvervs-kunder kan kun i begrænset omfang bruge Danske Banks netbank. De kan ikke foretage eller registrere ud- og indbetalinger, ligesom de heller ikke har nogen adgang til oplysninger om værdipapirer, realkredit og udlandsbetalinger. Der er tale om et af de alvorligste nedbrud i den danske banksektor i mange år.

Det er anden gang i løbet af få måneder, at Danske Banks IT-system rammes af et alvorligt nedbrud. Den første gang var den 21. november 2002, hvor systemet var nede i fire dage, hvad der dengang gav anledning til overskrifter i aviserne som "Værste nedbrud i bankens historie" (Børsen 3.12.2002). Danske Banks IT-leverandør, IBM Danmark, måtte i den forbindelse betale et "pænt" millionbeløb som erstatning. Fejlen synes også denne gang at skulle findes i et produkt, som IBM Danmark har leveret til Danske Bank, nemlig databasesoftwarens DB2.

I dagene efter mandag den 10. marts lykkes det ikke medarbejderne hos Danske Bank at få IT-systemet til at køre igen. Om onsdagen må Nationalbanken se sig nødsaget til at tilføre banksektoren fem milliarder i likviditet. Og om torsdagen må PBS og andre store danske banker, altså konkurrenter til



Danske Bank som f.eks. Nordea, træde til for at sikre, at bl.a. lønnen til knap 75.000 14 dags-lønnede bliver udbetalt.

Først den 14. marts, altså fire dage efter nedbruddet, udsender Danske Bank en pressemeddelelse, hvori der kortfattet står:

”Det er nu muligt at anvende Netbank i fuldt omfang. En stor mængde data er ved at blive opdateret, og en række betalinger og andre transaktioner på konto tilbage fra mandag den 10. fremgår derfor endnu ikke af de enkelte konti. Vi forventer, at alle opdateringer er afsluttet mandag den 17. marts om morgenen. IT-problemerne vil bl.a. medføre, at banken må forventes at skulle betale erstatning til en række kunder. Det vil ske i samarbejde med den enkelte kunde. Banken er i færd med at analysere årsagen til det uacceptable systemnedbrud. Når analysearbejdet er færdiggjort, vil der blive udsendt en redegørelse” (www.danskebank.dk).

IBM Danmark udsender samme dag en pressemeddelelse, hvori man omtaler den ”dybt beklagelige situation” (www.ibm.com/news/dk).

Dagen før er IT-bruddet på forsiden af dagbladet Børsen, ligesom det omtales i Jyllands-Postens erhvervssektion. Direktør Sven Lystbæk fra Danske Bank, der har ansvaret for privatkundeområdet, udtaler: ”Det uheld, der ikke måtte ske, er sket to gange på få måneder. Det er stærkt beklageligt, og vi arbejder på højtryk med at få løst problemerne” (Børsen 13.3.2003). I de efterfølgende dage må Danske Banks ordførende direktør Peter Straarup igen og igen stille op og besvare mediernes kritiske spørgsmål. Den 15. marts udtaler han til Jyllands-Posten: ”Efter denne omgang har vi en taknemmelighedsgæld til resten af sektoren, der har hjulpet os”. Samme dag siger han til Politiken: ”Der er ingen tvivl om, at det får en negativ indflydelse på bankens image. Vi kan kun reparere på det ved at få vores systemer til at køre ordentligt. Det kan vi ikke reklamere os ud af”.

Som tiden går, og marts bliver til april, bliver det i højere grad IBM Danmark, leverandøren af den fejlbehæftede software, som kommer i skudlinjen. I alle tilfælde i Politiken, hvor erhvervsredaktør Claus Skovhus taler om ”IBM-skandalen” (6.4.2003), og hvor IBM anklages for at gå ”i flyverskjul” (5.4.2003). Allerede fredag den 4. april er det nemlig lykkedes IBM Danmarks kommunikationschef Anders Lund Rendtorff at sætte en foreløbig danmarksk rekord i at sige ”Ingen kommentarer”, da han i en kort artikel (der er et uddrag af en længere e-mail-korrespondance) 5-6 gange afviser at besvare et spørgsmål fra journalisten eller at uddybe sit svar.

Den 7. maj 2003, næsten to måneder efter IT-nedbruddet, kan dagbladet

Politiken oplyse, at nedbruddet kostede Danske Bank over 40 millioner kroner. Det fremgår af aflæggelsen af regnskabet for første kvartal 2003. Peter Straarup udtaler desuden til avisen, at Danske Bank vil øge sit IT-beredskab.

Danske Bank Koncernnyt, Danske Banks personaleblad, bringer samme måned tre artikler under overskrifterne "Krisen der gør os klogere", "Ændret sikkerhed efter nedbrud" og "Hektiske dage på it-barrikaderne" (nr. 2, maj 2003). I den første af disse artikler kan man læse følgende refleksion:

"At krisen strakte sig over så lang tid og forløb så uforudseligt, er en af forklaringerne på, at opgaven med at orientere medarbejdere, kunder og offentligheden om forløbet blev ekstremt vanskelig. Kommunikationschef Steen Reeslev peger netop på uforudsigeligheden, når han skal forklare, hvorfor bankens kommunikation ikke fungerede optimalt.

"Vi mente flere gange, at krisen ville være løst i løbet af få timer og valgte derfor at orientere eksternt med f.eks. en pressemeddelelse eller en note på vores hjemmeside. Det vil altid skabe usikkerhed, når der kommer en sådan besked. Og derfor er det naturligvis at foretrække, hvis vi i stedet kan fortælle, at der har været et nedbrud, men at problemerne nu er løst. Men problemerne blev ikke løst, eller rettere, i takt med at vi løste problemerne, opstod der nye", siger Steen Reeslev.

"Fordi nedbruddet varede så længe, og fordi situationen konstant forandrede sig, blev det synligt, at vi mangler en drejebog for, hvordan vi tackler netop den type problemer. Den er vi nu ved at udvikle", siger Steen Reeslev."

Siden det store IT-nedbrud i Danske Bank i marts 2003 har medierne haft et vågent øje i forhold til nye nedbrud i banksektoren, også selv om de er ganske ubetydelige. "IT-nedbrud blev billigt" og "Danske Bank ramt af it-nedbrud", lyder overskrifterne på to artikler i Jyllands-Postens erhvervssektion henholdsvis den 8. oktober 2003 og den 21. december 2004. I sidstnævnte tilfælde er der tale om et nedbrud, som blot varer en tre-fire timer.

Kilder: artikler i *Børsen*, *Jyllands-Posten* og *Politiken* i perioden marts-maj og oktober 2003 samt december 2004 og *Danske Bank Koncernnyt* nr. 2 (maj 2003).

Definitioner af kriser

Vi skal nu se nærmere på fire forskellige krisedefinitioner, som er blevet opstillet af forskere eller konsulenter inden for enten den teoretisk-orienterede eller den praktisk-orienterede faglitteratur. Som det hurtigt vil fremgå, er de fire definitioner blevet opstillet på forskellige tidspunkter, og de betoner hver især et eller flere centrale aspekter af en krise. Fælles for krisedefinitionerne er dog for det første, at de betragter en krise som en *diskontinuitet*, dvs. som en eller anden form for afbrydelse i forhold til en normal eller ønsket situation, og for det andet, at de betragter en krise som noget *negativt*, som noget, der repræsenterer en trussel for virksomheden, dens aktiviteter og overlevelse (jf. ovenfor om krisens aksiologi).

En af de første, som anvender krisebegrebet inden for en management-kontekst, er den amerikanske politolog Charles F. Hermann, der trækker på erfaringer med krisehåndtering inden for såvel militæret og det politiske område som inden for erhvervslivet. I en artikel med titlen "Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations", der udkom allerede i 1963, definerer Hermann en krise på følgende måde:

"En organisationel krise (1) truer højt prioriterede værdier i organisationen, (2) giver et begrænset tidsrum, inden for hvilket der kan svares igen, og (3) er uventet eller ikke foregribet af organisationen" (Hermann 1963: 64).

I denne definition, som man næsten kunne kalde for klassisk, for så vidt den repræsenterer en meget udbredt opfattelse, er der fokus på krisens egenskaber, på dens konsekvenser og på muligheden for at reagere. En krise er en *uventet* begivenhed, der ikke er foregribet, den truer højt prioriterede *værdier* i organisationen, og den sætter organisationen under et *tidspres*: der skal handles hurtigt.

Den anden krisedefinition er den definition, som Thierry Pauchant og Ian Mitroff har opstillet i *Transforming the Crisis-Prone Organization* (1992), et værk, der som allerede omtalt bygger på en systemisk tilgang. De definerer en krise på følgende måde:

"Vi definerer en *krise* som en afbrydelse, der fysisk påvirker et system som helhed og truer dets grundlæggende antagelser, det subjektive selvfølelse, dets eksistentielle kerne" (Pauchant & Mitroff 1992: 12).

I denne definition er der fokus på de konsekvenser, en krise har, dvs. på krisens *omfang*. En begivenhed skal leve op til to betingelser, hvis den skal kunne betragtes som en krise. For det første er en begivenhed først en krise, når den fysisk påvirker *hele* organisationen betragtet som et system. For det andet er en begivenhed først en krise, når de grundlæggende antagelser hos organisationens medlemmer udfordres på en sådan måde, at de tvinges til enten at indse, at grundlaget for disse antagelser er forkerte, eller til at udvikle forsvarsmekanismer imod disse antagelser.

Den tredje krisedefinition er af lidt nyere dato og er opstillet af Timothy Coombs i bogen *Ongoing Crisis Communication* (1999):

“En krise kan defineres som en begivenhed, der udgør en uforudsigelig større trussel, som kan have en negativ indvirkning på organisationen, branchen eller interessenter, hvis den håndteres på en forkert måde” (Coombs 1999a: 2).

