

KRISEKOMMUNIKATION I DBU



Mikkel Schjødt
Studienummer: 54318
Eksaminator: Lars Thunø
Roskilde Universitet
Anslag: 195.861

ABSTRACT

This thesis examines the Danish organization Dansk Boldspil-Union (DBU) crisis communication during and after the conflict between DBU and Spillerforeningen.

In this thesis five fans of the Danish national football team are interviewed, the fans are viewed as the most valuable stakeholder for DBU as an organization. They are chosen and interviewed to examine how they react to DBUs crisis communication and their perception of DBUs image. The thesis uses qualitative and semi-structured interviews as a method.

In this thesis theoretical perspectives on crisis communication are used from W. Timothy Coombs, Winnie Johansen & Finn Frandsen and Robert L. Dilenschneider. It also includes theory on strategic communication from Ib T. Gulbrandsen & Sine Nørholm Just. This research concludes that the apology as a strategy has a positive effect on DBUs image. The apology as a strategy only has an effect if its trustworthy and honest. Furthermore, the research concludes that communication from an organization during a crisis must be quick or else the crisis can evolve and expand. An organization has to be visible in their communication during a crisis to contain a good relationship with their stakeholders. The research concludes that crisis are less effective when they are at a distance and if the organization manages to change the negative stories with positives stories about the organization. The last conclusion is, that an organization must focus on regaining trust from stakeholders after a crisis and focus on restoring their image to leave the crisis behind.

INDHOLDSFORTEGNELSE

| | |
|---|-----------|
| INDLEDNING & PROBLEMFELT | 4 |
| PROBLEMFOMULERING | 5 |
| KONFLIKTEN MELLEM DBU & SPILLERFORENINGEN | 5 |
| DANSK BOLDSPIL-UNION (DBU) | 7 |
| SPILLERFORENINGEN | 8 |
| LITTERATUR REVIEW | 9 |
| TEORI | 12 |
| WINNIE JOHANSEN & FINN FRANDBSEN | 12 |
| W. TIMOTHY COOMBS | 18 |
| ROBERT L DILENSCHNEIDER | 22 |
| IB T. GULBRANDSEN & SINE N. JUST | 23 |
| VIDENSKABSTEORI | 26 |
| SOCIALKONSTRUKTIVISME | 26 |
| FÆNOMENOLOGIEN | 27 |
| METODE | 28 |
| METODEREFLEKSIONER | 28 |
| KVALITATIVT FORSKNINGSINTERVIEW | 31 |
| DEN ABDUKTIVE FORSKNINGSSTRATEGI | 34 |
| ANALYSE | 38 |
| PRÆSENTATION AF INTERESSEENTERNE | 38 |
| UNDSKYLDNINGEN SOM STRATEGI | 41 |
| KONSISTENT KOMMUNIKATION | 46 |

| | |
|-----------------------------|-----------|
| DISKUSSION | 66 |
| UNDSKYLDNINGEN SOM STRATEGI | 66 |
| DISKUSSION AF DBUS IMAGE | 67 |
| DISKUSSION AF DBUS IMAGE | 67 |
| | |
| KONKLUSION | 73 |
| | |
| LITTERATURLISTE | 74 |
| LITTERATUR | 74 |
| WEBSIDER | 75 |
| | |
| FORMIDLINGSARTIKEL | 84 |
| REDEGØRELSE | 84 |
| ARTIKEL | 86 |

INDLEDNING & PROBLEMFELT

En konflikt eller en krise kan få store konsekvenser for en organisations omdømme og økonomi, især hvis denne krise ikke håndteres, der kan være mange udfordringer ved at skulle håndtere en krise. Med medier og sociale medier, kan kriser let eskalere for organisationer og bliver gjort større, fordi de kan have svært ved at styre, hvem der kommunikerer og hvordan.

En dansk undersøgelse foretaget i 2003 viste, at et flertal af de adspurgte organisationer og myndigheder, havde den opfattelse, at der er flere kriser i dag end tidligere (Frandsen & Johansen, 2011, s. 36). Nogle af begrundelserne som organisationerne og myndighederne kom med, for de stigende antal kriser i samfundet, er at vi lever i et risikosamfund, som indebærer større kompleksitet, hvor det hele går stærkere, samtidig med den øgede mediedækning. Der er i dag flere oplevede kriser, fordi vi er blevet mere opmærksomme på kriser. Medierne spiller en vigtig rolle i denne krisementalitet fordi de er med til at formidle kriserne. Medierne og de sociale medier spiller en vigtig rolle, da kriser kan udvikle sig i medierne, gøres større og skabe usikkerhed og utilfredshed hos organisationens interessenter. Ifølge den danske ordbog er en interessant, en person, en virksomhed eller en gruppe, der har en interesse i noget eller nogen, ofte af økonomisk karakter (Den Danske Ordbog, u.d.). Der er derfor kommet et stigende behov og fokus på krisekommunikation og imagegenoprettelse, men hvordan skal organisationerne forholde sig til disse kriser? Det kan have en stor betydning for en organisation, hvordan deres interessenters opfattelse er af dem og hvordan organisationen fremstår under en konflikt eller krise. Et skadet image kan betyde store økonomiske konsekvenser, hvis interessenterne vender sig mod en organisation.

I september 2018 oplevede Dansk Boldspil-Union, i daglig tale kendt som DBU, en alvorlig konflikt med Spillerforeningen, som er fagforeningen for danske fodboldspillere på eliteplan, blandt andet spillerne på herrelandsholdet, som de repræsenterede i konflikten. Konflikten handlede om den aftale, som DBU og Spillerforeningen skulle indgå i forhold til spillernes rettigheder og vilkår, når de optræder på landsholdet i fodbold. Det drejede sig om alt fra betaling, til rettigheder, forsikring, kost og hvor spillerne skal bo, når de optræder på landsholdet. Konflikten opstod blandt andet fordi, DBU har ølproducenten Carlsberg, spiludbyderen Danske Spil og sports- og modetøjsfirmaet Hummel som sponsorer, mens flere af spillerne fra det danske herrelandshold har personlige sponsorer, der kolliderer med DBUs sponsorer. Eksempelvis er forsvarsspilleren Simon Kjær sponsoreret af spiludbyderen NordicBet og midtbanespilleren Christian Eriksen er sponsoreret af Nike og læskedrikken State (Hansen, 2018) Det var umuligt for parterne i konflikten at blive enige og det førte til en konflikt, hvor parterne til sidst afbrød forhandlingerne og landsholdsspillerne nægtede at

stille op til de forestående landskampe. Det betød en krise for DBU, da Danmarks deltagelse ved den kommende EM slutrunde, blandt andet med kampe spillet på dansk grund, kom i fare. Samtidig betød det en øget kritik fra befolkningen mod DBU og deres image blev dermed truet (Skadhede, 2017). Konflikten betød samtidig et stort økonomisk tab på mellem 10-12 millioner for DBU, som resultat af tabte kommercielle indtægter og en udgift til det Slovakiske fodboldforbund (DBU, 2019). Men hvad betyder en krise, som denne for en organisation som DBU, hvordan forholder de sig kommunikativt i en krise? og hvordan opfatter DBUs interessenter denne krisekommunikation? det leder til følgende problemformulering;

Problemformulering

Hvordan kan krisekommunikation benyttes? Hvordan kan konflikten mellem DBU og Spillerforeningen forstås og hvad kan en organisation som DBU gøre for at genoprette deres image, når de har været i en krise og hvordan opfatter interessenterne krisen og DBUs kommunikation i forbindelse med krisen og efter krisen?

Konflikten mellem DBU og Spillerforeningen

Følgende omhandler konflikten mellem DBU på den ene side og Spillerforeningen og det danske herrelandshold på den anden side.

En upræcis aftalte mellem DBU og Spillerforeningen fra 2015 endte med en bøde på tre millioner kroner til DBU og en voldgiftssag.¹ For at undgå en lignende sag ønskedes der helt klare retningslinjer for regler i forhold til reklamefremstød både for organisationen DBU og for spillerne. Ifølge daværende administrerende direktør for DBU Claus Bretton-Meyer forsøgte DBUs forhandlere at imødekomme spillerne, men spillerne følte sig overset og fandt det umuligt at imødekomme de krav, som DBU stillede, især i forhold til de kommercielle krav. Ifølge Claus Bretton-Meyer handlede en del af konflikten om, at spillerne var blevet misinformeret, men det mener tidligere landsholdsspiller William Kvist var et forsøg på at gøre forhandlingerne til en barnlig personsag (Dehn, 2018).

På daværende tidspunkt var Claus Bretton-Meyer administrerende direktør for DBU, på den anden side stod, administrerende direktør i Spillerforeningen Mads Øland. Ifølge medierne var der en

¹Uenige parter kan vælge at køre en voldgiftssag i stedet for at bruge domstolene. I en voldgiftssag er der ikke adgang for offentligheden og journalister (Legal Desk, 2019)

fjendsk stemning mellem de to parter. Samtidig var spillerne utilfredse med DBUs måde at håndtere konflikten på og flere spillere oplevede, at DBU fremstillede dem negativt i pressen (Dehn, 2018). En af udfordringerne ved konflikten var, at to landskampe for herrelandsholdet nærmede sig og satte et pres på konflikten. Hvis Danmark ikke stillede op til den nærtstående testkamp mod Slovakiet, ville det kunne få konsekvenser for dansk landsholdsfodbold og betyde en udelukkelse fra den kommende EM-slutrunde, det var med til at lægge pres på forhandlingerne. (Politiken¹, 2018) Kampen skulle spilles den 5. september 2018 og søndag d. 2. september 2018 meddelte Spillerforeningen, at landsholdsspillerne havde tilbudt at forlænge den daværende aftale midlertidigt, så kampen mod Slovakiet kunne afvikles. Det afviste DBU og betragtede det som et afbud fra de udtagne spillere, DBU var derfor nødsaget til at stille med et alternativt landshold bestående af spillere fra lavere rangerende rækker i Danmark, da de fleste professionelle spillere i Danmark ikke ville stille op i sympati med landsholdsspillerne. Det endte med et nederlag på 3-0 til Slovakiet og der var spekulationer om millionbøder og udelukkelse fra EM som konsekvens af episoden. Det undgik DBU, men de stod tilbage med et blakket ry blandt fansene og et presset forhold til landsholdsspillerne (Roth, 2018)

Den 28. september 2018 meddelte DBU, at de havde indgået en aftale med Spillerforeningen der er gældende frem til 2024

Hovedpunkterne i aftalen indeholder blandt andet, at alle spillerne skal bidrage til landsholdets kampagner, aftalen er blevet gjort tydeligere. Spillerne kan stadigvæk indgå individuelle aftaler med sponsorer. Fem millioner kroner fra en mulig slutrunde bonus er afsat til børnefodboldprojekter, penge som spillerne fordeler og afslutningsvis er spørgsmålet om arbejdsgiver og lønmodtager på lige vilkår som i aftalen mellem DBU og kvindelandsholdet (Roth, 2018)

Tidligere konflikter i DBU

I dette speciale er fokus på konflikten mellem DBU og herrelandsholdet som en isoleret konflikt, der medførte en krise for DBU. Alligevel inddrages tidligere konflikter og kriser som DBU har været igennem de senere år, da de er uundgåelige at nævne, når konflikten mellem DBU og herrelandsholdet

fra 2018 og DBUs krisekommunikation skal belyses. I 2015 opstod den første konflikt i nyere tid mellem Spillerforeningen og DBU. DBU krævede, at spillerne på herrelandsholdet skulle gå 17% ned i løn og skrive under på en aftale, der var individuel for spillerne. Det nægtede spillerne og venskabskampe mod store nationer som Frankrig og USA var i fare for at blive aflyst. I november 2016 mistede DBU tre millioner kroner i en voldgiftssag mellem dem og Spillerforeningen, den omhandlede forsikringspenge og kommercielle indtægter (Hansen, 2016)

I 2017 opstod en konflikt mellem DBU og kvindelandsholdet, altså cirka et år inden konflikten mellem DBU og det danske herrelandshold brød ud. I konflikten mellem DBU og kvindelandsholdet, måtte DBU aflyse flere landskampe for kvinderne, blandt andet en kvalifikationskamp mod Sverige den 18. oktober 2017 (Ettinger-Erichsen, 2017) Stridspunkterne i denne konflikt var blandt andet spillernes løn. Konsekvensen af konflikten blev at en testkamp mod Holland blev aflyst og en kvalifikationskamp mod Sverige blev aflyst og kvindelandsholdet taber dømmes 3-0, i første omgang betød det, at Danmark ville blive udelukket fra den forestående slutrunde. Disciplinærsagen endte med, at Danmark blev taber dømt og fik en bøde på 20.000 Euro, men undgik udelukkelse (Ettinger-Erichsen, 2017). Konflikten mellem DBU og kvindelandsholdet behandles i dette speciale på den måde, at det undersøges hvilken betydning konflikten fik for DBUs troværdighed i konflikten med herrelandsholdet og hvilken betydning, den har haft for DBUs image, men hovedfokus i specialet er på konflikten med herrelandsholdet fra 2018.