Denne definition har en del til fælles med de to foregående: en krise er en *uforudsigelig* (dog ikke nødvendigvis uventet) begivenhed, og den repræsenterer en større trussel. Men den adskiller sig også fra de foregående definitioner på to vigtige punkter. For det første er det ikke kun den enkelte organisation, som inddrages. Den branche, som organisationen repræsenterer, er også med, og det samme gælder organisationens stakeholdere (aktionærer, medarbejdere, leverandører, kunder, medier mv.). For det andet bliver en begivenhed først til en krise, når den håndteres forkert eller dårligt. Håndteres den rigtigt eller godt, er der ifølge Coombs ikke tale om en krise. Det vil sige, at kriseledelse også integreres som et element i definitionen.

Den fjerde og sidste krisedefinition, som vi har valgt ud, er opstillet af Institute for Crisis Management og tjener bl.a. som udgangspunkt for Robert Irvine og Dan Millars arbejde med at afsløre de stereotype opfattelser af kriseledelse, som blev omtalt i kapitel 1:

“En markant afbrydelse, der ansporer til omfattende dækning i nyhedsmedierne og offentlig granskning, som afbryder organisationens normale aktiviteter” (Institute for Crisis Management).

I denne definition er der fokus på bestemte stakeholderes reaktion på en begivenhed, i dette tilfælde nyhedsmedierne og offentligheden.

Til de fire krisedefinitioner, som vi har præsenteret ovenfor, vil vi føje

en femte, som vi selv har opstillet, og som efter vores opfattelse har særlig relevans, når man arbejder med krisekommunikation. Det er den *dobbelte krise* eller ”kommunikationskrisen”, som vi definerer på følgende måde:

En dobbeltkrise er en krise, hvor den oprindelige krise overlejres af en ”kommunikationskrise”, for så vidt virksomheden ikke magter at lede de kommunikationsprocesser, som skulle bidrage til håndteringen af den oprindelige krise.

Der er tale om en definition, der har en vis lighed med Coombs krisedefinition, for så vidt det er håndteringen, som giver anledning til en krise, men i modsætning til Coombs, betragter vi også den begivenhed, der håndteres, som en krise. IT-nedbruddet i Danske Bank i marts 2003 kan tjene som eksempel på en dobbelt krise. Den oprindelige krise er et IT-nedbrud som følge af problemer med den leverede databasesoftware. Den dobbelte krise eller ”kommunikationskrisen” er den krise, som Danske Bank havner i, fordi den først på et ret sent tidspunkt meddeler offentligheden, at der er eller har været et IT-nedbrud.³

Ideen er nu ikke, at man nødvendigvis skal udpege den bedste eller den mest omfattende blandt de fire eller fem krisedefinitioner, som netop er blevet præsenteret, eller blandt de mange andre definitioner, som man kan finde eksempler på i faglitteraturen (se definitionerne i boks 2.1 på side 80). En krise er som allerede omtalt en ”mangfoldig virkelighed” og kan derfor defineres på mange forskellige måder. Man kunne overveje en strategi, hvor man forsøger at lave en ”superdefinition”, dvs. en definition, der enten er så generel, at den dækker alle former for kriser, eller så detaljeret, at den omfatter *alle* de konkrete aspekter, som omtales i de mange definitioner, som allerede findes. Men resultatet af denne strategi ville uden tvivl enten blive en alt for indholdsfattig definition, der blot siger, at en krise er en negativ diskontinuitet i forhold til en ønsket eller normal tilstand, eller en alt for indholdsrig definition, der siger, at en krise kan være pludselig eller ulmende, uventet eller ventet, uforudsigelig eller forudsigelig, at en krise kan være ”dobbelt”, at en krise kan have en negativ indvirkning på en organisations målsætninger og aktiviteter, image, omdømme og troværdighed, at en krise påvirker en organisation i både fysisk og symbolsk forstand, at en krise giver anledning til medieomtale, at en krise tvinger organisationen til at handle hurtigt, at en krise først opstår, når den håndteres forkert osv.

I stedet for at udpege en vinder i en ”definitions konkurrence” eller op-

Hvad er en krise?

”Et vendepunkt til det bedre eller værre” (*Webster’s Dictionary*).

”Fra et praktisk, forretningsorienteret synspunkt er en krise (et vendepunkt) enhver prodromal situation, der risikerer at: 1. Eskalere i intensitet, 2. Blive genstand for nøjere undersøgelser i medierne eller fra regeringens side, 3. Forstyrre den normale drift, 4. Sætte det positive image på spil, som virksomheden eller dets ledere for indeværende nyder godt af i det offentlige, 5. Ødelægge en virksomheds bundlinje på nogen som helst måde” (Fink 1986: 15-16).

”En specifik, uventet og usædvanlig organisationsbaseret begivenhed eller række af begivenheder, der skaber en høj grad af usikkerhed og fare eller opfattet fare i forhold til en organisations højt prioriterede mål” (Seeger et al.: 1998: 223).

”En alvorlig trussel mod grundstrukturen eller de grundlæggende værdier og normer i et system, der under tidspres og meget usikre omstændigheder gør det nødvendigt at foretage vigtige beslutninger” (Rosenthal, Charles & ‘t Hart 1989).

”En *krise* er en større hændelse, der har et potentielt negativt udfald, og som påvirker såvel organisationen, virksomheden eller branchen som dens publikum, produkter, tjenesteydelser eller gode navn. En krise afbryder de normale forretningstransaktioner og kan undertiden true organisationens fortsatte eksistens. En krise kan være en strejke, et terroristangreb, en brand, en boykot, fiksfakserier med produktet eller utallige andre begivenheder. Organisationens størrelse er ikke relevant. Det kan være et multinationalt selskab, en enkeltmandsvirksomhed eller sågar et enkeltindivid” (Fearn-Banks 2002: 2).

”En kosmologisk episode opstår, når folk pludselig har en dyb følelse af, at universet ikke længere er et rationelt, ordnet system. Hvad der gør en sådan episode så sønderknusende er, at både meningen med det, som sker, og midlerne til at genopbygge denne mening kolliderer” (Weick 1993).

Boks 2.1. Andre krisedefinitioner.

stille en ”superdefinition” er det efter vores opfattelse langt mere interessant at betone, at alle disse definitioner ikke alene findes i artikler og bøger skrevet af forskere eller konsulenter, men også ”i hovedet” på virksomhedernes ledere og medarbejdere – i form af en praktisk eller ”tavs” viden. Vi antager således ikke alene, at disse definitioner eller denne viden *har indflydelse på* det praktiske kriseberedskab – og det både i første og sidste

instans, men også at de påvirkes af faktorer som branche eller område, ledernes og medarbejdernes uddannelsesmæssige baggrund, placering i bestemte afdelinger og anciennitet.

I vores undersøgelse af private virksomheders og offentlige myndigheds kriseberedskab, der blev omtalt i kapitel 1, blev respondenterne stillet spørgsmålet: Hvordan vil du definere en krise? De havde følgende fem muligheder at vælge imellem: en krise er en begivenhed,

- 1) der i et kort tidsrum sætter dele af virksomheden eller myndigheden ud af drift,
- 2) der involverer skade på interessenter (kunder, klienter, medarbejdere),
- 3) der truer hele virksomhedens eller myndighedens eksistensgrundlag,
- 4) der håndteres dårligt af ledelsen i en virksomhed eller myndighed, og/eller
- 5) der giver negativ omtale i medierne.

Det var tilladt at sætte mere end et kryds i spørgeskemaet under dette spørgsmål.

Respondenternes svar viste med al ønskelig tydelighed, at den branche eller det område, virksomheden eller myndigheden tilhører, påvirker krisepfattelsen. De private virksomheder havde fokus på, at en krise er en trussel mod eksistensgrundlaget (82,5%) samt at en krise er noget, der involverer skade på interessenter (77,5%), eller noget, der giver negativ medieomtale (45,6%). Til sammenligning skal det nævnes, at kun 14,1% af de adspurgte kommuner mente, at en krise er noget, der giver negativ medieomtale. De offentlige myndigheder havde i stedet fokus på, at en krise sætter dele af myndigheden ud af drift i et kort tidsrum (81,8% for amter og politikredse, 77,8% for forsyningsselskaber og 71,9% for kommuner).

2.3. Krisetypologier

Jo mere mangfoldig en virkelighed er, desto flere muligheder er der for at typologisere denne virkelighed. Det gælder i høj grad også kriser. Derfor kunne man godt forvente, at der eksisterede et stort antal gode og stringent opstillede krisetypologier, men det er desværre langt fra tilfældet. Alt

for ofte må man nøjes med tilfældige eller dårligt strukturerede lister over kriser, som den pågældende forfatter (som regel en erhvervsleder eller konsulent) selv har arbejdet med i praksis. Et eksempel på dette ser man i Gerald C. Meyers' bog *When It Hits the Fan: Managing the Nine Crises of Business* (1986). Meyers hævder, at der i dag (altså for over 20 år siden) er ni forskellige typer af erhvervs kriser, der nok har hver deres særlige symptomer og behandlingsformer, men som også har en række kendetegn til fælles. Den liste, der bliver resultatet af denne påstand, og som i store træk svarer til bogens indholdsfortegnelse, ser således ud:

- 1) Offentlighedens opfattelse af virksomheden
- 2) Pludselige skift på markedet
- 3) Fejl ved virksomhedens produkter
- 4) Udskiftninger i topledelsen
- 5) Likviditetskriser
- 6) Forholdet til fagforeninger
- 7) Fjendtlige overtagelser
- 8) Uheldige internationale begivenheder
- 9) Indførelse/afskaffelse af lovgivning.

Sådanne lister over kriser er selvfølgelig ikke uinteressante. Meyers' liste er f.eks. interessant set i et historisk perspektiv, dvs. betragtet som et vidnesbyrd om, hvilke typer af kriser man især var opmærksom på i USA i begyndelsen og midten af 1980'erne. Men i sidste instans er disse lister kun nyttige, hvis deres ophavsmænd samtidig hævder, at kriserne på listen enten er *typiske* (for en bestemt virksomhed eller en bestemt branche), eller at de er *nye* (set i forhold til allerede kendte kriser). Den diskussion, som listerne giver anledning til, består normalt i, at man enten fjerner eller tilføjer nogle nye typer af kriser. Eller formuleret på en anden måde: problemet ved Meyers' liste og alle de andre lister af samme skuffe er, at de ikke bygger på eksplicit formulerede kriterier for inddeling i kategorier.