Dansk Boldspil-Union (DBU)

Dansk Boldspil-Union (DBU) er en union stiftet i 1889 af en række cricket- og fodboldforeninger, med det formål at fremme boldsporten i Danmark (Ahlstrøm, u.d.) Ifølge DBU er deres formål, at fremme og udvikle dansk fodbold fra dansk breddefodbold til landsholdsfodbold. Administrerende direktør er Jacob Jensen, der kommer fra et job som departementschef i beskæftigelsesministeriet, under konflikten mellem DBU og herrelandsholdet var administrerende direktør, Claus Bretton-Meyer, som har en uddannelse fra Forsvarsakademiet og Copenhagen Business School. DBUs kommunikationschef er Jakob Høyer, der har været ansat siden 2014. Han kommer fra en stilling som partner og direktør i kommunikationsbureauet LEAD (Altinget, 2014). Efter konflikten blev den tidligere danske landsholdsspiller i fodbold og journalist Peter Møller ansat som fodbolddirektør (DBU, 2018).

Spillerforeningen

Følgende afsnit beskriver Spillerforeningen for at give en forståelse for organisationen.

“Spillerforeningen er interesseorganisationen og fagforeningen for fodboldspillere på eliteplan i Danmark, samt danske fodboldspillere i udlandet” (Spillerforeningen, u.d.).

I 1977 blev foreningen stiftet og er en af de mest udviklede spillerforeninger i Europa. Spillerforeningen hjælper spillere med overvejelser om pension, forsikringer og videreuddannelse. Spillerforeningen arbejder for bedre arbejdsvilkår for danske fodboldspillere (Spillerforeningen, u.d.) og har til opgave at forhandle aftaler for danske landsholdsspillere med DBU. Under forhandlingerne var tidligere fodboldspiller Mads Øland direktør for Spillerforeningen. I januar 2020 fratrådte Mads Øland sin stilling som Direktør med øjeblikkelig virkning (Stoffer, 2020).

Definition på krise

Følgende beskriver begrebet krise og en argumentation for, hvorfor DBU har været igennem en krise. Den amerikanske politolog Charles F. Hermann, var en af de første til at anvende krisebegrebet i sammenhæng med management. Han beskriver en organisationel krise således: *“En organisationel krise truer højt prioriterede værdier i organisationen, giver et begrænset tidsrum, inden for hvilken det kan svares igen, og er uventet eller ikke foregribet af organisationen”* (Johansen & Frandsen, 2013, s. 77).

I dag er fokus for organisationer i kriser i langt højere grad på interessenter og interessenternes opfattelse af krisen.

Krisekommunikation betegner den kommunikation en organisation bruger for at redde organisationens omdømme, image eller genvindeomverdenens tillid. Ifølge W. Timothy Coombs, som en af de ledende forskere inden for krisekommunikation, kan en krise defineres på følgende måde: *“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”* (Johansen & Frandsen, 2013 s. 78).

DBUs konflikt med Spillerforeningen kan altså ud fra den definition ses som en krise, her var der tale om en begivenhed med en negativ indvirkning på DBU, samtidig er DBU blevet kritiseret for at have håndteret konflikten forkert. Ifølge fodbolddirektør Peter Møller har konflikten haft en negativ betydning for DBU og organisationens image (Juhler, 2019).

LITTERATUR REVIEW

Følgende er et litteratur review der beskriver, feltet krisekommunikation og giver et litterært overblik, samtidig med det beskriver krisekommunikationens historie og oprindelse.

Winnie Johansen og Finn Frandsens udlægning af kriseledelse og krisekommunikation benyttes og de førende forskere i feltet krisekommunikation præsenteres, samtidig gives et overblik over de forskellige forskningstraditioner i krisekommunikation.

Winnie Johansen er forsker ved Aarhus Universitet og har blandt andet krisekommunikation og kriseledelse som forskningsområde (Aarhus BSS, u.d.). Finn Frandsen er forsker ved Aarhus Universitet og har strategisk kommunikation som forskningsområde (Aarhus BSS, u.d.).

Jeg har valgt at inddrage Frandsen & Johansen for at give den danske vinkel på krisekommunikation. Det er et bevidst valg at inddrage danske forskere for at belyse konflikten mellem DBU og Spillerforeningen. Der er stor forskel på organisationer i Danmark i forhold til organisationer fra England, USA og Sydamerika, samtidig er der stor forskel på fankulturen i Danmark og i de nævnte lande. Derfor inddrages danske teoretikere i specialet for at forstå og analysere en konflikt der foregår i Danmark.

I 1976 udgav den franske sociolog Edgar Morin en artikel med overskriften "For en krisologi". Artiklen beskrev hvordan krisebegrebet i løbet af det 20. århundrede er spredt ud over samfundet. Det beskriver Frandsen & Johansen ligeledes "*Krisebegrebet har bredt sig til til stort set alle områder, fra civilisation, samfund og økonomi, ti værdier, familie og parforhold*" (Frandsen & Johansen, 2011, s. 13).

Ordet krise har udviklet sig fra oprindeligt at betyde en beslutning i det afgørende øjeblik i en usikker proces, i et moment hvor der både hersker forstyrrelser og forvirring til i dag følge Morin, at betyde ubeslutsomhed, det øjeblik, hvor der både hersker forstyrrelse, men også forvirring (Frandsen & Johansen, 2011, s. 13).

Der er en omfattende faglitteratur om kriseledelse, som især startede i 1980'erne og krisekommunikationen er et vigtigt tema inden for kriseledelse. Pauchant og & Douville har lavet en oversigt over forskning i kriseledelse fra årene 1986 til året 1991, her beskrives det hvordan krisekommunikation er det mest behandlede tema inden for temaet kriseledelse (Frandsen & Johansen, 2011, s. 183) Det beskrives også således: "*Mange af de forskere, som vi har givet en oversigt over, betragter spørgsmålet om krisekommunikation som kun en del af en komplet og systemisk strategi for kriseledelse*" (Frandsen & Johansen, 2011, s. 183). Generelt er der en konsensus

om, at krisekommunikation har en stor betydning for organisationer og virksomheder. Nogle forskere advarer dog mod, at krisekommunikation har fået en for stor en plads i feltet, hvilket også er et udtryk for, at den har det (Frandsen & Johansen, 2011, s. 183).

W. Timothy Coombs er en af de førende forskere inden for nyere krisekommunikation (Frandsen & Johansen, 2011, s. 122) Han er ph.d. fra Purdue University, Indien og tidligere professor på Nicholson School of Communication på Florida Universitet (Coombs, 2015, s. 240).

W. Timothy Coombs inddeler krisekommunikationen i to forskellige kategorier, den ene kategori har fokus på form, den anden har fokus på indhold (Frandsen & Johansen, 2011, s. 200). Der beskrives en klar opdeling, hvor der på den ene side er den praktiske normative tilgang og på den anden den teoretiske- videnskabelige tilgang. Frandsen og Johansen videreudvikler disse tilgange og kalder det for to forskellige forskningstraditioner. Den første forskningstradition har sit fokus på tekst og det retoriske, hvad organisationer eller virksomheder rent faktisk skriver og siger, når de befinder sig i en krisesituation. Vigtig inspiration til denne tradition er apologiaforskningen, som er forskningen om undskyldningen, retoriske forsvarsstrategier og impressionmanagement, altså hvilket indtryk organisationen giver (Frandsen & Johansen, 2011, s. 200). I den tradition findes blandt andre to store forskere, den ene er retorikeren William Benoit og hans teori der beskriver krisekommunikation med formålet at imagegenoprette og retoriske forsvarsstrategier (Frandsen & Johansen, 2011, s. 201) William Benoit er ph.d. fra Wayne State University og har forsket i politisk kampagnekommunikation og krisekommunikation (Department of Communications Studies, u.d.) Den anden anerkendte teoretiker i den tekstorienterede tradition er Keith Michael Hearit, som har opstillet en apologetisk etik, en normativ model for hvordan organisationer bør sige undskyld i en krise. Keith Michael Hearit er professor i kommunikation på School of Communication, Western Michigan University (Western Michigan University, u.d.)

Den anden tradition er den kontekstorienterede, hvor forskes i konteksten og det strategiske i forskningen. Her skal krisetype, kriseomfang, beslutningsprocesser og interessenternes tillæggelse af ansvar studeres for at forstå hvordan krisekommunikationens udformes (Frandsen & Johansen, 2011, s. 201). Det afgørende er hvor og hvornår det er bedst for en organisation eller virksomhed at kommunikere for at bevare et godt image og et godt omdømme. Traditionen er inspireret af kriseledelse, omdømmelsesledelse og public relations. To vigtige teoretikere i denne tradition er David Sturges som i en artikel fra 1994 gav en omfattende beskrivelse af krisekommunikation og krisekommunikationens variation. Navnet på denne artikel er *Communicating through Crisis: A Strategy for Organizational Survival*. Den anden W. Timothy Coombs som i sin teori om

krisekommunikation især har fokus på relationship management (Frandsen & Johansen, 2011, s. 202).

Coombs bidrager til specialets definition af krise, som er beskrevet i afsnittet om krsedefinition og hans teorien benyttes i samspil med Frandsen & Johansens teori om krisekommunikation. I dette speciale benyttes begge forskningstraditioner for at give en bred belysning af emnet krisekommunikation. Begge traditioner benyttes, for at kunne analysere den specifikke case om DBUs krisekommunikation. Den tekstorienterede strategi benyttes til at analysere hvordan DBU kommunikerer i krisen og efter krisen og den kontekstorienterede for at forstå krisetypen, omfanget af krisen og ansvaret overfor interessenterne, således analyseres DBUs krisekommunikation og interviewpersonernes reaktion og opfattelse af den kommunikation og DBUs image.

Teorien omkring kriseledelsen og krisekommunikationen opstod i midten af 1980'erne og bredte sig i 1990'erne, mediebildet siden dengang har ændret sig markant. Fra nyhedsmedier der skrev historier fra dag til dag, er organisationer nu stillet over for et mediebillede, hvor nyhederne time efter time opdateres og de sociale medier har en afgørende betydning. Meningsdannere på sociale medier er med til at påvirke interessenternes holdning og det kan være udfordrende for organisationer, når de er i en krise. Noget der adskiller sig fra tidligere forskning, er at der er kommet et større fokus på medier og de sociale medier. Interessenter får mulighed for at udtrykke sig på hjemmesider og sociale medier, uden kontrol for den organisation der bliver kommunikeret negativt om (Coombs, 2015, s. 13)

Min opfattelse er, at den bærende litteratur inden for decideret krisekommunikation mangler forskning i forhold til sociale medier og hvad en organisation kan gøre i forhold til komplikationer og kriser der opstår på sociale medier.

I forhold til krisekommunikation er det vigtigt at understrege, at der kan være mange forskellige måder at krisekommunikere på og der kan være forskel alt efter hvilket land organisationen er fra. I USA argumenteres der for, at retssager er blevet en forretning (Overgaard, 2013) og det kan have større konsekvenser at sige undskyld og påtage sig skylden i et land som USA, da det kan betyde en retssag og sagsøgninger i million og milliardklassen, i højere grad end vi oplever det i Danmark.

TEORI

Winnie Johansen og Finn Frandsen - Krisekommunikation

Følgende afsnit redegøre for Winni Johansen og Finn Frandsens teori om krisekommunikation, der redegøres for hvordan organisationer og private virksomheder tænker, handler og kommunikerer når de bliver ramt af en krise og hvad en virksomhed eller organisation kan gøre, når deres omdømme er truet. Johansen og Frandsen anskuer deres litteratur som et bidrag til krisologien (Frandsen & Johansen, 2010, s. 13). En præsentation af teoretikernes baggrund findes i litteratur review.

Den snævre og den brede opfattelse

Ifølge Johansen og Frandsen findes der to opfattelser af krisekommunikation, der er den snævre opfattelse og den brede opfattelse (Frandsen & Johansen, 2011, s. 16).

Den snævre opfattelse er kendetegnet ved den kommunikation der benyttes under selve krisen, det vil sige når krisen er brudt ud. Her er fokus på krisen som begivenhed og krisen som fænomen, en krise der har en kortere levetid (Frandsen & Johansen, 2011, s. 15). Den snævre opfattelse af krisekommunikation er primært afsenderorienteret og informativ, det kunne eksempelvis være ved et flystyrt, her er krisekommunikationen, det flyselskabet kommunikerer ud i forbindelse med flystyrtet. Den brede opfattelse af krisekommunikation har ikke kun fokus på krisen når den sker, men har også fokus på før krisen og efter krisen. Opfattelsen er, at kombinationen af en begivenheds og en procesorienteret tilgang giver det bedste resultat. Det indbefatter en proaktiv forebyggelse og en forberedelse og den læring en krise kan medføre (Frandsen & Johansen, 211, s. 16).

Gerald C. Meyers har beskrevet ni forskellige typer erhvervs kriser i sin litteratur *When it Hits the Fan, Managing the nine crisis of business*. Gerald C. Meyers er forfatter, offentlig taler og tidligere bestyrelses medlem og CEO i American Motor Cooperation (Michigan Ross, u.d.)

De ni kriser beskrevet i værket er som følger:

1. ”Offentlighedens opfattelse af virksomheden
2. Pludselige skift på markedet
3. Fejl ved virksomhedens produkter
4. Udskiftninger i topledelsen
5. Likviditets kriser
6. Forholdet til fagforeningerne

7. *Fjendtlige overtagelser*
8. *Uheldige internationale begivenheder*
9. *Indførelse/afskaffelse af lovgivning.*”

(Johansen & Frandsen, 2011, s. 82)

Listen skildrer hvilke kriser organisationer især var opmærksomme på i USA i midten af 1980'erne. Frandsen og Johansen forsøger dog at opstille en mere struktureret krisetypologi, som er nyttig både teoretisk og praktisk. Der skelnes mellem to grundtypologier, en hvor artens af krise bruges som kriterium og en hvor intensiteten bruges som kriterium. Ved hjælp af disse kan to centrale spørgsmål besvares følgende spørgsmål; hvilken slags krise er der tale om? og hvor stor en krise er der tale om? Inden for hver grundtypologi kan så inddrages andre kriterier for inddeling af kategorier. Inden for artstypologien, kan der eksempelvis skelnes mellem krisernes indhold, egenskaber, aktører og krisens konsekvenser (Frandsen & Johansen, 2011, s. 83). Kriterierne er med til at præcisere besvarelsen af de første to centrale spørgsmål.

I løbet af de sidste 30-40 år er antallet af kriser i erhvervslivet vokset (Frandsen & Johansen, 2011, s. 19). Kriser er ofte et komplekst dynamisk fænomen og der findes mange forskellige typer kriser politiske kriser, økonomiske kriser, personlige kriser, naturkatastrofer med flere (Frandsen & Johansen, 2011, s. 20). Ifølge Johansen og Frandsen er der to afgørende spørgsmål, der gør sig gældende i forhold til krisekommunikation. Krisekommunikation opfattes som en særlig form for public relations. Det afgørende er forholdet mellem afsenderens 'styrker og svagheder' og omverdenens muligheder og trusler.

Ifølge Frandsen og Johansen er public relations et afgørende begreb i krisekommunikation. Oprindeligt var public relations først og fremmest noget virksomheder og organisationer gjorde og de første der praktiserede det, havde derfor ikke et større behov for en beskrivelse og forklaring af hvad de rent faktisk gjorde (Frandsen & Johansen, 2011, s. 186).

Undskyldningen som strategi

Følgende afsnit beskriver undskyldningen som strategi i krisekommunikation.

Undskyldningen bliver ifølge Frandsen og Johansen oftere og oftere anvendt som strategi i krisekommunikation (Frandsen & Johansen, 2011, s. 186).

Undskyldningen kan foregå som en del af et større forløb, det indebærer fem faser. Den første fase er en sociokulturel orden som organisationen overskrider som følge af en bestemt forkert handling eller udtalelse. Organisationen kan godt holde sig inden for lovens ramme, men samtidig krænke moralen i et samfund. Den anden fase er at organisationen anklages af omverdenen for at have gjort noget forkert eller forkasteligt. Den tredje fase er en legitimitetskrise som konsekvens af anklagen, organisationen er afhængig af sine omgivelser og kan kun overleve hvis samfundet opfatter at organisationen handler på ”den rette måde” (Johansen & Frandsen, 2011, s. 2018). Fjerde fase er at organisationen undskylder sine handlinger for omverdenen. Den retoriske betegnelse for dette element er *apologia*. Den femte fase er at organisationen tilgives af sine interessenter, det kan eksempelvis være kunder, medier eller politiske aktører (Johansen & Frandsen, 2011, 218). Hvis undskyldningen opfattes som korrekt og undskyldningen anerkendes, vil den sociokulturelle orden kunne genoprettes.

Apologetisk etik:

I forlængelse af den ovenstående model, der er teoretiskorienteret opstiller Frandsen & Johansen en såkaldt kommunikationsetik. Etik er en slags videnskab eller kodeks af generelle regler eller principper (Frandsen & Johansen, 2011, s. 2018). Etik ses i forhold til måden der kommunikeres på og undskyldningen i krisekommunikation skal leve op til følgende etiske standard.

Undskyldningen skal være sandfærdig, oprigtig, frivillig, betimelig henvende sig til alle interessenter og gives i den rette kontekst (Frandsen & Johansen, 2011, s. 220).

Undskyldningen skal være sandfærdig, som ikke er det samme som, at den er sand, sandfærdigheden bygger på, at organisationer ofte omtaler den forkerte handling på en strategisk måde.

I sommeren 1987 blev bilproducenten Chrysler anklaget for at lade sine ledere køre rundt i de nye filer med kilometertælleren slået fra, for derefter at blive solgt som helt nye, det fik mange til at kalde det for fusk. Bestyrelsesformanden for Chrysler kaldet det i stedet for et ”testprogram” (Frandsen & Johansen, 2011, s. 220), altså benævnes den forkerte handling på en strategisk måde. Hvis undskyldningen skal være oprigtig, skal den indbefatte tre ting, organisationen skal demonstrere, at den søger forsoning og at det gøres i god tro. For det andet skal organisationen vise oprigtighed både operationel og verbalt, eksempelvis skal en organisation eller virksomhed, ikke bare trække et produkt tilbage, den skal også sige, at den gør det. For det tredje skal organisationen også vise, at de ønsker en forsoning med interessenterne som har lidt skade, ikke bare for at holde journalisterne væk.

Samtidig gælder det også at undskyldningen skal være frivillig, den skal altså ikke blot komme som følge af tvang (Frandsen & Johansen, 2011, s. 220)

Det er vigtigt, at undskyldningen hverken kommer for tidligt eller for sent, hvis undskyldningen kommer for tidligt, kan der opstå tvivl om motiverne bag og den kan opfattes som om den udelukkende gives af egen interesse, omvendt kan en for sen undskyldning betyde, at organisationen risikerer at blive opfattet som usympatisk og uden medfølelse (Frandsen & Johansen, 2011, s. 221).

Kommunikations indhold i forhold til undskyldningen

Undskyldningen skal henvende sig til alle relevante interessenter, som krisen har påvirket og dem der har lidt skade. Undskyldningen skal leve op til følgende ideelle etiske standard.

- *”EksPLICIT indrømme, at den pågældende organisation har handlet forkert.*
- *Påtage sig det fulde ansvar*
- *Udtrykke beklagelse*
- *Vise solidaritet med de stakeholdere, som har lidt skade*
- *Bede om tilgivelse*
- *Søge efter forsoning med de stakeholdere, som har lidt skade*
- *Åbent fremlægge information, der knytter sig til den forkerte handling*
- *Give en forklaring, der modsvarer stakeholdernes legitime forventninger*
- *Tilbyde at udføre en passende korrigerende handling*
- *Tilbyde en passende kompensation”* (Frandsen & Johansen, 2011, s. 221).

Stakeholdere er det engelske ord for interessenter (bla.la, u.d.), men bruges af nogle teoretikere i danske artikler og værker.

I teorien beskrives det, at organisationen kan vælge eksPLICIT at indrømme, at den har handlet forkert, samtidig skal organisationen påtage sig det fulde ansvar for handlingen og udtrykke sin dybe beklagelse (Frandsen & Johansen, 2011, s. 221).

Krisesamfund

Der findes flere argumenter for, at vi lever i et krisesamfund med flere kriser end tidligere og meget samfundslitteratur beskriver hvordan antallet af kriser i vores samfund er steget de seneste år (Frandsen & Johansen, 2011, s. 36)

Frandsen & Johansen har foretaget en større undersøgelse af virksomheder og organisationer i Danmark, formålet var at undersøge hvordan virksomheder og myndigheder opfatter og definerer kriser. Samtidig var formålet at undersøge hvilke kriser, de havde været ude for og hvordan disse kriser blev håndteret og hvordan krisekommunikationen blev foretaget (Frandsen & Johansen, 2011, s. 36). Undersøgelsen bestod af et spørgeskema med 31 spørgsmål, der blev sendt ud til 750 virksomheder og myndigheder i Danmark. Et flertal i denne undersøgelse svarede, at de mente der var flere kriser i det samfund vi har nu. Der var to forskellige begrundelser for, hvorfor de mente der var flere kriser i dag, det Frandsen og Johansen kalder for en objektiv begrundelse, er at samfundet eller industrien har udviklet sig, på en måde der betyder muligheder for flere kriser. Samfundet i dag har en større kompleksitet samtidig med det går hurtigere, samfundet er i højere grad blevet et formidlerstyret samfund med polarisering, samtidig med den stigende mediedækning af kriserne (Frandsen & Johansen, 2011, s. 36). Det som i litteraturen bliver beskrevet som subjektive begrundelser er, at vi i dag er mere bevidste om og opmærksomme på kriser. Der er flere oplevede kriser eksempelvis i nyhederne og Frandsen & Johansen giver udtryk for, at de stigende oplevede antal kriser, kan være et udtryk for en krisementalitet i samfundet. I undersøgelsen fremgår det, at medierne spiller en vigtig rolle i opfattelsen af kriser (Frandsen & Johansen, 2011, s. 37).

Ifølge Frandsen og Johansen, er det afgørende, når en organisation har erkendt en krise, at de sikrer sig, at krisen ikke breder sig til andre dele af organisationen, samtidig skal krisen begrænses så vidt muligt i forhold til omfang og varighed (Frandsen & Johansen, 2011, s. 168).

Genoprettelse af image

Frandsen & Johansen skelner mellem fem overordnede strategier i forhold til at genoprette et image.