Men hvilke kriterier kan vi så anvende, hvis vi vil opstille en mere struktureret krisetypologi, som er nyttig i både teoretisk og praktisk forstand? Vi har valgt at skelne mellem to grundtypologier: 1) en typologi, der bruger *arten* som kriterium, og 2) en typologi, der bruger *intensiteten* som kriterium. Ved hjælp af disse to typologier kan man besvare to centrale spørgsmål. For det første: Hvilken slags krise er der tale om? Og for det andet: Hvor stor en krise er der tale om? Inden for hver grundtypologi kan der så igen inddrages andre kriterier for inddeling i kategorier. Inden for

artstypologien kan der f.eks. skelnes mellem krisens *indhold* (den udløsende begivenhed), krisens *egenskaber*, krisens *aktører* og krisens *konsekvenser*.⁴ Alle disse kriterier bidrager til en mere præcis besvarelse af det første af de to centrale spørgsmål. Vi vil i det følgende præsentere og diskutere nogle af de bedste og mest anvendte arts- og intensitetstypologier.

Arten af kriser

Den bedste og hidtil mest udbredte artstypologi, der bruger *indholdet* som inddelingskriterium, blev oprindeligt opstillet af Paul Shrivastava og Ian Mitroff i artiklen ”Strategic Management of Corporate Crises” fra 1987. Typologien er siden blevet anvendt, videreudviklet og kritiseret i bøger og artikler af både ældre og nyere dato.⁵ Typologien, der bygger på et allerede omtalt forskningsprojekt udført af Center for Crisis Management (CCM) ved University of Southern California, opererer med to typer af kriterier: et kriterium, der typologiserer en krise efter, *hvor* den opstår (internt eller eksternt), og et kriterium, der typologiserer en krise efter, *hvilket system* der er den primære årsag til krisen (et teknisk/økonomisk system eller et menneskeligt/organisationelt/socialt system). Som det fremgår af figur 2.1, bliver resultatet en matrix med fire ”krisefamilier”.

Hvad kan man nu helt præcist anvende en sådan artstypologi til inden for kriseledelse og krisekommunikation? Typologien er for det første nyttig i praktisk forstand, fordi en virksomhed kan bruge matrixen som udgangspunkt for en brainstorm, hvis og når den ønsker at identificere de kriser, den typisk – eller typisk ikke – ville kunne komme ud for (jf. Elliott, Swartz & Herbane 2002: 76). Det ville nemlig være alt for upraktisk og ressourcekrævende for virksomheden, hvis den skulle udarbejde en sær-



Figur 2.1. Shrivastava og Mitroffs artstypologi. Kilde: Shrivastava & Mitroff (1987).

skilt krise- eller beredskabsplan for hver enkelt af de kriser, som den ville kunne blive udsat for. Ved at samle de potentielle kriser i ”familier” kan man reducere forbruget af tid, arbejdskraft og penge ganske betragteligt. Dette forudsætter dog, at man går fra det generiske niveau i figur 2.1 til et niveau, der er branche-specifikt eller måske endda specifikt for den enkelte virksomhed. Vi har i fig. 2.2 og 2.3 forsøgt at vise, hvordan dette kan lade sig gøre for henholdsvis en fiktiv servicevirksomhed (f.eks. et rejsebureau) og en fiktiv vidensvirksomhed (f.eks. et universitet):

		Teknisk/økonomisk			
Internt	IT-nedbrud Computervirus	Hedebølge Dårligt vejr Skiftende priser	Eksternt		
	Strejker Sabotage Tab af vigtige medarbejdere	Ulykker Gidseltagning Terrorisme Fejl forårsaget af tredje part			
		Menneskelig/organisationel/social			

Figur 2.2. Artstypologi for en fiktiv servicevirksomhed (f.eks. et rejsebureau). Kilde: inspireret af Elliott, Swartz & Herbane (2002: 77).

Når man anvender Shrivastava og Mitroffs artstypologi til at danne sig en oversigt over de ”krisefamilier”, som en specifik branche eller en specifik virksomhed kan risikere at møde, skal man være opmærksom på, at en sådan oversigt aldrig på noget tidspunkt vil være udtømmende. Gamle og velkendte krisetyper vil forsvinde, mens nye og ukendte krisetyper vil komme til (jf. Roux-Dufort 2000b: 37-42). Af eksempler på sådanne nye kriser kan nævnes det, man i USA kalder for *white collar crime* (bedrageri og lignende), en type, der har bredt sig ganske betragteligt siden begyndelsen af 1990’erne. Af andre nye typer kan nævnes de kriser, som knytter sig til indførelsen af ny informationsteknologi, først og fremmest internettet, det, som Fearn-Banks (2002: 52-64) kalder for *cyber crises* (f.eks. *rogue sites* og rygter, som spredes via e-mails, eller IT-nedbrud som i eksemplet med Danske Bank). For at indfange disse nye typer kan øvelsen med at anvende modellen gentages med jævne mellemrum – som en



Teknisk/økonomisk	
Internt	Computerfejl Computervirus Brand Lækage (f.eks. forskningsresultater)
	Oversvømmelse Fejl i telekommunikation Systemfejl
	Eksternt
	Strejke Selvmord Problemer med narkotika
	Større offentlig begivenhed Negativ mediedækning Dårligt image
Menneskelig/organisationel/social	

Figur 2.3. Artstypologi for en fiktiv vidensvirksomhed (f.eks. et universitet). Kilde: inspireret af Elliott, Swartz & Herbane (2002: 77).

fast bestanddel af branchens eller virksomhedens kriseledelse. Vi vil vende tilbage til artstypologien i kapitel 3, hvor vi skal se nærmere på, hvordan porteføljemodellen eller -metoden kan integreres i en kriseplan.

Ud over de praktiske anvendelsesmuligheder er Shrivastava og Mitroffs artstypologi også nyttig i teoretisk forstand, for så vidt den, frivilligt eller ufrivilligt, kan danne udgangspunkt for en videnskabelig diskussion af, om det i forbindelse med en krise overhovedet er muligt at skelne mellem en intern og en ekstern dimension eller mellem et teknisk-økonomisk og et menneskeligt, organisationelt eller socialt system.

Som allerede tidligere nævnt findes der også artstypologier, som typologiserer efter andre kriterier end krisens ”indhold”. Nogle forskere har f.eks. interesseret sig for krisens *egenskaber* eller *manifestationsformer*. Det gælder f.eks. Wiener & Kahn (1962), Miller & Iscoe (1963) og Milburn (1972), der har opstillet lister over de sociologiske eller psykologiske måder, som en krise typisk manifesterer sig på. De tolv generiske dimensioner, som Anthony Wiener og Herman Kahn har opstillet i deres over 40 år gamle bog *Crisis and Arms Control* (1962), kan tjene som illustration af denne tilgang (her opstillet efter Hermann 1972: 21):

- En krise er ofte et vendepunkt i en overordnet række af begivenheder og handlinger
- En krise er en situation, hvor handling fremstår som en presserende nødvendighed

- En krise udgør en trussel for de målsætninger, som de implicerede mennesker har sat sig
- En krise munder ud i virkninger, der omformer de implicerede parter univers
- En krise er et sammenfald af begivenheder, hvis kombination frembringer et nyt univers
- En krise er en periode, hvor der hersker stor usikkerhed om, hvordan situationen skal vurderes, og hvordan der skal svares igen
- En krise er en periode eller en situation, hvor herredømmet over begivenhederne og deres virkninger formindskes
- En krise er kendetegnet ved "un sens de l'urgence", der ofte frembringer stress og nervøsitet
- En krise er en periode, hvor de oplysninger, man har til rådighed, er særligt inadækvate
- En krise er kendetegnet ved en forøgelse af tidspresset
- En krise er kendetegnet ved, at relationerne mellem deltagerne ændrer sig
- En krise øger spændingen mellem aktørerne.

Den hollandske kriseforsker Uriel Rosenthal har sammen med sin forskergruppe sat spørgsmålstegn ved flere af disse oversigter over krisens karakteristiske egenskaber eller manifestationsformer. Han hævder, at oversigterne enten er for snævre eller ligefrem misvisende. Det, som er en trussel for den ene part, kan være en mulighed for en anden part. Usikkerheden kan "vedligeholdes" bevidst af nogle aktører. Forestillingen om en alvorlig nødsituation, hvor der straks må handles, kan være iscenesat af de ansvarlige. Modsætningen mellem det "naturlige" og det "teknologiske" er alt for simpel. Osv. For at undgå en alt for reduktionistisk tilgang har de hollandske forskere derfor suppleret de omtalte oversigter med en række nye egenskaber eller manifestationsformer (Rosenthal et al. 1989: 445-447):

- Kriser, som man "ikke kan forestille sig" (og som kræver, at man for alvor tænker over det utænkelige – selv om denne type af kriser ikke er særligt hyppige)
- Kriser, som man "negligerer"
- Kriser, som er "næsten uundgåelige" (selv om man forsøger at forhindre, at de finder sted)



- Kriser, som kun nogle aktører ønsker skal finde sted (f.eks. terrorister)
- Kriser, som alle parter ønsker skal finde sted.

Artstypologier, der bygger på en inddeling efter krisens egenskaber eller manifestationsformer, er ikke alene interessante, fordi elementer af disse typologier ofte indgår i definitionerne af, hvad en krise er, men også fordi man genfinder dem, som en slags praktisk viden, i virksomhedernes krisekultur, i ledelsens og medarbejdernes umiddelbare forestillinger om, hvad en krise er, hvordan den kommer til udtryk, hvor længe den varer, og hvordan den menneskelige indgriben kan forstærke en krise. Med bestemte reaktioner – eller mangel på samme – som konsekvens. Forskningen i egenskaber og manifestationsformer fortsætter ufortrødent i disse år og giver sig udslag i nye, overraskende begreber, som i høj grad udfordrer vores umiddelbare forestillinger. Lad os kort omtale to af disse nye begreber.

Det første er begrebet *krisen efter krisen*, der er blevet opstillet af Rosenthal et al. (1994), og som rokker ved vores opfattelse af, hvornår en krise begynder og ender, og hvor længe den varer. Et godt eksempel på en "krise efter krisen" er det alvorlige flystyrt i Holland den 4. oktober 1992, hvor et Boeing 747-fly fra det israelske luftfartsselskab El Al styrtede ned i Bijlmermeer, et tæt befolket boligområde i den sydøstlige del af Amsterdam. Flyet ramte to ti-etagers boligblokke, ødelagde 266 lejligheder og dræbte 43 mennesker. I oktober 1998, seks år efter flystyrtet, blev der nedsat en parlamentarisk undersøgelseskommission, som fik til opgave at afslutte en lang periode med stor usikkerhed hos de overlevende beboere i Bijlmermeer. I løbet af disse seks år skifter krisen ifølge Rosenthal et al. (1994) *identitet* mindst fem gange. Til at begynde med er der tale om en (1) katastrofe (omend en atypisk katastrofe) – som det plejer at være tilfældet, når et fly styrter ned, og et stort antal mennesker omkommer. Derefter transformeres krisen til først at være et eksempel på (2) urban kriseledelse og dernæst et eksempel på det, som Rosenthal et al. (1992) kalder (3) "a 'loose ends' crisis". Bijlmermeer-området er et multietnisk område med mange legale og illegale immigranter, og det var efter flystyrtet meget vanskeligt at afgøre, hvem der var de ægte ofre for katastrofen, og hvem der bare var pseudo-ofre. Efter 1996 skifter krisen igen karakter og bliver til (4) et spørgsmål om offentlig sundhed (mange beboere havde stærke post-traumatiske stress-symptomer) for så til sidst, i kølvandet på undersøgelseskommissionens arbejde og en række offentlige høringer, at ende

Andre krisetypologier

Timothy Coombs' "masterliste" eller syntese af allerede eksisterende artstypologier (inddeling i kategorier efter krisens "indhold"):

- 1) Naturkatastrofer
- 2) Ondskabsfulde handlinger
- 3) Tekniske driftsforstyrrelser
- 4) Menneskelige sammenbrud
- 5) Udfordringer
- 6) Megaskader
- 7) Organisationelle ugerninger
- 8) Vold på arbejdspladsen
- 9) Rygter

Coombs har endvidere grupperet de ni "grundkriser" i fem familier med kriseansvar som inddelingskriterium: 1) rygter, 2) naturkatastrofer, 3) ondskabsfulde handlinger, 4) uheld (tekniske driftsforstyrrelser, udfordringer, vold på arbejdspladsen, megaskader) og 5) ugerninger (organisationelle ugerninger, menneskelige sammenbrud).

Coombs (1999a: 60-62 og 126-127)

Boks 2.2. Andre krisetypologier.

som en (5) storpolitisk krise i Holland. Dette forløb udfordrer vores traditionelle opfattelse af krisen som en begivenhed med en klar begyndelse og en lige så klar afslutning og vores mere eller mindre romantiske opfattelse af kriseledelse som beslutsom og effektiv iværksættelse af beredskab i forbindelse med en katastrofe. Forløbet tvinger os til at forholde os til det faktum, at "kriser bør opfattes som processer snarere end som konkrete, tids- og steds-specifikke begivenheder. Efterhånden som processen forløber, antager en krise ofte forskellige identiteter" (Rosenthal, Boin & Bos 2001: 201).

Det andet er begrebet *overkrise*, der er formuleret, omend langt fra færdigudviklet, af Patrick Lagadec, og som betegner den alt for voldsomme menneskelige reaktion på eller indgriben i en krisesituation – med den konsekvens, at virksomhederne eller samfundene selv er med til at forværre de kriser, som de står midt i (jf. Lagadec 2000: 46). Set over et tidsrum på tre-fire årtier kunne man altså sige, at vi i de vestlige lande har bevæget os fra en situation præget af "underkriser", dvs. kriser, hvor man enten

slet ikke reagerer eller udelukkende gør det reaktivt – efter at krisen er indtrådt – til en situation, hvor der pludselig også er en risiko for ”overkriser” som følge af den større internationale opmærksomhed på kriser og det deraf følgende forbedrede og forøgede kriseberedskab. I den forstand er ”overkriser” et symptom på risikosamfundets opkomst og den generaliserede risikobevindsthed og foregribende risikoadfærd.

Inden vi går over til den anden grundtypologi, de såkaldte intensitets-typologier, skal det lige nævnes, at man ved siden af artstypologier efter ”indhold” eller ”egenskaber” også har forsøgt at opstille typologier for krisens årsager,⁶ for krisens aktører,⁷ og for krisens konsekvenser.⁸

Intensiteten af kriser

Kriser adskiller sig ikke kun ved deres art, men også ved deres intensitet, dvs. den kraft, hvormed de påvirker det ”krisefelt”, som de opstår i eller skaber. Der er kort sagt forskel på små og store kriser. Det kan ganske vist være svært at afgøre, hvornår en begivenhed udgør en stor krise, og hvornår den kun er en lille krise. For hvilket kriterium skal man bruge? Antallet af kvæstede og omkomne? Et ødelagt image eller omdømme? Eller de økonomiske konsekvenser (røde tal på bundlinjen, mistede markedsandele, faldende aktiekurser)? Ingen synes dog umiddelbart at være i tvivl om, at industrielle ulykker som Three Mile Island (1979), Bhopal (1984) eller Tjernobyl (1986) var store kriser (såkaldte megakriser eller katastrofer), der påvirkede et meget stort ”krisefelt”. Og der er heller ingen, som er i tvivl om, at Daimler-Benz (1997) eller for den sags skyld Dandy (1999) var små kriser, der kun påvirkede et mindre ”krisefelt”. Men selv inden for grupperne af store og små kriser kan der herske betragtelige forskelle. Tjernobyl var f.eks. langt alvorligere end Three Mile Island, og Daimler-Benzs problemer med den lille kompakte Mercedes A-klasse bil kostede den tyske bilfabrikant langt mere end Dandys problemer med V6-tyggummiet. Alle kriser er ”corporate tragedies”, men de adskiller sig fra hinanden ved deres intensitet.

Ideen om, at det er muligt at opstille en krisetypologi med intensitet som kriterium går bl.a. tilbage til den amerikanske organisationssociolog Charles Perrow og hans originale teori om ”normale ulykker” (kaldet NAT). Teorien om normale ulykker eller ”systemulykker”, som Perrow har givet den mest dybtgående fremstilling af i bogen *Normal Accidents* (1984), er en teori om systemer og deres evne til at lave fejl og råde bod

på disse fejl. Der er, som Perrow selv skriver, tale om en ”strukturel” analyse af risikosystemer, men det teoretiske udgangspunkt er dog ikke teknologiteoretisk, men derimod organisationssociologisk.

Det originale ved teorien er, at den fokuserer på egenskaber ved selve systemerne, og ikke på de fejl, som diverse aktører (ejere, konstruktører, de, som betjener maskinerne osv.) begår, mens de driver systemerne. Når Perrow taler om normale ulykker, mener han altså ikke ulykker, som er højfrekvente eller forventede, men ulykker, som netop skyldes iboende egenskaber ved systemer. Hvad et system så mere præcist omfatter, kan man danne sig en idé om ud fra Perrows begreb om det, han kalder DEPOSE-komponenterne, og som omfatter ”design, equipment, procedure, operators, supplies and materials, and environment” (Perrow 1984: 8).

Det er særligt to former for systemiske egenskaber, som Perrow interesserer sig for. Den første form er *interaktion*, hvor han opstiller en skelnen mellem *lineær* og *kompleks* interaktion. Ved lineær interaktion foregår produktionsprocessen sekventielt, dvs. i en række af trin, der følger efter hinanden som på en linje. Lineære interaktioner er simple og forståelige. Ved kompleks interaktion er der forskellige former for ”sløjfer”, ”løkker” eller ”spring” fra én lineær sekvens til en anden. Komplekse interaktioner er – som navnet siger – komplekse, og dertil ofte svære at forstå. Den anden form for systemisk egenskab er *sammenkobling*, hvor Perrow skelner mellem systemer med *tæt* sammenkobling og systemer med *løs* sammenkobling. Sammenfattende kan man sige, at faren for katastrofer er størst i komplekse, tæt sammenkoblede systemer og mindst i lineære, løst sammenkoblede systemer.

Ud fra disse to former for systemiske egenskaber har Perrow opstillet et diagram, der skal vise, hvordan forskellige former for risikosystemer (højrisikoindustrier) er placeret i forhold til hinanden. Atomkraftværker, kernevåben og kemiske fabrikker er således ifølge Perrow kendetegnet ved kompleks interaktion og tæt sammenkobling, mens f.eks. samlebåndproduktion er kendetegnet ved lineær interaktion og løs sammenkobling. I feltet med lineær interaktion og tæt sammenkobling finder man jernbanetransport, i feltet med kompleks interaktion og løs sammenkobling finder man f.eks. universiteter, mens flytransport (først og fremmest i kommercielt øjemed) er placeret i midten af diagrammet (jf. Perrow 1984: 97).

Konsekvenserne af denne ”strukturelle” analyse af risikosystemer er ikke uinteressante set i forhold til kriseledelse. For det første indebærer den, at der findes typer af ulykker, som vi ikke kan undgå, for så vidt som

de netop er ”normale”. Perrow kommer hermed til at repræsentere en kriseontologi, der på sin vis er beslægtet med Morins opfattelse (jf. afsnit 2.2). For det andet – og i direkte forlængelse af det første punkt – indebærer Perrows analyse, at selv om man som leder (f.eks. inspireret af High Reliability Theory) erhverver sig en endnu større viden om årsagen til ulykker, og selv om man på enhver tænkelig måde forsøger at undgå fejl ved at træne medarbejdere og indføre automatiske sikkerhedssystemer, der i øvrigt ofte blot gør systemerne endnu mere komplekse og tæt sammenkoblede, så vil det aldrig være nok. Perrows konklusion lyder derfor: ”Vi må leve og dø med deres risici, nedlægge dem eller omforme dem radikalt” (Perrow 1999: 354).⁹

Det er inden for den ovenfor beskrevne teoretiske ramme, at Perrow opstiller en intensitetstypologi, hvor han skelner mellem hændelser (*incidents*) og ulykker (*accidents*). Denne skelnen skal ses i forhold til en analytisk inddeling af systemer i fire niveauer, her illustreret med Perrows eget eksempel, nemlig et atomkraftværk betragtet som et system (det var faktisk ulykken på Three Mile Island i 1979, som fik ham til at udvikle sin teori om normale ulykker):

- 1) *Del*, der er den mindste komponent i et system, som kan identificeres i forbindelse med analysen af en ulykke (f.eks. en ventil),
- 2) *Enhed* (f.eks. en dampgenerator),
- 3) *Undersystem* (f.eks. et kølingssystem) og
- 4) *System* (i dette tilfælde hele atomkraftanlægget); hinsides dette fjerde og sidste niveau følger så omgivelserne.