1. *"Benægtelse*
2. *Unddragelse af ansvar*
3. *Reduktion af angrebets omfang*
4. *Korrigerig*
5. *Bøn om tilgivelse (Frandsen & Johansen 2011, 207)*

De fem punkter deles også op i underpunkter. I benægtelsen ligger den simple benægtelse eller flugt fra skyld. Under unddragelse af ansvar ligger provokation, omstødelse, uheld, gode hensigter. Under reduktion af angrebets omfang er afstivning, minimalisering, differentiering, transcendens, angreb på den anklagende og kompensation. Ved korrigerende er ingen undertyper, men den består i, at rette op på problemet, en organisation er parate til at korrigere den fejl de har lavet. Den femte strategi, bøn om tilgivelse, har heller ingen underpunkter, men indebærer at organisationen vedgår sit ansvar og beder om tilgivelse (Frandsen & Johansen, 2011, s. 209).

Før krisen, under krisen, efter krisen

Afsnittet omhandler organisationens kriseledelse og kommunikation i faserne før, under og efter krisen.

Før krisen begynder de første symptomer på en krise at opstå, det kan være varslinger om risiko for potentielle problemer, der kan føre til en krise. Kriseledelsen handler her om at beslutte sig for, hvordan organisationen forholder sig til og tænker omkring eventuelle kriser. Det handler her om at kunne opfange og forebygge uregelmæssigheder. Evnen til at opfange forvarsler, gør at organisationen er bedre stillet i krisen, selvom denne ikke kan afværges (Frandsen & Johansen, 2011, s. 138).

Ifølge Frandsen & Johansen, kan flere faktorer være med til at udløse en krise.

“Mange faktorer kan medvirke til udløsningen af en krise. Ofte er der ikke tale om en enkeltstående faktor, men snarere om en akkumulering eller en uventet kombination af forskellige faktorer” (Johansen & Frandsen, 2011, s.139). En af udfordringer er, at der kan ske en konvergens mellem informationer og begivenhedernes gang. Det kan ske at organisationen kastes ud i en kompleks situation, hvor mange aktører og meget forvirring finder sted, samtidig med afgørende information kan mangle og der hviler et pres for at få de informationer (Frandsen & Johansen, 2011, s. 139). Beslutningstager kan blive ramt af et alvorligt pres, som kan skabe usikkerhed og være med til at beslutningstageren træffer en forkert på et usikkert grundlag (Frandsen & Johansen, 2011, s. 139)

I fasen efter krisen, aftager den og organisationen genetableres, tingene genfinder balancen. Det kan betyde forandringer og omstruktureringer som følge af krisen, tidspreset er der dog ikke længere. Der skelnes mellem to perspektiver i denne fase, den ene er *option regressiste* hvor perspektivet er, at betragte krisen, som en enkeltstående isoleret begivenhed som har afbrudt hverdagen og den

normale gang for organisationen. Det andet perspektiv er *option porressiste* hvor krisen ses som en mulighed for at ændre en struktur og som en mulighed for at se på konstruktive ændringer. Fokus i fasen efter krisen er at se på evalueringen af kriseforløbet og en genetablering af et godt omdømme og en god relation til interessenterne. Samtidig beskrives det, hvordan det er gavnligt for en organisation efter en krise at have fokus på konstruktive ændringer og ændringer i arbejdsgangen, fremfor blot at retablere situationen inden krisen (Frandsen & Johansen, 2011, s. 142)

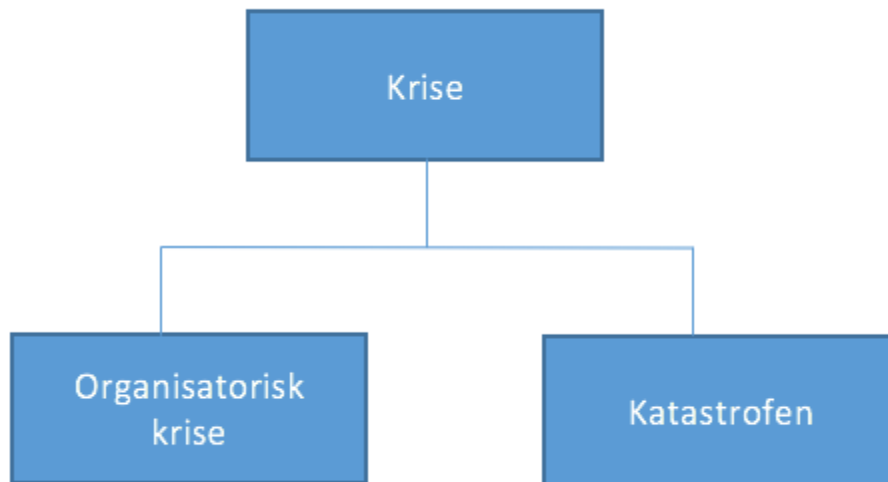
W. Timothy Coombs - Krisekommunikation

Følgende afsnit tager udgangspunkt i W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication*. Afsnittet har til formål at give Coombs beskrivelse af den proces en organisation gennemgår i en krisekommunikation fra krisen rammer organisation, til den kommunikation som organisationen efterfølgende benytter sig af. Samtidig beskrives hvilke konsekvenser en krise kan have for en organisation eksempelvis i forhold til dets interessenter.

W. Timothy Coombs er Ph.d. fra Purdue University, Indien. Han har været professor på Nicholson School of Communication på Florida Universitet (Coombs, 2015, s. 240).

En krise er ifølge Coombs en uforudsigelig begivenhed, der truer forholdet til interessenterne og har en stor negativ indflydelse på, hvordan en virksomheden eller organisationen klarer sig (Coombs, 2015, s. 3)

Ifølge Coombs er interessenternes opfattelse af krisen afgørende. Hvis organisationen interessenter det som en krise, er det altså en krise. Ifølge Coombs ved intelligente organisationer, at en krise højst sandsynligt kommer til at ramme dem på et tidspunkt, de ved bare ikke hvornår, det er altså en afgørende at være forberedt på eventuelle kriser (Coombs, 2015, s. 3).



Figur 1.1 Typer af krise (Coombs, 2015, s. 2)

Figuren viser de to overordnede kriser, den organisatoriske krise og katastrofen.

Katastrofer er begivenheder, som er pludselige og fuldstændig ødelægger eller ændrer systemets rutiner, som kræver nye tiltag for at for at kontrollere ødelæggelserne, som har en fare for værdier og sociale mål. Katastroferne er store på en skala og kan kræve respons fra flere regeringsenheder (Coombs, 2015, s. 3). Katastroferne kan skabe organisationelle kriser, eksempelvis hvis en organisation skal forsøge at håndtere effekten af katastrofen. Det kunne eksempelvis være en tornado, som gør en organisation skal levere strøm tilbage til kunder ramt af orkanen.

Den organisatoriske krise er derimod en uforudsigelig begivenhed, som truer vigtige forventninger fra interessenterne som relaterer sig til helbred, sikkerhed, miljø og økonomiske problemer. Den organisatoriske krise kan ligeledes have stor negativ værdi for en organisation. det mest afgørende ved den organisatoriske krise er, hvad der kan påvirke organisationens evne til at tjene penge negativt (Coombs, 2015 s. 3).

Krisekommunikationen repræsenterer en lange række faktorer designet til at arbejde mod krisen og begrænse den skade, krisen medfører (Coombs, 2015, s. 5). Krisekommunikation søger at mindske de negative konsekvenser ved en krise og dermed beskytte organisationen, interessenter og industrien fra skade.

Krisehåndtering er opstået med inspiration fra beredskabet og med det som base, benytter følgende fire faktorer; *forebyggelse, forberedelse, respons, revidering* (Coombs, 2015, s. 5)

Interessenter

En af udfordringer for organisationer i dag, kan være utilfredse interessenter, som er mere tilbøjelige til at starte kriser. Forbrugere, aktionærer, medarbejdere er blevet mere vokale og bruger i højere grad internettet til at kommunikere (Coombs, 2015, s. 13). Internettet giver interessenterne mulighed for blandt andet at udtrykke sig på hjemmesider, sociale medier, blogs med videre. Disse steder giver interessenterne mulighed for at udtrykke sig uden kontrol fra organisationen, aktivistgrupper bruger internettet til at organisere og presse organisationer til at ændre adfærd. Sociale medier bliver brugt til taktisk at presse organisationer med negativ omtale og boykots af organisationer, som kan være med til at presse en organisation ud i en krise (Coombs, 2015, s. 13)

Kriserespons strategier

Kriserespons strategier repræsenterer den respons, som en organisation benytter imod en krise, kommunikation har både et verbalt og et nonverbalt aspekt.

Der er den benægtende holdning, hvor vedkommende der står for krisekommunikationen, angriber den der beskylder og konfronterer, det kan medføre en trussel om eksempelvis en retssag. En anden benægtende strategi er at konstatere, at krisen ikke eksisterer, det kan være med en forklaring om, hvorfor krisen ikke eksisterer (Coombs, 2015, s. 145).

En anden strategi er ifølge Coombs undskyldningen, som er den mest komplekse og kontroversielle kriseresponsstrategi, der skelnes mellem fulde undskyldninger og delvise undskyldninger (Coombs, 2015, s. 148). En fuld undskyldning anerkender krisen og organisationen påtager sig ansvaret, undskyldningen indeholder et løfte om, at krisen ikke sker igen, samtidig viser den omsorg og fortrydelse. I den delvise undskyldning giver organisationen typisk udtryk for omsorg og fortrydelse (Coombs, 2015, s. 148). En undskyldning giver udtryk for at organisationen tager ansvar for krisen og det kan gøre at organisationen opleves mere negativt i krisen. Hvis undskyldningen opfattes som utroværdig, kan det betyde vrede og mistillid blandt interessenterne. Samtidig kan en undskyldning have negative konsekvenser for en organisation, hvis man senere finder ud af, at organisationen ikke var skyld i krisen. Mange organisationer bruger ikke-undskyldninger, der ser ud som en undskyldning, men ikke er det. Det kunne eksempelvis være at udtrykke fortrydelse og udtrykke sympati, for dem det er gået ud over, men ikke komme med en decideret undskyldning (Coombs, 2015, s. 148).

Konsistent kommunikation

Det er afgørende for en organisationen at være konsistente i den kommunikation, de har til interessenterne, det betyder ikke, at der udelukkende er en person der står for kommunikationen, selvom nogle krise eksperter anbefaler det (Coombs, 2015, s. 133). Det er afgørende, at holdet af talspersoner er velforberedte, så de er konsistente i den aftalte kommunikation. Samtidig skal personerne dele den samme information. Den konsistente kommunikation er afgørende for troværdigheden af kommunikationen, en konsistent kommunikation er selvudsagt mere troværdig end en kommunikation der er inkonsistent (Coombs, 2015, s. 133).

Samtidig er det afgørende at organisationen kommunikerer hurtigt i forhold til krisen og at de er åben i deres kommunikation over for interessenterne.

Problemet ved at være konsistent i sin kommunikation, kan være at en organisation ikke altid kan styre hvem der kommunikerer, eksempelvis hvis medierne kommunikerer for en og organisationen ikke kan styre, hvordan de enkelte medier kommunikerer om dem (Coombs, 2015, s. 133).

Interessenternes betydning

Coombs betegnelse af en interessent er følgende: *"Enhver person eller gruppe, der har en interesse, ret, krav eller ejerskab i en organisation"* (Coombs, 2000, s. 75).

Når en krise rammer må kriseholdet arbejde for, at krisen ikke spreder sig til andre områder af organisationen. Kommunikationen har unikke udfordringer i fasen med respons, det har stor betydning, at interessenter oplyses om krisen og at der tages handling og samtidig skal der handles i forhold til, hvordan organisationen skal løse krisen og hvad der gøres for det. Det beskrives samtidig, at de sociale medier har gjort denne proces ekstra udfordrende. Responsen til en krise skal foregå hurtigt, for at den er effektiv, særligt for at krisen ikke skal eskalere (Coombs, 2015, s. 131). Dette fordi medierne kommunikerer hurtigt omkring kriser samtidig med historierne kan spredes til de sociale medier, som kan skabe en dårlig situation for organisationen og åbenlyst så maksimerer en hurtig spredning risikoen. En krise kan skabe et tomrum for information, det beskrives således:

"It is accurate to say that a crisis creates an information void. Nature abhors a vacuum. Any information void will be filled somehow and by somehow. The media has deadlines so they are drive to fill the information void quickly" (Coombs, 2015, s. 131).