Der er ifølge Perrow tale om hændelser, når der sker et sammenbrud på det første eller andet niveau, mens der er tale om ulykker, når der sker et sammenbrud på det tredje eller fjerde niveau. Hændelser er fejl i eller skader på dele eller enheder. Ulykker er fejl i eller skader på undersystemer eller systemer og fører til, at systemet må standses med det samme: ”En *ulykke* er en fejl i et undersystem, eller systemet som helhed, der skader mere end én enhed, og som dermed afbryder systemers igangværende eller fremtidige output. En *hændelse* omfatter skader, der er begrænsede til dele eller en enhed, hvad enten fejlen afbryder systemet eller ej” (Perrow 1984: 66). Perrow skelner desuden mellem *komponentfejlulykker*, der involverer fejl i en eller flere komponenter, der er bundet sammen i en foregrebet sekvens, og *systemulykker*, der involverer ikke-foregrebet interaktion mellem mange forskellige fejl (Perrow 1984: 70).

Selv om Perrows intensitetstypologi indfører en tilsyneladende fornuftig skelnen mellem hændelser og ulykker og på denne måde gør det muligt for os at skelne mellem små og store kriser, er den dog ikke helt uproblematisk – hvad Perrow i øvrigt selv er ganske bevidst om. For hvornår udgør noget et helt system og ikke blot et undersystem eller en enhed? Inddelingen i niveauer er jo fleksibel og kan ”flyttes op og ned” på en skala alt efter synsvinkel. Nok virker det overbevisende at betragte et atomkraftanlæg som et helt system, men det samme anlæg kan igen betragtes som et undersystem i hele den amerikanske atomkraftindustri.

Perrows skelnen mellem hændelser og ulykker fra 1984 er ikke alene blevet overtaget, men også videreudviklet af mange kriseforskere i og uden for USA. Et af de vigtigste bidrag til videreudvikling af intensitetstypologien finder man i Thierry Pauchants og Ian Mitroffs *Transforming the Crisis-Prone Organization*. På grundlag af de interviews, som Pauchant og Mitroff har foretaget som en del af det forskningsprojekt, deres bog bygger på, har de fundet frem til, at det er en kombination af to definitioner, hentet hos henholdsvis Perrow (1984) og Habermas (1973), der bedst synes at kunne repræsentere de interviewede ledes erfaringer.

Pauchant og Mitroff skelner således mellem fire grader eller intensiteter, der er fordelt på to dimensioner, nemlig system-niveauer (fysisk niveau/teknologi, symbolsk niveau/det sociale) og system-områder (undersystemer, hele systemet). Resultatet bliver følgende typologi:

- 1) En *hændelse*, der er et fysisk sammenbrud i en komponent, en enhed eller et undersystem inden for et større system, uden at dette større system dog er truet af det lokale sammenbrud (f.eks. en ventil eller en generator i et atomkraftanlæg, som ikke længere fungerer, som de skal);
- 2) En *ulykke*, der er et fysisk sammenbrud, som påvirker hele systemet (en hel fabrik, en hel organisation, en hel industri, som er sat ud af drift);
- 3) En *konflikt*, der er et sammenbrud i et helt systems symbolske eller sociale struktur, men som ikke truer systemets grundlæggende antagelser,
- 4) En *krise*, der er et sammenbrud, der fysisk påvirker et helt system, samtidig med at det truer dets grundlæggende antagelser (jf. Pauchant og Mitroffs definition af en krise).

Hele typologien er gengivet i figur 2.4.



Som det fremgår af figuren, er Pauchant & Mitroffs typologi ikke en "ren" intensitetstypologi. Den blander nemlig art og intensitet sammen. Der er ganske rigtigt stigende intensitet fra undersystem til hele systemet på både det fysiske og det symbolske systemniveau, men der er til gengæld en artsforskel mellem disse to systemniveauer. Dertil kommer, at der er uoverensstemmelse mellem intensitetstypologien og Pauchant & Mitroffs krisedefinition: ifølge denne er der nemlig først tale om en krise, når hele systemet er påvirket eller truet på *både* det fysiske *og* det symbolske systemniveau, og ikke kun, når det er på det symbolske niveau, som det fremgår af figur 2.4.¹⁰

Der har i de foregående afsnit været fokus på Charles Perrow og de intensitetstypologier, som hans oprindelige skelnen mellem hændelser og ulykker har givet anledning til. Men der findes dog også forskere, der har udviklet intensitetstypologier uafhængigt af Perrow. En af dem er den allerede omtalte Patrick Lagadec, hvis begreber om de store teknologiske risici, kriser og brud blev præsenteret i kapitel 1. Lagadec opfatter selv disse tre begreber som repræsentanter for tre forskellige faser i hans forskning og akademiske forfatterskab fra slutningen af 1970'erne og frem til i dag, men i virkeligheden anvender han dem også delvist som en slags intensitetstypologi. Vi har i alle tilfælde valgt at opfatte og omskrive dem til en sådan typologi.

I sine seneste værker skelner Lagadec mellem tre forskellige former for

		Systemområde	
		Undersystem	Hele systemet
Systemniveau	Fysisk	Hændelse	Ulykke
	Symbolsk	Konflikt	Krise

Figur 2.4. Pauchant & Mitroffs intensitetstypologi. Kilde: Pauchant & Mitroff (1992: 13).

diskontinuiteter, der beskrives ud fra en række parametre, der til sammen udgør det, Lagadec kalder et *interventionsunivers* (Guilhou & Lagadec 2002: 33). Disse tre former for diskontinuiteter, der klart aftegner en stigende intensitet i omfang og konsekvenser, kalder han så for henholdsvis *ulykke*, *krise* og *brud*. I de tre følgende figurer er der kort redegjort for hver af dem.

En ulykke er en enkeltstående og til dels simpel begivenhed af begrænset varighed, som kræver en hurtig indgriben af specialuddannede aktører, der håndterer ulykken i overensstemmelse med på forhånd nedskrevne regulativer. En ulykke er en simpel afbrydelse i et stabilt univers, hvor man rimelig hurtigt vender tilbage til normaltilstanden. Typiske eksempler på ulykker ville ifølge Lagadec være brande (f.eks. fyrværkeri-ulykken i Kolding 2004) eller flystyrt (f.eks. SAS-ulykken i Linate i 2001).

FELT	Der er tale om kendte begivenheder, som er lette at afgrænse og identificere på forhånd.
FORVENTNINGER	Man forventer en meget operativ fremgangsmåde med fokus på effektive nødhjælpsplaner.
NØGLEAKTØRER	Tekniske specialister i begrænset antal, der følger på forhånd fastlagte procedurer.
NØGLEORGANISATIONER	I Danmark: f.eks. brandvæsenet, politiet, civilforsvaret eller Beredskabsstyrelsen.
LEDELSE	Situationen betragtes som håndterbar i både teknisk, økonomisk og social forstand. Stram hierarkisk fordeling af roller og ansvarsområder. <i>Command and Control</i> som referencenorm. Militær referencelogik (autoritetsprincip).
KOMMUNIKATION	Der er et lille behov for information til offentligheden. En pressemeddelelse, efter at ulykken er overstået, vil som regel være tilstrækkelig. Samtidig er informationskulturen blandt de implicerede aktører også lav.

Figur 2.5. Ulykken som diskontinuitet. Kilde: Guilhou & Lagadec (2002: 33).

En krise er en mere kompleks og længerevarende begivenhed, der giver genlyd i omgivelserne. En krise er en kompleks afbrydelse i et knap så sta-



bilt univers, som hurtig skaber eller ledsages af eftervirkninger i omgivelserne. Typiske eksempler på kriser ville ifølge Lagadec være større strøm-afbrydelser (f.eks. de store strømafbrydelser, man var vidne til i USA/Canada, Danmark/Sverige og Italien i 2003).

FELT	Der er tale om mindre kendte og mere omfattende dynamiske begivenheder med en "lavineeffekt". Der er store vanskeligheder i såvel kvantitativ som kvalitativ forstand.
FORVENTNINGER	Man forventer en fremgangsmåde, der er både operativ og strategisk, og som omfatter klare, relevante og troværdige svar, der formidles på en præcis måde.
NØGLEAKTØRER	Mange nye aktører intervenserer: f.eks. journalister eller konsulenter.
NØGLEORGANISATIONER	Nye organisationer intervenserer: f.eks. medier eller rådgivningsfirmaer.
LEDELSE	Situationen fremstår som mindre håndterbar, og der hersker stor usikkerhed. Ledelse af kriser er mere kompleks med mange beslutningsprocesser og former for indflydelse. Lederen får nye funktioner både internt og eksternt i forhold til organisationen.
KOMMUNIKATION	Spørgsmålet om information til offentligheden bliver centralt, og der stilles krav om en høj informationskultur. Man har behov for at legitimere sine handlinger, at bevare sin troværdighed, og at overbevise om, at man udøver effektiv kriseledelse.

Figur 2.6. Krisen som diskontinuitet. Kilde: Guilhou & Lagadec (2002: 36-37).

Et brud er et kritisk øjeblik i en proces med globale forandringer. Et brud er af en sådan karakter, at det ikke længere er muligt at vende tilbage til nogen som helst form for normalt tilstand (sådan som det stadigvæk er tilfældet med både ulykker og kriser). Ved et brud er der for alvor tale om et "før" og et "efter". Brud er ikke kun negative, men også positive eller kreative (jf. titlen på en af Lagadecs bøger: *Ruptures créatrices* – "skabende brud" – fra 2000). Typiske eksempler på brud ville ifølge Lagadec være terrorisme (f.eks. 11. september 2001), kogalskab, IT-problemer (f.eks. år 2000-problemet), klimaændringer, enkeltlandes sammenbrud (f.eks.

Argentina) eller den stigende vold i byer. Vi har her at gøre med et interventionsunivers, der er mere samfundsmæssigt end organisationelt.

FELT	Der er tale om brutale, irreversible og især ukendte begivenheder, der nedbryder og omstrukturerer de grundlæggende principper, som regulerer en række gensidigt afhængige systemer. Der er tale om mutationer, om "globale dynamikker", der tydeligt markerer et "før" og et "efter".
FORVENTNINGER	Man ved ikke, hvad man skal forvente. Situationen kalder på usædvanlige fremgangsmåder. Man oplever et "meningstab". Man indser, at man befinder sig i en situation, hvorfra det er umuligt at vende tilbage.
NØGLEAKTØRER	Hvem? Den traditionelle oversigt over intervenserende aktører er pulveriseret. Centrale aktører er ikke længere drivkraften. Marginalt placerede aktører træder ind på scenen.
NØGLEORGANISATIONER	Hvem? Den traditionelle oversigt over intervenserende organisationer er også pulveriseret. Man bevæger sig fra organisationer til de politiske beslutningsprocesser.
LEDELSE	De klassiske forestillinger om ledelse spiller fallit. Disse forestillinger tager udgangspunkt i lokale og strukturelt stabile situationer. Rækkefølgen ekspertise/information/beslutning bryder sammen. Resultatet bliver det, som Lagadec kalder "tetanisering": lederne rammes af "stivkrampe".
KOMMUNIKATION	Det er meget vanskeligt at kommunikere om denne type af begivenheder, eftersom de er ukendte.

Figur 2.7. Bruddet som diskontinuitet. Kilde: Guilhou & Lagadec (2002: 50).

Lagadec tænker i kompleksitetstermer, når han skal beskrive situationer med diskontinuiteter i nutidens samfund. Disse situationer består nemlig ofte i en sammenfiltrering af ulykker, kriser og brud. Måske er tsunami-katastrofen i Asien et eksempel på en sådan kompleksitet: på én gang en ulykke (en naturkatastrofe i form af en enorm havbølge skabt af et under-søisk jordskælv), en krise (for de implicerede virksomheder og organisationer, fra rejseselskaber som Star Tours og Tyrkiet Eksperten, der havde



eller blev ved med at sende danske turister til de sydøstasiatiske feriedestinationer, til det danske Udenrigsministerium) og et brud (som for altid vil ændre på vores referencerammer og opfattelse af naturkræfterne).

Krise

UDENLANDSKE KRISER:

AUDI OF AMERICA OG "ACCELERATIONSKRISEN"

Mange kendte bilfabrikanter og bilmærker har i løbet af de seneste ti-tve år været impliceret i både små og store kriser. Chrysler og Ford i USA har været ramt af to af de mest omtalte af disse automobilkriser.

Bilfabrikanten Chrysler bliver i 1987 anklaget for at have begået bedrageri. Anklagen går på, at højt placerede ledere hos Chrysler har kørt rundt i 60.000 af de nye biler, som ruller ud fra samlebåndet, og vel at mærke med kilometertælleren koblet fra. Nogle af bilerne skal have kørt over 600 kilometer, inden de bliver sendt ud til forhandlerne og solgt som nye. Chryslers bestyrelsesformand, Lee Iacocca, afviser anklagen og siger, at "fremgangsmåden ikke var ulovlig". For at reducere anklagen og bevare et godt image hos Chryslers kunder omdøber Iacocca endvidere det, som er foregået, til at være et "testprogram" – en betegnelse, som er langt mere favorabel end bedrageri. Han indrømmer dog, at der er begået fejl: "Kvalitetstestprogrammet er et godt program. Men der blev begået nogle fejl, og vi var for langsomme til at standse dem. Men nu er de standset."

Dækfabrikanten Firestone, der ejes af det japanske selskab Bridgestone, fejrer i år 2000 sit 100 års jubilæum, men året kommer ikke helt til at gå, som man forventer. I februar bringer en tv-kanal i Houston en dramatisk udsendelse, hvor det afsløres, at der er problemer med Firestone-dæk monteret på 4-hjulstrukne Ford Explorers. I slutningen af juli afslører den landsdækkende amerikanske avis USA Today, at man fra offentlig side (NHTSA eller the National Highway Transportation Safety Board) har indledt undersøgelser af, om det er problemer med Firestone-dæk, som har ført til ikke mindre end 88 dødsulykker. Firestone benægter, men den 9. august må selskabet nødtvunget erkende, at der er et sikkerhedsproblem, og man tilbagekalder 6,6 millioner bildæk.

Det viser sig nu, at der især er problemer med Firestones bildæk, når de er monteret på en Ford Explorer. Ford er på dette tidspunkt Firestones største kunde. Og ikke nok med det. De to selskaber har en meget lang relation til hinanden, som går tilbage til 1906, hvor Henry Ford tegnede en stor kontrakt

med sin gode ven Harvey Firestone om køb af dæk. I år 2000 er relationen ikke kun kommerciel, den er også blevet personlig: bestyrelsesformanden for Ford, William C. Ford, er oldebarn af Henry Ford, og hans mor er barnebarn af Harvey Firestone! Til at begynde med er Firestone meget forsigtig med at inddrage Ford i krisen, men det ender hurtigt med, at de to bil- og dækgiganter begynder at gå til angreb – og modangreb – på hinanden. Firestone beskylder Ford for at producere biler, som er usikre, og Ford beskylder Firestone for at producere dæk, som er lige så usikre. Det hele udvikler sig til et veritabelt "blame game".

Audi 5000-krisen er langt mindre kendt end de to ovenfor omtalte automobilkriser, men den er interessant, fordi den illustrerer, hvordan kriser er dynamiske sociale konstruktioner, der ikke bare "foreligger", inden virksomhederne går i gang med deres kriseledelse og krisekommunikation, men som faktisk også skabes *i og med*, at der ledes og kommunikeres.

I begyndelsen af 1980'erne begynder der at dukke rygter op om, at 5000-modellen fra Audi undertiden pludselig begynder at accelerere – uden at føreren af bilen træder på speederen – med flere døde og kvæstede til følge. I marts 1986 beder statsadvokaten i New York sammen med to interesseorganisationer NHTSA om at beordre Audi of America til at tilbagekalde de 5000-modeller, som kører rundt på de amerikanske landeveje. De to omtalte interesseorganisationer, Center for Auto Safety og New York Public Interest Research Group, hjælper til med at danne et "Audi Victims Network", der skal informere og hjælpe Audi 5000-ejere, der har været ofre for problemet. Affæren når et højdepunkt, da tv-programmet 60 Minutes den 23. november anklager Audi for at producere farlige biler, der pludselig og uden nogen grund accelererer. Indslaget bringer den tragiske historie om den kun seks år gamle Joshua Bradosky, som dør, da hans forældres Audi 5000 pludselig accelererer og maser ham op mod muren i familiens garage.

Det bliver startskuddet for en lang kamp for Audi of America for at sælge biler og bevare sit gode omdømme. Efter tv-udsendelsen falder salget hurtigt med 62%, selskabet bliver genstand for vittigheder, hvor der laves om på bilens reklameslogan: "The Audi 5000 – Don't let it leave home without you", og et kongresmedlem meddeler, at han har til hensigt at få ændret lovgivningen, så Audi ikke kan sælge biler i USA, indtil man har fundet ud af, hvad der er årsagen til den pludselige acceleration.

Allerede før 1986 havde Audi været opmærksom på, at der var problemer med pludselig acceleration. Man havde derfor i 1981 og 1983 tilbagekaldt biler – først for at sikre, at måtten ved førersæddet ikke gled ind under speederen, og derefter for at hæve bremsepedalen og flytte den yderligere til



venstre for speederen. I 1986, hvor sagen som sagt når sit højdepunkt, benægter Audi over for NHTSA, at problemet skyldes en fabrikationsfejl, og antyder i stedet forsigtigt, at den pludselige acceleration skyldes en fejl fra Audi-kørerens side: at han eller hun fejlagtigt kommer til at træde på speederen i stedet for på bremsepedalen. Audi meddeler også, at man vil installere en låsemekanisme, der skal forhindre problemet i at opstå.

I december 1987 beretter avisen Detroit News, at undersøgelser viser, at "ofre" for pludselig acceleration typisk er ældre mennesker, der ikke er så høje, som ikke er vant til at køre i bilen, og som oftere er af hunkøn end af hankøn. NHTSA offentliggør samtidig en statistik, der viser, at 5.800 ulykker ved pludselig acceleration har resulteret i 56 døde og over 2.000 kvæstede, og at Audi var ansvarlig for de fleste uheld, men at der også var indblandet biler fra BMW, Volvo og Mercedes.

Først i marts 1988 bliver Audi of America mere aggressiv i forsvaret af sit omdømme. Problemstillingen tages op i direkte vendinger i en reklamekampagne. Under overskriften "It's Time We Talked" vedgår Audi, at man har handlet for langsomt, men benægter samtidig under henvisning til tests foretaget af både Audi selv og af uafhængige organisationer som f.eks. Amerikas ældste og mest ansete bilmagasin Road & Track, at der skulle være noget som helst i vejen med 5000-modellen. Man fortæller, at introduktionen af den allerede omtalte låsemekanisme "forhindrer uagtsom anvendelse af den forkerte pedal". Endelig skifter man også bilens amerikanske navn (Audi 5000) ud med den tilsvarende models europæiske navn (Audi 100 og 200).

"Accelerationskrisen" når til sin afslutning i 1989, hvor den canadiske regerings vejdirektorat i februar offentliggør resultaterne af en undersøgelse, som viser, at pludselig acceleration opstår på grund af en fejl fra kørerens side. Få måneder senere følger det amerikanske NHTSA trop og konkluderer, at den primære årsag til pludselig acceleration er, at køreren kommer til at træde på speederen i stedet for bremsepedalen. Man meddeler også, at antallet af klager over pludselig acceleration er faldet med 90%, efter at Audi har installeret den omtalte låsemekanisme.