I den situation er det vigtigt, at organisationen kommunikerer til medierne og giver dem information om krisen, ellers kan de risikere, at informationen bliver givet andre steder fra, eksempelvis kommunikation der ikke er korrekt eller kommunikation fra nogen der prøver at skade organisationen. Kommunikation i medierne kan være fyldt i med spekulationer, rygter og usandheder (Coombs, 2015, s. 131)

Robert L. Dilenschneider

Følgende inddrages som supplerende teori til Frandsen & Johansen og Coombs teori om krisekommunikation. I sit værk *The corporate communications bible: Everything you need to know to become a public relations expert* beskriver Dilenschneider sin opfattelse effektiv og krisekommunikation. Dilenschneiders research om public relations og krisekommunikation udspringer blandt andet af hans erfaringer med professionel kommunikation. Robert L. Dilenschneider er Bachelor i journalistik fra Notre Dame Universitet og en master i Journalistik fra Ohio State University. Han begyndte sin karriere i public relations i 1967 og skabte Dilenschneider Group i oktober 1991 (Institute of International Education (u.d)).

Krisekommunikation

Den vigtigste huskeregel i krisekommunikation er, at der skal kommunikeres, kriser der ikke håndteres kan udvikle sig til flere kriser, alle virksomheder kommer til at opleve kriser. Krisekommunikationen spiller en afgørende rolle for hvor hurtigt organisationen eller virksomheden kommer ud af en krise, derfor kan det være afgørende at have et kriseberedskab. Kriseberedskabet skal have klare retningslinjer hvor, hvem der står for hvad i organisationen og hvem der har kontakten til pressen (Dilenschneider, 1985, s. 35). Det er derfor også vigtigt at have en gennemtænkt kommunikationsplan, så organisationen, kan vende krisen til en fordel (Dilenschneider, 1985, s. 35). Derudover beskrives det, at det er afgørende at være ærlig i kommunikationen og indrømme eventuelle fejl og samtidig kommer med en undskyldning. Dilenschneider beskriver, at ting skal fortælles og det er afgørende, at det bliver fortalt hurtigt, samtidig er det vigtigt med kommunikation til pressen, for at forsøge, at påvirke forløbet af krisen i medierne. God krisekommunikation kan ifølge Dilenschneider gøre, at en organisation står bedre stillet hvis eventuelle nye kriser opstår. Samtidig beskrives fornuftigheden i at have en nedskrevet kommunikationsplan, selvom kriser ikke kan planlægges, så er de forventelige (Dilenschneider, 1985, s. 35).

Ib Gulbrandsen & Sine Just – Strategisk Kommunikation

Følgende er en kort redegørelse for Ib Tunby Gulbrandsen & Sine Nørholm Just beskrivelse af strategisk kommunikation, som skal supplere teorien om krisekommunikation.

Ib Tunby Gulbrandsen er Ph.d. i kommunikation fra Copenhagen Business School og underviser blandt andet i strategisk kommunikation på Roskilde Universitet (RUC.ud.). Sine Nørholm Just, Ph.d. og professor i strategisk kommunikation, arbejder med strategiske kommunikationsprocesser (RUC, u.d.)

Om ikke at have en strategi

Gulbrandsen & Just starter i deres værk med begrundelse for fordelene ved ikke at have en strategi i forhold til planlægning. God kommunikationsstrategi beskrives som at være omstillingsparat og klar til være klar til justeringer og ændringer (Just & Gulbrandsen, 2016, s. 18). Begrænsninger i en planlagt strategi kan være, at den er for skemalagt i hvordan organisationen når fra a til b i kommunikationen. Det kan specielt være udfordrende i en konflikt, hvor situationen fra dag til dag kan ændre sig. I stedet kan en alternativ strategi give organisationen mulighed for at reagere hurtigt og specifikt på udfordringer og kriser (Just & Gulbrandsen, 2016, s. 18). Det er afgørende i vores tids kommunikation, at kommunikationen kan tilpasses kulturelle tendenser og evnen til at kommunikere hurtigt er vigtigt, når en situation eller konflikt opstår (Gulbrandsen & Just, 2016, s. 18).

De fleste ser strategisk kommunikation som en plan for, eller et sæt regler for, hvordan en organisation vælger at kommunikere og en måde for organisationen at nå sine mål. Kommunikation en lineær proces af transmission fra afsender til modtager (Gulbrandsen & Just, 2016, s. 94). Kommunikationsstrategi forstås som at planlægge og forudsige hvilken effekt en organisations kommunikation har, samtidig er det overordnede mål, for strategisk kommunikation at nå organisationens mål bevidst og præcist.

Formålet med strategisk kommunikation er blandt andet for virksomheden at opnå dets mål, i gammel tid blev det kaldt for retorik, eller evnen til at overtale (Gulbrandsen & Just, 2016, s. 95). Feltet for strategisk kommunikation er på mange måder nutidens svar på den klassiske retorik, begge har til formål at opnå et kommunikativt mål.

De 5 p'er i strategisk kommunikation

Oprindeligt på engelsk: *plan, ploy, pattern, perspective, position* (Gulbrandsen & Just, 2016, s. 33-42)

Strategisk kommunikation som plan

Strategien er her en plan som er nøje tilrettelagt, som skaber retning og en strømlinethed i forhold til hvordan organisationen kommunikerer. Det er en nøje planlagt strategi, der danner grundlag for den kommunikation, der aktivt benyttes. Københavns Zoologiske Have beskrives som et eksempel med en episode, hvor en giraf blev aflivet og fodret til løverne, Københavns Zoologiske Have løb ind i en regulær shitstorm og måtte derfor nøje tilrettelægge en kommunikation for at redde deres image (Gulbrandsen & Just, 2016: 34). I kommunikationen og den offentlige forklaring beskrev Københavns Zoologiske Have udførligt, detaljeret og i et sobert sprog, i henhold til videnskaben, hvorfor giraffen Marius skulle aflives. Dem der repræsenterede Københavns Zoologiske Have holdt sig til de samme pointer og gentog dem i en sober og meget videnskabelig tone. I dette tilfælde var der en klar strategi og en klar guideline til, hvordan kritiske spørgsmål og beskyldninger skulle håndteres (Gulbrandsen & Just, 2016, s. 34).

Strategisk kommunikation som kneb

Strategisk kommunikation som kneb er her forstået, som et strategisk kommunikativt trick skabt, som reaktion på ændringer eller begivenheder i miljøet, begivenheder der var uforudsigelige, men er håndteret velovervejet. Kneb ses i højere grad som engangstilfælde og deres effekt er midlertidige. Kneb er altså en specifik strategi organisationen kan benytte til en specifik begivenhed. Det kunne eksempelvis være en politiker, der bruger en modstanders dumhed til sin egen fordel i en debat (Gulbrandsen & Just, 2016, 36).

Strategisk kommunikation som mønster

Den strategiske kommunikation som mønster er den tredje måde og beskriver hvordan kommunikationen følger et mønster. Strategien følger et mønster ud fra specifikke beslutninger og handlinger frem for en forudtænkt plan. Eksempelvis tøjkæden H&M og miljøorganisationen Greenpeace, hvor kommunikationen hos organisationen er let at identificere og let gennemskuelig i forhold til deres kommunikation (Just & Gulbrandsen, 2016, 39).

Strategisk kommunikation som position

Den fjerde form for strategisk kommunikation ansues som et 'match' mellem organisationens miljø og den kommunikative praksis, der opstår fra eksterne sammenhænge. Kommunikationen konceptualiseres altså ud fra situationen der opstår, om det så er meningen eller ej. Her vurderes hvordan organisationens position i markedet er. Den strategiske kommunikation i forhold til positionen på markedet, hjælper organisationen mod modstanderne og konkurrenter og kan styrke organisationens rolle på markedet (Just & Gulbrandsen, 2016, 41).

Strategisk kommunikation som perspektiv

Her har den strategiske kommunikation fokus på det større perspektiv. Her er det afgørende at undersøge, hvordan målgrupperne opfatter organisationen og hvad kundens mening er om organisationen eller virksomheden. Afgørende er det også, hvordan investorerne og interessenter opfatter organisationen, alle disse tages der hensyn til og overvejes nøje i planlægningen af den kommunikative strategi (Just & Gulbrandsen, 2016, s. 43).

Udfordringer med medierne

De nye medier med til at skabe en kæmpe udfordring i krisekommunikation, da de er meget ukontrollerbare og svære at håndtere.

“The communications professionals emphasized the fact that ‘reality hit’ in the form of newspapers, TV and Social media ‘going crazy’. It spreads wilder than a wildfire. (Just & Gulbrandsen, 2016, s. 20). Mediernes fart og omfang kan skabe enorme udfordringer for en organisation, der allerede er i en krise og denne krise kan blive større som konsekvens af mediernes omtale.

Ifølge Just & Gulbrandsen er det normalt at skelne mellem *push strategier* og *pull strategier* og på samme måde at skelne mellem *push media* og *pull media*. Det er afgørende for organisationen at vælge det mest passende medie i forhold til, hvad organisationen vil kommunikere .

Pull media er de medier som organisationens interessenter selv må opsøge, push media er dem der selv presser sig på til interessenterne, uden de selv opsøger dem (Just & Gulbrandsen, 2016, s. 221) Selvom denne opdeling på nogle områder er uddateret, kan den stadigvæk tjene et analytisk formål, de fleste medier både kan beskrives som push og pull media (Just & Gulbrandsen, 2016, s. 221)

Videnskabsteori

Følgende afsnit redegøre for specialets videnskabsteoretiske standpunkt. I specialet benyttes både den socialkonstruktivistiske tilgang og den fænomenologiske tilgang, det beskrives i følgende.

Socialkonstruktivisme

Verden skal i socialkonstruktivismen i høj grad forstås som en social konstruktion.

”Socialkonstruktivisme er betegnelsen for en gruppe af videnskabsteoretiske tilgange, som har haft en betydelig gennemslagskraft i de senere år. De Repræsentere et radikalt opgør med den herskende ortodoksi inden for videnskabsteorien i det meste af det 20. århundrede.”(Collin & Køppe, 2014, s. 419)

Teorien beskriver, at vi ikke kan sige noget er sandt eller falsk, der er ingen universel eller objektiv sandhed ifølge socialkonstruktivismen, der vil altid være flere perspektiver og fortolkninger. Ifølge socialkonstruktivismen er de ting i kulturen og i samfundet, som vi tror vi ved, i virkeligheden sandheder som er konstrueret.