Kilder: Hearit & Courtwright (2003).

Studier af automobilkriser: Blaney, Benoit & Brazeal (2002), Hearit (1994), Hearit (2006), Hearit & Courtwright (2003), Olaniran & Williams (2004), Schultz & Seeger (1991).

2.4. Hinsides typologierne

De arts- og intensitetstypologier, som er blevet præsenteret og diskuteret ovenfor, giver os som tidligere nævnt mulighed for at danne os en idé om, hvilken *slags* krise der er tale om, og hvor *stor* en krise der er tale om. Virksomhederne kan drage fordel af denne viden på flere forskellige måder: når de skal danne sig et overblik over de kriser, som de typisk – eller typisk ikke – vil komme ud for (før krise-fase), når de skal udarbejde krise- eller beredskabsplaner eller udarbejde scenarier til øvelser eller simulationer (før krise-fase), eller når de skal analysere en konkret krise, som de står midt i (under krise-fase). Kombinerer og anvender vi de to grundtypologier på den krise, som Danske Bank oplevede i marts 2003, hvor bankens IT-system brød sammen (jf. Danske kriser: Danske Bank og IT-nedbruddet), kan vi f.eks. meget hurtigt finde ud af, at den krise, banken stod over for lige præcis mandag den 10. marts sidst på eftermiddagen, var en intern krise af teknisk/økonomisk art med en intensitet, som svarer til en hændelse (se figur 2.8).¹¹

Arts- og intensitetstypologiernes praktiske anvendelsesmuligheder kan dog ikke skjule, at disse typologier også er forbundet med visse problemer. IT-nedbruddet i Danske Bank bliver f.eks. ikke ved med bare at være en intern krise af teknisk/økonomisk art. Krisen udvikler sig også til at blive en dobbeltkrise, i dette tilfælde en ”kommunikationskrise”, og det både



Figur 2.8. Typologisering af IT-nedbruddet i Danske Bank (2003).¹²

for Danske Bank og IBM Danmark. Danske Bank udsender først en presmeddelelse om torsdagen, hele fire dage efter det alvorlige nedbrud. Årsag: den uforsigelig, som prægede situation, og som gjorde det vanskeligt at afgøre, hvornår man skulle kommunikere eksternt (jf. kommunikationschef Steen Reeslevs udtalelser). Og IBM Danmark ”går i flyver-skjul” og vælger en tavshedsstrategi, der skaber et informationelt tomrum, som giver medierne gode muligheder for at spekulere (jf. kommunikationschef Anders Lund Rendtorffs udtalelser). IT-nedbruddet bliver heller ikke ved med bare at være en lille hændelse, som teknikerne kan råde bod på så hurtigt, at ingen overhovedet lægger mærke til det. I løbet af få dage, fra mandag den 10. marts til fredag den 14. marts, udvikler hændelsen sig hurtigt til en egentlig krise med langt større intensitet, hvor Danske Banks solvens, image og omdømme samt troværdighed i forhold til både private kunder, erhvervs-kunder og banksektoren som sådan er under angreb. Og den kendsgerning, at det ikke er første gang, at banken oplever et større nedbrud, gør ikke situationen bedre. Disse aspekter af IT-nedbruddet i Danske Bank bringer os derfor hurtigt videre – hinsides typologierne – til den næste meget vigtige kendsgerning, nemlig at kriser som regel er *dynamiske*, og at de så at sige ”sprænger” de typologiske kategorier, hvori de ved første øjekast synes at kunne placeres.

Dynamik

Arts- og intensitetstypologierne er blevet kritiseret fra forskellige forskeres side. En af disse forskere er Patrick Lagadec. Ifølge ham har typologierne nok en operationel interesse, eftersom de kan bidrage til en systematisk afdækning af et systems sårbarhed. Men han advarer imod, at man udelukkende begrænser sig til at arbejde med typologiseringer af kriser, der har til formål at formulere en eller flere specifikke krise- eller beredskabsplaner. Man glemmer nemlig dermed let det, som ifølge Lagadec er det helt centrale ved en krise: ”Man ville i så fald ganske vist have behandlet det påtrængende på en mere oplyst måde, men man ville kun have behandlet dette aspekt af det påtrængende og glemt kernen i krisens dynamik, *destabiliseringen*. Den typologiske tilgang skal derfor omhyggeligt integreres i en mere almen fremgangsmåde” (Lagadec 1991: 34).

En anden af de forskere, som har kritiseret typologierne, er den franske kriseforsker Christophe Roux-Dufort. Hans hovedpointe er, at det, man opstiller kategorier for i en artstypologi som f.eks. Shrivastava og Mitroffs matrix, er ”udløsende begivenheder” og ikke kriser som sådan, og

at man som kriseleder i en virksomhed derfor ikke må lade sig friste til at sætte lighedstegn mellem disse to størrelser. Typologierne bliver derfor først for alvor værdifulde, hvis man læser dem på en bestemt måde: "Svagheden ved typologier i almindelighed og ved krisetypologier i særdeleshed ligger i fristelsen til at tro, at de opstillede kategorier er adskilt fra hinanden med vandtætte skodder. Men det, som kendetegner en krise, er jo præcis, at den vækker og forbinder elementer, aktører, debatter og problematikker, der ikke tilhører den samme række af transaktioner, eller som indtil da ikke har haft synlige forbindelser. Det er grunden til, at man bør læse denne typologi på en *dynamisk måde*" (Roux-Dufort 2000b: 35 – vores fremhævning).

Egentlig har Ian Mitroff selv givet kritikerne ret, når han i sin bog *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis* (2005) skriver, at "alle kriser er indeholdt i alle andre kriser" (Mitroff 2005: 67). I en oversigt over de typer af kriser, som en virksomhed kan blive ramt af, præsenterer Mitroff endnu en gang en udgave af sin artstypologi og henviser til krisereporteføljemetoden, men tilføjer så: "Det vigtige ved Figur B-2 [artstypologien] er, at eftersom ingen kriser nogensinde finder sted isoleret, så kan en krise i *hver* af boksene i Figur B-2 være *både* årsagen og virkningen af *enhver* anden krise. Det betyder, at en organisation ikke skal forberede en kriseplan isoleret. En organisation må i stedet tænke og forberede sig systemisk" (Mitroff 2005: 209-210).

Den destabilisering og dynamik i krisesituationen, som Patrick Lagarde og Christophe Roux-Dufort fremhæver, træder tydeligt frem i følgende udtalelser fra Danske Bank: "Problemerne blev ikke løst, eller rettere, i takt med at vi løste problemerne, opstod der nye" (kommunikationschef Steen Reeslev) og "Hver gang vi gik i gang med at genskabe data, gravede vi hullet dybere og dybere" (databasechef Jan Michael Christensen) (citeret fra Danske Bank Koncernnyt nr. 2, maj 2003).

I løbet af de sidste ti år har man forsøgt at anvende kaosteori for at opstille modeller for krisernes dynamik (jf. f.eks. Murphy 1996 og Thié-tart & Forgues 1993 og 1995). Vi vil give en mere udførlig præsentation af disse forsøg i forbindelse med opstillingen af vores model for krisekommunikation – den retoriske arena – i kapitel 5.

Fortolkning – eller krisen som social konstruktion

En anden vigtig kendsgerning, som bringer os hinsides typologierne, vedrører krisernes status som *fortolkede* fænomener, dvs. som en form for soci-



al konstruktion. I sin bog *Ongoing Crisis Communication* (1999) understreger Timothy Coombs, at kriser synes at være nemme at placere og identificere, når den udløsende begivenhed er indlysende (flystyrt, oversvømmelse, stor eksplosion på fabrik mv.), men at det ikke er alle kriser, som er lige indlysende eller lige ”synlige”, om man så må sige. ”Kriser er symboliske såvel som objektive. Folk kan være uenige om, hvorvidt en situation er en krise. Nogle kriser, navnlig de kriser, der omfatter konflikter med grupper udenfor, er svære at få øje på. Hvor mærkeligt det end lyder, så kan en organisation godt være uvidende om, at den befinder sig i en krise” (Coombs 1999a: 89).

Coombs behandler denne problemstilling i et kapitel om ”crisis recognition” og herunder det, som han kalder for ”crisis framing”. Coombs definerer en *frame* som den måde, hvorpå et problem præsenteres og tilskrives en bestemt betydning. En *frame* påvirker fortolkningerne af problemet ved at fremhæve visse træk og udviske eller maskere andre træk. Om et problem fortolkes som en krise eller ej, har ikke alene stor indflydelse på, hvordan en virksomhed forbereder sig på og lærer af en krise, men også på, *hvornår* og *hvordan* den reagerer i selve krisesituationen. IT-nedbruddet i Danske Bank kan endnu en gang tjene som eksempel. Kommunikationschef Steen Reeslev fortæller om IT-nedbruddet, at han overordnet var tilfreds med serviceringen af medierne, *da krisen først blev kendt*, men erkender, at det er en overvejelse værd, om banken på eget initiativ skulle have givet offentligheden besked. Grunden til, at det ikke skete, var netop formodningerne om, at krisen hele tiden var tæt på en løsning. ”Forløbet ser naturligvis anderledes ud i bakspejlet, Vi burde have reageret mere resolut, og vi lærer en masse af krisen”, siger Steen Reeslev” (Danske Bank Koncernnyt nr. 2, maj 2003).

Med henblik på at opstille en slags tommelfingerregel for, hvornår en virksomhed er nødt til at indse, at en begivenhed er en krise, inddrager Coombs stakeholder-perspektivet: ”En situation bliver til en krise, når nøgleinteressenter er enige om, at det er en krise (...). Det er vanvittigt arrogant at tro, at det kun er organisationen, der kan klistre betegnelsen krise på en situation. Krisefortolkninger skabes socialt af primære interessenter, sekundære interessenter (især nyhedsmedierne) og organisationen. Hvis de primære interessenter tror, der eksisterer en krise, er det tilfældet” (Coombs 1999a: 89 og 95-96).

Dette er afgørende for, hvordan man anvender arts- og intensitetstypologier til kategorisering af kriser. Forskellige stakeholdere kan fortolke arten af en krise forskelligt og f.eks. opfatte den interne krise i det tekni-

ske/økonomiske system (Danske Banks IT-krise opstår på grund af et stykke databasesoftware ved navn DB2, som bryder ned) som en intern krise i det menneskelige/organisationelle/sociale system (Danske Banks IT-krise opstår på grund af dårlig faglig kompetence hos IT-leverandøren IBM Danmark eller på grund af dårlig ledelse i Danske Bank, der ikke ligesom andre danske banker opererer med en ”spejling” af alle transaktioner i hovedsystemet på et reservesystem, der så kan tage over, hvis hovedsystemet skulle bryde ned). Forskellige stakeholdere kan også fortolke intensiteten af en krise forskelligt. Nogle vil bare sige, at det er en lille hændelse, og at der sker IT-nedbrud i danske banker hver eneste dag eller uge. Andre vil sige, at det er en alvorlig krise, og derfor sætte det store IT-beredskab i gang.

Ud over at være afgørende for, hvordan man bestemmer arten og intensiteten af en krise, er fortolkningsproblematikken også ret afgørende for, hvordan en teori om kriseledelse og krisekommunikation skal udformes, og for, hvordan kriseledelse og krisekommunikation skal håndteres og udformes i praksis. Den amerikanske retoriker Keith Michael Hearit, som vi skal vende tilbage til i kapitel 4, er en af de få forskere, som har forsøgt at anlægge et socialkonstruktivistisk perspektiv på krisekommunikation. Inden vi ser nærmere på, hvori dette perspektiv består, vil vi i forlængelse af Frandsen & Johansen (2006) først skelne mellem to tilgange til kriser:

- 1) En *substantialistisk* tilgang, som hævder, at det altid er muligt at definere en krise ved dens væsen, eller sagt på en anden måde: En krise vil altid kunne defineres og identificeres ved en række objektive træk eller kendetegn. Inden for denne tilgang er det derfor relevant at stille spørgsmålet: *Hvad er en krise?*
- 2) En *socialkonstruktivistisk* tilgang, som hævder, at det ikke altid er muligt at definere en krise ved dens væsen, eller sagt på en anden måde: En krise er *ikke* et objektivi fænomen, som kan defineres ved bestemte træk eller kendetegn. Inden for denne tilgang vil man derfor foretrække at stille spørgsmålet: *Hvad opfattes som en krise?*

Eftersom kriser er objektive fænomener, som altid kan defineres og identificeres ved de *samme* træk eller kendetegn, så kan de ifølge den første af de to tilgange også altid håndteres ved hjælp af de *samme* strategier eller redskaber inden for kriseledelse og krisekommunikation. Det er denne tilgang, som ligger bag f.eks. konsulenternes lister over ”gode råd”, når de



skal rådgive en virksomhed i en krisesituation, og bag tilsvarende lister i lærebøger i public relations. Et konsulentbureau som f.eks. GCI Mannov skriver under "Krisestyring" på bureauets website: "Nøgleordene for en velgennemført krise er, at du i samarbejde med os:

- Handler hurtigt
- Er ærlig
- Giver medierne et menneske at tale med
- Tager det rette ansvar
- Er konstruktiv
- Etablerer fakta
- Orienterer alle relevante parter
- Forudser næste skridt" (www.mannov.dk).

En meget anvendt lærebog i public relations som f.eks. Scott Cutlip, Allen Center og Glen Brooms *Effective Public Relations*, der udkom for første gang i 1978, indeholder en lignende "Checklist for Crisis Communication", hvor man bl.a. kan læse: "Lad være med at spekulere offentligt over, hvad du ikke ved er tilfældet", "Forsøg ikke at formindske problemet eller at undervurdere en alvorlig situation" og "Lad ikke historien sive lidt efter lidt" (Cutlip, Center & Broom 2000: 392).

Inden for den socialkonstruktivistiske tilgang afviser man denne form for kriseledelse og krisekommunikation. En krise foreligger ikke bare som en objektiv, dvs. en ydre og af mennesker uafhængig, størrelse, som man så kan gå i gang med at håndtere. Nej, en krise skabes i høj grad af de aktiviteter, som kriseledelse og krisekommunikation omfatter, for så vidt disse aktiviteter også er (resultater af) fortolkninger. Man kan altså ikke bare som virksomhed "fortælle det hele og gøre det hurtigt". Og man kan ikke bare være "åben" og "ærlig".

Det skal understreges, at dette *ikke* indebærer, at der ikke længere handles. Årsagen til, at man handler eller ikke handler, er blot ikke noget objektivt, men en bestemt fortolkning eller opfattelse. Eller for at sige det helt præcist: en socialt konstrueret betydning eller mening, der tilskrives en begivenhed eller situation, og som ikke alene afhænger af mængden og arten af de informationer, man har eller får, og om man befinder sig uden for eller inden for virksomheden, men også af det enkelte menneskes forventningshorisont eller fortolkningsfællesskab. Kort sagt: de samme mennesker ser ikke altid den samme krise – eller indser, at der i det hele taget er tale om en krise.

Men nu tilbage til Hearit og hans socialkonstruktivistiske perspektiv på krisekommunikation. Hearit definerer sammen med sin kollega Jeffrey Courtright kriseledelse som ”et decideret kommunikativt fænomen, hvor deltagerne konstruerer de betydninger, som kriser har. Kriser er terminologiske konstruktioner undfanget af menneskelige aktører og følgelig håndteret og løst terminologisk. Kommunikation udgør som sådan kvintessensen af kriseledelse” (Hearit & Courtright 2003: 87; se også Hearit & Courtright 2004, hvor forfatterne taler om en ”symbolsk tilgang”). De to forskere har udvidet deres socialkonstruktivistiske tilgang til en hel teori om krisekommunikation defineret som *terminologisk kontrol*, ifølge hvilken det at definere og benævne ”noget som noget” er en persuasiv retorisk handling, hvor afsenderen forsøger at skabe sig terminologisk kontrol over fortolkningen af situationen – og dermed over virkeligheden.¹³ Denne teori har ifølge Hearit og Courtright nogle implikationer – implikationer, som de illustrerer med deres analyse af Audi of America og ”accelerationskrisen”, der er blevet præsenteret tidligere i dette kapitel:

- 1) Vi må for det første studere kriseledernes sprogbrug, for definitioner er ikke neutrale, men strategiske, dvs. at de er med til at skabe virkelighed. I Audi-sagen finder man det, som Hearit & Courtright kalder for stakeholder-afhængige protodefinitioner, som danner to ret forskellige terminologiske universer: statsadvokaten i New York og de to omtalte interesseorganisationer taler på den ene side om ”pludselig acceleration” som årsag til ulykkerne – hvad der implicerer, som en ”kendsgerning”, at det er producenten, som har begået en fejl – mens Audi of America på den anden side taler om ”pedal-fejl” – hvad der implicerer, at det er føreren af bilen, som er årsag til krisen.
- 2) Vi må for det andet indse, at medierne spiller en vigtig rolle i kommunikationen om en krise. I Audi-sagen er det tv-udsendelsen 60 Minutes den 23. november 1986 – med titlen ”Out of Control” – der mere end nogen anden mediebegivenhed tiltrækker offentlighedens opmærksomhed – og ikke f.eks. statsadvokatens pressekonference, som fandt sted allerede den 19. marts samme år. Journalisterne bag denne tv-udsendelse tager tydeligvis ”ofrenes” parti – og man går langt for at fastholde dette parti. Man inviterer en ”ekspert”, som fremskaffer en Audi, hvor han har anvendt kontraventilerne til at pumpe transmissionen fuld af væske under tryk for at få bilen til at accelerere hurtigt. Man glemmer også at fortælle seerne, at



Kristi Bradosky, moderen til den kun seks år gamle Joshua, umiddelbart efter ulykken havde fortalt politiet, at hendes fod var gledet væk fra bremsepedalen og over på speederen – et vidneudsagn, der står i grell modsætning til den historie, som hun fortæller for åben skærm i 60 Minutes.

- 3) Vi må endelig for det tredje indse, at der er knyttet et spil om magt og indflydelse til kommunikationen om en krise. De aktører, som forstår at ”frame” en problemstilling, så den vækker opmærksomhed hos og i medierne, vil sandsynligvis også være de aktører, som har eller får størst magt og indflydelse under et kriseforløb. I Audi-sagen anvendte Audi of America to retoriske strategier i deres ”It’s Time We Talked”-kampagne, der som allerede nævnt først blev søsat i marts 1988. Fælles for de to strategier er, at man forsøger at ”adskille” ideer, der ellers synes at høre sammen.¹⁴ Den første strategi er en ”mening/viden-adskillelse”, hvormed bilfabrikanten forsøger at skabe afstand mellem den offentlige ”mening”, at virksomheden var skyld i *stonewalling* og ikke ville indrømme, at der var tale om en defekt bil, som burde trækkes tilbage. Samtidig kunne Audi fremstille sig selv som den, der sad inde med den ”sande viden” om 5000-modellen, nemlig at denne model ikke var årsag til ”pludselig acceleration”. Den anden strategi er en ”individ/gruppe-adskillelse”, hvor bilfabrikanten søger at flytte skylden fra ”gruppen”, altså Audi of America, over på nogle ”individer”, nemlig de bilister, som ikke var i stand til at køre bilen ordentlig.

2.5. Krise – begivenhed eller proces?

Den kritik af krisetypologierne, som Roux-Dufort har fremført, og som blev omtalt i afsnit 2.4, bygger på en vigtig skelnen, som er karakteristisk for den nye forskning inden for kriseledelse og krisekommunikation, og som vi kort vil omtale her som afslutning på dette kapitel og overgang til det næste kapitel. Roux-Dufort skelner mellem to grundopfattelser: 1) en opfattelse af kriser som *begivenheder* og 2) en opfattelse af kriser som *processer* (se Roux-Dufort 2000a: 17-29 og Roux-Dufort 2000b: 17-18). Disse to opfattelser går på tværs af de definitioner og typologier, der er blevet præsenteret i dette kapitel, og de er både teoretiske og praktiske. Opfattelserne findes med andre ord ikke kun ”i hovederne” på forskere, men også