I socialkonstruktivismen er omdrejningspunktet sociale fænomener og verdens opfattes i højere eller mindre grad som en social konstruktion, samtidig er opfattelsen, at sproget er med til at skabe menneskets evne til at erkende og forstå verden. Grundtanken er at kommunikationen skaber verden, den måde vi omtaler verden er med til at ændre vores forståelse, kommunikationen er med til at skabe virkeligheden, som vi forstår den. Kommunikationen skaber altså på den måde en social virkelighed og det der ikke kommunikeres omkring, er ikke synligt for andre. Det socialkonstruktivistiske perspektiv er opstået som et modsvar på det traditionelle syn på videnskab hvor opfattelsen var, at der findes en universel sandhed. I den socialkonstruktivistiske tilgang anskues den sociale virkelighed som socialt konstrueret, der er en åbenhed overfor casestudier af det sproglige og sproglige formuleringer og en accept af en erkendelsesteoretisk relativisme (Wenneberg, 1999, s. 54) I socialkonstruktivismen er opfattelsen, at virkeligheden påvirkes og dannes ud fra vores erkendelse af

den (Rasborg 2004, s. 349). Et grundlæggende spørgsmål inden for socialkonstruktivismen er: *“Hvordan skal vi forstå forholdet mellem tænkning og virkelig, mellem subjekt og objekt, mellem sproget og det sproget er om”* (Rasborg, 2004, 350)

I specialet er det netop denne videnskabsteoretiske tilgang jeg benytter med et fortolkende udgangspunkt i analysen og med den opfattelse, at mening bliver dannet gennem sociale forhandlinger. Det er vigtigt at understrege opmærksomheden på, at den viden, der opstår som resultat af de interview, der påvirket af den måde jeg spørgsmålene på. Rasborg beskriver det således:

“(…) hvordan vi skal forstå forholdet mellem tænkning og virkelighed, mellem subjekt og objekt, mellem sproget og det, sproget er om” er hovedfokus i socialkonstruktivismen” (Rasborg, 2004, 350),

Det er med et socialkonstruktivistisk udgangspunkt, at jeg analyserer krisekommunikation i konflikten mellem DBU og Spillerforeningen og interviewpersonernes opfattelse og forståelse af DBUs image og krisekommunikation.

Fænomenologien

Følgende afsnit beskriver fænomenologien og hvordan den i specialet supplerer socialkonstruktivismen.

Den fænomenologiske tilgang blev grundlagt af den tyske filosof Edmund Husserl, hvis hovedfokus var på bevidstheden. Dette speciale har en fænomenologisk tilgang som metode, da det er interviewpersonernes livsverden der undersøges.

Fænomenologien handler om at indfange den menneskelige erfaring, gennem bevidste udtryk, der opstår mellem mennesket og verden. Det er altså erfaringen mellem objekt og subjekt. Formålet for forskeren er at vise livet her og nu, hvor subjektet møder og erfarer objektet. Formålet er samtidig at forstå meningen i verden ud fra den konkrete virkelighed, den opstår i (Fuglsang, 2004: 279).

I fænomenologien tages udgangspunkt i den sociale virkelighed, samt individers erkendelse. Opfattelsen er den, at viden produceres gennem erfaringer og oplevelser (Juul, 2012, s. 83) Fokus i fænomenologien er altså på de subjektive erfaringer, forståelser og den menneskelige erfaring er i fokus. Det er netop denne videnskabsteoretiske tilgang, jeg har valgt da de semistrukturerede enkelt interview blev udformet og udført. Fokus er på hvordan interviewpersonerne opfatter DBUs krisekommunikation, hvordan de forstår og oplever fænomenet.

METODE

Metoderefleksioner

Følgende afsnit omhandler metoderefleksioner omkring brug af det kvalitative interview.

I dette speciale har jeg valgt at benytte mig, at den kvalitative metode frem for den kvantitative. Jeg har valgt kvalitative, semistrukturerede interview for at få en forståelse af de adspurgte interviewpersonernes livsverden og deres opfattelse af konflikten og den krise som DBU har været igennem. Jeg har valgt det semistrukturerede enkeltinterview, fordi jeg ønsker at komme helt tæt på de interviewede og deres forståelse. Jeg havde overvejelser omkring at gøre brug af et fokusgruppinterview, men min personlige erfaring med fokusgruppinterview er dog, at det kan have visse svagheder. I fokusgruppinterview kan det ske, at nogle aktører kan være styrende for andres holdninger, så der på den måde dannes en falsk konsensus og nogle interviewpersoner ikke tør at ytre hvad deres egentlige holdning er. Jeg har valgt at gøre brug af fem interviewpersoner for at anskue konflikten fra forskellige synspunkter. Den viden der produceres i interviewene kan vise noget om interviewpersonernes syn på verden og på den specifikke case, noget som ikke ville fremgå i samme grad og på samme måde, hvis jeg havde valgt at benytte den kvantitative metode i form af eksempelvis spørgeskemaer. Jeg har valgt den kvalitative metode, fordi den fokuserer mere på, hvordan mennesker opfatter verden. Den kvalitative metode er med til at afdække sociale mønstre og giver et nærmere billede af folks forståelse og det er netop derfor jeg har valgt den metode. Jeg ønsker at få en nærgående forståelse af interviewpersonernes livsverden, i forhold til den krise DBU har været i.

Præsentation af interviewpersoner

Interviewpersonerne er udvalgt via mit netværk, hvorfra jeg har søgt interviewpersoner.

Interviewpersonerne er udvalgt ud fra, at de har et særligt tilhørsforhold til det danske fodboldlandshold for herrer, et tilhørsforhold der strækker sig ud over den almindelige danskernes tilhørsforhold til landsholdet, det bliver uddybet i følgende afsnit og i analysen. Her følger en beskrivelse af de fem interviewpersoner.

Christian er født i årgang 1991 og arbejder til dagligt som ingeniør i en virksomhed der hedder MOE. Han er meget interesseret i fodbold, især herrelandsholdet og DBU og opsøger tit muligheden for at se herrernes landskampe i Telia Parken som er Danmarks nationale fodboldstadion De kampe han ikke ser i Telia Parken, ser han i TV, alene eller sammen med venner.

Mikkel er født i årgang 1993 og arbejder med kommunikation i en virksomhed der hedder JUC, han er såvel som Christian meget interesseret i fodbold og landsholdet og så er han yderligere interesseret i organisationen DBU og er flere gange om året i Telia Parken for at se herrelandsholdets kampe.

Rasmus er født i årgang 1993, han arbejder som pensionsrådgiver i PFA pension har en stor interesse for det danske herrelandshold, samtidig følger han den engelske fodboldklub Manchester United. Rasmus giver udtryk for, at han er stor fan af det danske herrelandshold. Han har sæsonkort til Danmarks kampe og har billetter til at se to af Danmarks kampe når EM slutrunden bliver spillet i 2021, på den måde kan han betegnes som fan.

Simon er født i årgang 1992, han er studerende på Copenhagen Business School og så arbejder han sideløbende som fodboldtræner og har på den måde også et mere indgående kendskab til DBU, på den måde han har kontakt til DBU i forhold til de kampe hans hold spiller. Simon betegner også sig selv som stor fodboldfan af det danske herrelandshold.

Malene er født år 1993, hun studerer på Roskilde Universitet, hvor hun læser kommunikation og journalistik. Yderligere arbejder hun som freelancejournalist for et nyhedsmedie som dog vil være unævnt, da interviewpersonen ønsker at være anonym. Af samme grund er hendes navn også ændret til Malene. Malene er valgt fordi hun har en stor interesse for herrelandsholdet i fodbold og hun anser sig selv som fan, desuden er hun ofte i Telia Parken for at se herrelandsholdet kampe og hun har billetter til en af herrelandsholdets kampe til den udskudte EM slutrunde i 2021.

Valg af interviewpersoner

Jeg har valgt at interviewe fire mænd og en kvinde, da jeg i dette speciale har fokus på interessenternes opfattelse af konflikten mellem DBU og herrelandsholdet og DBUs krisekommunikation. Jeg har valgt disse fem interviewpersoner ud fra deres interesse og viden om konflikten. Med mine interviewpersoner forsøger jeg at holde fokus på den konflikt og ikke på den foregående konflikt med kvindelandsholdet om end den konflikt også behandles og sættes i relation til konflikten med DBU og Spillerforeningen i 2018. Jeg har valgt at inddrage både mænd og kvinder som interviewpersoner for at inddrage synspunkter fra begge køn. Samtidig er det interessant om konflikten med kvindelandsholdet har større betydning for konflikten med herrelandsholdet fra en kvindes synspunkt. Interviewpersonerne er udvalgt i mit eget netværk, på den måde sikrede jeg mig, at interviewpersonerne havde viden om konflikten, samtidig var jeg meget opmærksom på ikke at dele min egen holdning eller opfattelse, da jeg gerne ville have interviewpersonernes subjektive holdning, der ikke var påvirket af mine holdninger, eller den viden jeg har tilegnet mig om konflikten.

Fravalg af interviewpersoner

I processen med at udvælge interviewpersoner, har jeg gjort mig både tilvalg og fravalg. Den oprindelige strategi, var at interviewe en kommunikationsansvarlig for DBU, der er dog flere grunde til jeg har valgt ikke at interviewe en kommunikationsansvarlig for DBU. Den første grund er at Coronavirussen, der gjorde det problematisk at sætte interview op med kommunikationsansvarlige fra DBU. For det andet frygtede jeg, at det ville være mere udfordrende at forholde sig objektivt til konflikten, hvis jeg interviewede en kommunikationsansvarlig for DBU, samtidig blev jeg også fortalt, at det begrænset hvad DBU, må sige om konflikten mellem DBU og Spillerforeningen, da de har tavshedspligt omkring nogle dele af konflikten. Jeg har derfor valgt at have fokus på interviewpersonernes opfattelse af konflikten og DBUs krisekommunikation, men samtidig benyttes uddrag af den kommunikation, som DBU har til forskellige medier, eksempelvis, DR, TV2, BT og Ekstra Bladet med videre. Et interview med eksempelvis kommunikationschef i DBU, Jakob Høyer, kunne have givet en større indsigt i DBU konkrete krisekommunikation og hvordan de strategisk forsøgte at kommunikere under krisen, men i stedet er fokus flyttet til interessenternes, især fansenes opfattelse af DBU for at belyse, hvordan DBUs krisekommunikation til interessenterne er blevet modtaget og forstået.

I processen var det også med i overvejelserne, om jeg skulle interviewe en eller flere landsholdsspillere for at få deres opfattelse af DBUs kommunikation under krisen og den måde DBU

har håndteret krisen på i forhold til spillerne. Jeg havde en kontakt til to landsholdsspillere fra herrelandsholdet, men de to interview blev ikke gennemført, da coronavirussen forhindrede, at jeg kunne interviewe de to spillere. Med i overvejelserne hører dog også en frygt for at et interview med en landsholdsspiller, der var på landsholdet under konflikten, kunne komme til at påvirke min holdning til konflikten, så jeg i stedet ville belyse konflikten fra spillernes side. Hverken DBUs kommunikationsfolk eller landsholdsspillere er objektive parter i konflikten.

Interview

Følgende afsnit beskriver det kvalitative interview som forskningsmetode. Til at beskrive interviewet benyttes teoretikerne Steinar Kvale og Svend Brinkmanns.

Steinar Kvale, professor ved psykologisk institut og leder for center af kvalitativ metodeudvikling ved Århus Universitet og professor i pædagogisk psykologi (Brinkmann, S, u.d.)

Svend Brinkmann er PH. D i psykologi og professor ved institut for Kommunikation og psykologi.

Han er professor ved center for kvalitative studier (Aalborg Universitet, u.d.)

Et interview er en samtale med en struktur og et formål. Samtalen er i dette tilfælde ikke mellem to sidestillede parter, da det er forskeren, der styrer og kontrollerer samtalen. Forskeren præsenterer emnet for interviewpersonen, samtidig med forskeren stiller sig kritisk, over for de svar som interviewpersonerne giver, stiller opfølgende spørgsmål og beder interviewpersonen om at uddybe (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 19). I dette speciale har jeg benyttet mig af det semistrukturerede livsverdensinterview, som har det formål, at få beskrivelser af den interviewedes livsverden. Efterfølgende fortolkes betydningen af de fænomener, der er beskrevet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 19).

Kvalitativt forskningsinterview

Det kvalitative forskningsinterview er en interviewform hvor viden produceres i samspil mellem interviewer og den interviewede (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 39). Interviewet er interpersonel aktivitet, både interviewer og den interviewede er med til at styre hvad der bliver talt om. Der stilles både åbne og lukkede spørgsmål ud fra en spørgeguide. Det er helt afgørende i et kvalitativt interview, at intervieweren stiller spørgsmål med kvalitet. Dette speciale benytter sig af enkeltmandsinterview som er delvist struktureret, med det kvalitative interviews ønsker jeg at indfange

interviewpersonernes opfattelse af konflikten, krisekommunikationen i DBU og DBUs image.

Transskription

Transskription er at omdanne tale fra mundtligt til skriftligt, sådan så til analyse, men transskription er i sig selv i en analytisk proces, da sproget skifter fra en form til en anden (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 202). Det indebærer en række vurderinger og beslutninger (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 235). Nogle ting kan være svære at oversætte til skriftlig sprog, eksempelvis ironi, det er afgørende at forholde sig til det, når der vælges transskriptionsstil. Overvejende er der to forskellige måder at transskribere. Den ene transskriptionsstil inddrager pauser, ord som 'øh' og andre udsagn bliver transskriberet ord for ord. Den anden transskriptionsstil inddrager ikke disse elementer, men har fokus på det interviewpersonen siger, essensen af det. Interviewpersonens udsagn bliver omformet og skrevet i en mere formel og skriftsproglig stil (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 235) Dette speciale benytter sig af den sidstnævnte transskriptionsstil. Jeg har valgt at benytte mig af denne måde at transskribere, da der ikke er fokus på dynamik eller andet kropsligt, men i højere grad fokus på essensen af det interviewpersonerne ytrer. Samtidig giver det en større forståelighed, når citaterne bruges i specialet, når øh og andre sproglige fejl ikke inddrages i citatet.

Det er vigtigt ikke at lave sine egen tolkning i forhold til hvad interviewpersonen udtaler, men sikre validiteten i transskriptionen, når talesproget behandles til skriftsprog.

“Spørgsmålet om en gyldig oversættelse fra talesprog til skriftsprog er forbundet med valget af sproglig stil i transskriptionen” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 320). Det er altså afgørende med transparens i forhold til valg af transskriptionsstil, så det fremgår tydeligt, at det er behandlet fra talesprog til skriftsprog.

Interviewguide

Interviewguiden er en handlingsplan for hvordan interviewene skal forløbe, det kan både være meget fastlagt og semistruktureret. Det semistrukturerede interview er i højere grad en oversigt over hvilke emner interviewet skal berøre.

Interviewet foretages for at opfordre interviewpersonen til at beskrive deres syn på deres liv og verden. De første minutter af interviewet er afgørende, interviewpersonen skal have en klar opfattelse af interviewerens, før de begynder at tale frit, således bliver det nemmere for den interviewede, at lægge deres oplevelser og følelser og holdninger frem (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 148). Interviewpersonerne er udvalgt fra mit netværk, det opfatter jeg som et styrke, da de på den måde

allerede har en klar fornemmelse af mig og tør at dele deres oplevelser, følelser og holdninger med mig og ikke føler de behøver at holde noget tilbage.

Interviewguiden startede med praktiske spørgsmål som var ligetil, introducerende og ikke krævede den store refleksion fra interviewpersonerne. Dette bidrog til at interviewpersonerne åbnede sig op, som resulterede i, at de blev mere åbne og afslappede. Videre i interviewet blev spørgsmålene mere specifikke og detaljerede. I løbet af interviewet blev spørgsmålene mere kritiske. samtidig med der blev stil flere opfølgende spørgsmål for at belyse emnet fra flere forskellige vinkler. En interviewguide gør det lettere at holde overblik over interviewet og interviewets temaer og essentielle spørgsmål. Med inspiration fra Kvale & Brinkmann har jeg delt interviewguiden op i henholdsvis forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål. Forskningsspørgsmål fungerer som en guideline, som sikrer at interviewerens kommer rundt om de væsentligste emner (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 187)

Interviewundersøgelsens 7 faser:

Kvale og Brinkmann opdeler forskningsinterviewets struktur i syv faser (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 119).

Første fase er *tematisering* af forløbet, her beskrives mål og tema, her konkretiseres, hvad der skal undersøges og hvorfor det undersøges. Derfor stiller forskeren sig selv spørgsmålet: ”*Hvad er det jeg gerne vil undersøge?*” (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 122)

Anden fase er *design*. Undersøgelsesdesignet planlægges og der tages højde for alle syv undersøgelsesfaser. Undersøgelsen bliver designet for at opnå den tilsigtede viden, samtidig tages der hensyn til undersøgelses moralske implikationer.

Tredje fase er *interview*. Interviewene gennemføres på grundlag af den producerede interviewguide, før et interview påbegyndes. Samtidig reflekteres der over den søgte viden og den interpersonelle relation (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 122)

Fjerde fase er *transskription*, på den måde klargøres interviewmaterialet til analyse, ved at det talte sprog skrives til en skreven tekst.

Femte fase er *analyse*, ud fra interviewet og analysedataet vurderes det, hvilken analysemetode der er mest fordelagtige til de interviews, der er blevet foretaget.

Sjette fase er *verifikation*. Validiteten, reliabiliteten og generaliserbarheden af resultaterne vurderes. Hvor konsistente er resultaterne? Validiteten er, om det der er forsøgt undersøgt, rent faktisk bliver undersøgt.

Syvende fase er *rapportering*. De undersøgte resultater og metoden kommunikeres og gøres til et læseværdigt produkt. Der tages her hensyn til etiske aspekter og om materialet lever op til de videnskabelige kriterier (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 123).

Samtale som forskning

Formålet med det kvalitative forskningsinterview er at forstå interviewpersonernes synspunkter, udfolde mening, der knytter sig til de oplevelser, de har haft. Samtidig er formålet at afdækkes deres livsverden (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 17). Viden produceres gennem relationen mellem interviewer og interviewpersonen. Interviewviden produceres i talerelationen (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 34). Viden i et kvalitativt forskningsinterview er produceret i socialt samspil (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 72), viden er derfor ikke noget der er på forhånd, men noget der bliver konstrueret i den konkrete situation. Det kan beskrives som en intersubjektiv viden, fordi den er socialt konstrueret. Forskningsinterviewet er samtalebaseret og det er gennem sproget, at viden fremkommer (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 73)

Det er afgørende i et kvalitativt interview, at der stilles opfølgende spørgsmål, det indebærer blandt andet aktiv lytning, som er ligeså afgørende, som det at kunne stille spørgsmål (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 159) Intervieweren skal lytte til hvad der bliver sagt og hvordan det siges. Interviewpersonen har typiske mange dimensioner i sit svar, som den interviewede kan vælge at indfange. Udvalgelsen af hvilke dimensioner der behandles, kræver at interviewer har øre for interviewtemaet og et nærgående kendskab til interviewemnet (Kvale & Brinkmann, 2011, s. 159). I de udførte interviews havde jeg stort fokus på at lytte og stille opfølgende spørgsmål, så jeg var sikker på, hvad interviewpersonerne rent faktisk mente, så jeg sikrede mig, at jeg ikke bare lavede min egen fortolkning. Jeg var opmærksom på, at de opfølgende spørgsmål ikke blev ledende, men at fokus i stedet var på at interviewpersonen skulle uddybe og min forståelse af deres udsagn var korrekt.

Meningskodning

Kodning er, at der knyttes et eller flere nøgleord til et tekstafsnit, for på den måde på et senere tidspunkt, at kunne identificere en udtalelse, kodning spiller en vigtig rolle i den kvalitative forskning (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 224).

“Åben kodning henviser her til analyse, undersøgelse, sammenligning, begrebsliggørelse og kategorisering af data” (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 224)

Den abduktive forskningsstrategi

Følgende beskriver den abduktive forskningsstrategi og analysestrategi.

Abduktion forbundet med pragmatikeren Charles S. Peirce og er en slutningsform der bruges, når der er et behov for at forstå eller forklare noget (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 259).

Den abduktive forskningsstrategi, er en strategi der udvider forskerens viden i en aldrig afsluttende bevægelse. Det er en proces, hvor nye forståelser udvikles og er en fremadrettet forskningsproces. Det giver nye opfattelser og perspektiver på et emne og videns produceres på denne måde.

I abduktiv forskning er første skridt en undren eller overraskelse over noget, der er observeret, et fænomen eller en case, det vil sige en situation hvor forskerens har en forventning eller en viden, der går forud eller viden ikke stemmer overens, med det som forskeren oplever eller observerer. Efterfølgende forsøger forskeren at forstå observation, denne proces åbner for nye indsigter og nye overraskelser, som forskeren må forsøge at gøre forståelige. Dette åbner op for nye indsigter og nye overraskelser, som forskeren så må forsøge at gøre forståelige. I dette speciale, har jeg valgt at benytte mig, af den abduktive forskningsstrategi.

Den abduktive forskningsstrategi adskiller sig fra den induktive forskningsstrategi der består i at observere en række tilfælde i forsøget på, at sige noget generelt om en given gruppe eller klasse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 258). Den deduktive forskningsstrategi består i at udlede testbare hypoteser ud fra noget generel teori for efterfølgende at forsøge at falsificere dem (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 258). I dette speciale benytter jeg mig af den abduktive forskningsstrategi.

Afsnit om Corona og interviewstil

Følgende afsnit handler om metodiske overvejelser i forhold til at interviewe over Skype og interviewe ansigt til ansigt.

To af mine interview er grundet Coronavirus blevet foretaget over Skype, i stedet for et fysisk mødet. Det gælder interviewet med Christian og interviewet med Malene. Skype er et kommunikationsværktøj til opkald, videoopkald og chat (Skype, u.d.) De tre resterende interview, med Rasmus, Mikkel og Simon blev foretaget som et enkeltinterview hvor både interviewer og interviewperson var fysisk til stede i samme lokale.

De to videointerview over Skype, har givet en anden måde at interviewe på, da interviewer og interviewpersonen ikke var i samme rum. Det kan derfor være mere udfordrende, at aflæse den der interviewes signaler, det er en god idé at give interviewpersonen plads til at tænke over svarene og det kan være mere udfordrende at vurdere, når begge personer sidder bag en computerskærm. Samtidig var det svært at aflæse interviewpersonernes kropssprog. Forsinkelser på internetforbindelsen, gjorde, at der opstod situationer hvor begge parter troede den anden var færdig med at tale.

Validitet & Reliabilitet

Det er afgørende at have fokus på validitet og reliabilitet i udformningen af videnskabelig forskning, der benytter sig af kvalitative forskningsmetoder, for den på måde at sikre forskningens troværdighed og gyldighed.

Validitet er gyldigheden af forskningen og handler om det forskeren satte sig for at undersøge, rent faktisk er det der bliver undersøgt. *“Et gyldigt argument er fornuftigt, velbegrundet, berettiget, stærkt og overbevisende”* (Kvale & Brinkman, 2015, s. 318). Samtidig er det afgørende at observationerne afspejler de fænomener, som vi vil undersøge rent faktisk undersøges. Med den opfattelse bliver kvalitativ forskning til gyldig videnskabelig viden (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 318) Validiteten bygger på, en gennemgående forklaring af metodiske tanker, refleksioner og overvejelser som er udgangspunkt for forskningens resultater.

Reliabiliteten er derimod forskningens gennemsigthed, det sikrer at de resultater forskningen kommer frem til er pålidelige og konsistente, altså om dette resultat kan reproducere i en lignende undersøgelse.

For at have en høj reliabilitet i forskningen er det vigtigt med gennemsigthed, så andre kan efterprøve resultaterne. Ville interviewpersonerne give forskellige svar til forskellige forskere?

Det er afgørende for reliabiliteten, at resultatet kan gentages på andre tidspunkter, af andre forskere ved hjælp af samme metode (Kvale & Brinkmann, 2015. s 411).

Generaliserbarhed

“Hvis resultaterne af en interviewundersøgelse vurderes som rimeligt pålidelige og gyldige, står der spørgsmål tilbage, om resultaterne primært er af lokal interesse, eller om de kan overføres til andre subjekter, kontekster og situationer” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 332)

Det bliver konstant stillet spørgsmålstejn ved om interviewundersøgelser kan generaliseres.

“I modsætning til traditionelle videnskabelig krav om generaliserbarhed hævder Stake, at egentlige casestudier har en værdi i sig selv, hvilket et helt selvfølgeligt i humaniora, hvor man sjældent sætter spørgsmålstejn ved værdien af for eksempel at forstå en forfatters værk bedre alene for forståelsens skyld (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 332). Derfor spørger forskeren sig selv om den viden der produceres, kan overføres til andre situationer, der er relevante. En måde at generalisere på er *statisk generalisering*, som er formel og eksplicit. Denne form for generalisering er baseret på repræsentative subjekter, der er udvalgt med en vis grad af tilfældighed fra befolkningen. Interviewpersonerne er udvalgt tilfældigt ud fra mit netværk, da det har været dem der har været tilgængelige, selvfølgelig er de valgt ud fra deres interesse for Landsholdet, men det er tilfældigt, at det blev dem og ikke andre i mit netværk.

“Analytisk generalisering indebærer en velovervejede bedømmelse af, i hvilken grad resultaterne af en undersøgelse kan være vejledende for, hvad der kan ske i en anden situation” (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 334). Denne generalisering bygger på en analyse af lighederne og forskellene på to situationer. Generaliseringspåstandene generaliseres ud fra en assertorisk logik. Et assertorisk udsagn, er et udsagn der er faktisk sand, men ikke nødvendigvis er logisk sandt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 334).

I en postmoderne tilgang fremhæves det, at viden er heterogen og kontekstuel og der sker et skift fra generalisering til kontekstualisering. (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 332)

Fravalg i metode

I dette speciale har jeg valgt ikke at benytte mig af den kvantitative metode, jeg har valgt ikke at lave en spørgeskemaundersøgelse omkring fans opfattelse af konflikten og DBUs krisekommunikation. Jeg er af den opfattelse, at et spørgeskema ikke ville give mig den rette indsigt i respondenternes opfattelse og forståelse, da et spørgeskema ville være for overfladisk. Jeg valgte derfor at fokusere på den kvalitative metode for en dybere og mere gennemgående forståelse af de udvalgte interviewpersoners livsverden og forståelser. Den måde jeg har valgt at undersøge

problemstillingerne omkring konflikten har været mere gennemgående, med fokus på interviewpersonernes opfattelse af konflikten og den måde DBU har håndteret kommunikation omkring krisen og efter krisen. Samtidig har jeg gjort mig overvejelser omkring, at have inddraget flere interviewpersoner, men jeg holdt mig til de fem interviewpersoner da jeg synes at det ville være meningsforstyrrende og skabe forvirring med flere end fem interviewpersoner, så læseren kommer til at mangle overblik i analysen i forhold til interviewpersonerne. Jeg startede med kun at have fire mænd som interviewpersoner, men valgte at supplere med en kvinde længere henne i processen, for at undersøge hvordan en kvinde ser på konflikten, særligt i relation til, der tidligere har været en konflikt mellem DBU og kvindelandsholdet. Jeg oplevede det som en mangel, at jeg ikke havde en kvindelig interviewperson og valgte derfor undervejs i min forskning at inddrage et kvindeligt synspunkt. Det var derfor interessant at undersøge, om det kvindelige syn på DBU var anderledes end for de mandlige interviewpersoner, der ytrede, at konflikten med kvindelandsholdet ikke havde haft den store betydning for deres opfattelse af DBU.

Analyse

Præsentation af interesser

Ifølge W. Timothy Coombs er betegnelse af en interessent i forhold til en organisation, en person eller en gruppe der har en ret, et krav eller et ejerskab i en organisation (Coombs, 2000, s. 75.)

Følgende klarlægger DBUs interesser således, at det giver en forståelse for hvem DBU som organisation skal have særligt fokus på i deres krisekommunikation.

I teorien kommer det flere gange til udtryk, at interessenternes opfattelse af om det er en krise, er afgørende for, om det er en krise. Følgende vurderes til at være primære interesser for organisationen DBU.

Fansene

Den første interessent i forhold til organisationen DBU er fansene, som er meget afgørende for DBU, det giver organisationen selv udtryk for ved flere lejligheder. Eksempelvis i et interview med Peter Møller, hvor han siger, at de danske fans er ekstremt vigtige og at de forsøger at lægge konflikten bag sig (Juhler, 2019) Argumentet er, at DBU og fodboldlandsholdet kan ikke eksistere uden fans, for uden fans ingen økonomi. Fansene defineres i denne forbindelse, som dem der betaler for billetter til

kampene, køber merchandise i form af trøjer, halstørklæder, flag og så videre, samtidig med de følger kampene bag skærmen. Dette er med til at tiltrække sponsorer, der betaler penge til DBU for at gøre reklame for deres egen forretning. De er derfor altafgørende for DBU og det danske herrelandshold i fodbold.

Sponsorerne

Sponsorerne er også en afgørende interessent for DBU. Sponsorerne er der, fordi der er stor interesse for det danske fodboldlandshold især nationalt, men der er også mulighed for at massiv reklame under EM og VM slutrunder og når Danmark møde hold på udebane i venskabskampe og i EM og VM kvalifikationer. Af sponsorer for det danske landshold er følgende som fremgår af DBUs hjemmeside. Hummel, som er et sportsbrand, Carlsberg, det kendte danske bryggeri af øl, Danske Spil, som kalder sig selv for hele Danmarks spiludbyder inden for betting, Arbejdernes Landsbank, en bank med cirka 250.000 kunder og STARK som er et byggemarked (DBU, u.d.) Interesserne for sponsorer er blandet andet at udbrede kendskabet til deres egen forretning og tjene flere penge. Blandt andet udtaler Peter Froulund om grunden til sponsoraftalen med DBU: *“Vi får en større platform til at profilere os på med sponsoratet i DBU. Samtidig vil jeg ikke lægge skjul på vi ønsker flere kunder i butikken”* (Wehlast, 2019). For at vende tilbage til fansene, er DBU altså afhængige af dem, ingen fans og interesse ingen sponsorater og DBU risikerer at miste sponsorater hvis interessen for det danske landshold forsvinder eller bliver mindre. Sponsorerne kan altså også vurderes til at være en primær interessent, da DBU får penge herfra i form af sponsoraftaler. DBU er også afhængige af at sponsorer opfatter dem positivt, da de ellers kan risikere, at de trækker deres sponsorater eller ikke vil forlænge deres aftaler.

Spillerne

En tredje primær interessent for DBU er spillerne på det danske fodboldlandshold. En af grundene til, at spillerne er en primær interessent er, at DBU er afhængige af dygtige spillere, der kan føre Danmark til EM og VM slutrunder. Til disse slutrunder, er der er mulighed for stor eksponering og stor indtjening og økonomiske gevinster for at deltager ved disse slutrunder. Tal fra FIFA viser, at DBU fik 75 millioner kroner for at herrelandsholdet kvalificerede sig til VM i Rusland (Wehlast, 2017) Jo bedre det danske herrelandshold klarer sig, jo mere tjener DBU, de er altså også afhængige af et godt forhold og det kan få store konsekvenser for DBU, hvis de bedste spillere ikke vil stille op

for landsholdet. DBU er derfor også nødt til at sætte nogle rammer for spillerne, som gør at de bedste danske spillere vil repræsentere det danske landshold.

Opsamling

Alle interessenterne er afgørende for DBU, men fansene og dem der følger det danske landshold vurderes til at være blandt de vigtigste, for det er deres interesse for landsholdet og deres opbakning, der gør at DBU har økonomien til at spille landsholdsfodbold.

Det er værd at nævne det politiske system og arbejdsmarkedsparterne, som en sekundær interessent. Arbejdsmarkedsparterne udgøres af arbejdsgivere og arbejdstagere, de ville altså blande sig i konflikten, hvis den ikke blev løst. En sekundær interessent kan også argumenteres for at være den generelle dansker, da landsholdet kan være med til at brande Danmark positivt, hvis de klarer sig godt og har dygtige spillere, der repræsenterer Danmark rundt omkring i verden.

Interviewpersonernes tilknytning til DBU

Følgende beskriver interviewpersonernes forhold til DBU og fodboldlandsholdet for herrer, for at give en forståelse for interviewpersonens tilhørsforhold og forstå hvordan de reagerer på konflikten og DBUs kommunikation.

Interviewpersonen Christian, beskriver, hvordan han er fan af fodboldlandsholdet, da han bliver spurgt ind til om hans tilknytning svarer han: *“Ja, mest når det går godt”* (bilag 3, side 2). Samtidig udtrykker han en stor skuffelse over, hvis Danmark eksempelvis bliver sendt ud af en EM eller VM slutrunde de deltager i, yderligere siger han: *“Ja. Jeg prøver også at opsøge muligheden for tage ind i Parken”* (bilag 3, side 2), altså flere indikationer på, at han har en stor tilknytning til det danske landshold, en tilknytning der rækker udover den almindelig danskers tilknytning.

Da interviewpersonen Rasmus bliver spurgt ind til sit forhold til det danske fodboldlandshold og DBU svarer han: *“Jeg synes, jeg har et stor forhold, eller et godt forhold til landsholdet”* (bilag 1, side 2). Samtidig forklarer han, at han betragter sig selv som fan (bilag 1, side 2).

Interviewpersonen Rasmus beskriver yderligere, at han har sæsonkort til herrelandsholdets kampe i Parken og har to billetter til kampene som Danmark skal spille til det kommende EM i fodbold (bilag 1, side 2) Et EM hvor flere af kampene skal spilles i Danmark. På den måde kan han betragtes som en stor tilhænger af det danske landshold og hvad der sker for det danske landshold og for organisationen DBU, har altså stor betydning for ham. Den tredje interviewperson Mikkel beskriver, at han også betegner sig selv som fan af det danske fodboldlandshold og giver udtryk for, at han følger dem meget tæt (bilag 2, side 1). Samtidig giver interviewpersonen Mikkel udtryk for, at han

har et stort kendskab til organisationen DBU (bilag 2, side 1) Den fjerde interviewperson Simon har ligeledes et godt kendskab til det herrelandshold og fortæller, at han følger dem tæt, så vidt det er muligt (bilag 4, side 1). Den femte interviewperson Malene fortæller, at hun tit har oplevet herrelandsholdet live på stadion, samtidig fortæller hun, at hun også altid ser dem i fjernsynet når der er mulighed for det (bilag 5, side 1). Samtidig fortæller hun, at hun har billetter til den kommende EM slutrunde, i interviewet siger hun: *“Jeg har hvert fald set et par stykker og har også billetter til EM næste år, bliver det så nu og har også set dem på Brøndby Stadion og så videre, så et par gange har jeg oplevet dem på stadion også”* (bilag 5, side 1). Hun kan altså ud fra dette betegnes som fan. Med til dette hører også, at interviewpersonen Malene explicit fortæller, at hendes tilknytning til herrelandsholdet er stærkere end til kvindelandsholdet: *“Jeg må erkende at mit bånd er stærkere til dem, end til kvindelandsholdet”* (bilag 5, side 1) af interviewene fremgår det, at alle frem interviewpersoner følger en del mere med herrelandsholdet end med kvindelandsholdet og at de har en større interesse og viden omkring herrelandsholdet og konflikten mellem herrelandsholdet og DBU.

Alle interviewpersoner har altså et tilhørsforhold til det danske landshold som rækker ud over den normale danskers tilhørsforhold, det vurderes at de har et særligt tilhørsforhold, de er fans som alle giver udtryk for de kommer i Telia Parken, Danmarks hjemmebane for at se herrelandsholdet spille på den måde har de altså interesse i herrelandsholdet og DBU, på den måde kan de altså betegnes som interessenter.

Undskyldningen som strategi

Følgende afsnit beskriver undskyldningen som strategi for DBU og hvordan interviewpersonerne reagerer på undskyldningen.

I en udtalelse fra 2019 siger nuværende fodbolddirektør for DBU Peter Møller undskyld til de danske fans. Han siger: *“Fra DBUs side, vil jeg da gerne undskylde den del i forhold til vores fans, jeg synes det er ærgerligt, vi er blevet trukket igennem det, det har givet os nogle ridser i lakken”* (Juhler, 2019). Peter Møller siger altså undskyld til de danske fans for konflikten. Undskyldningen kan ses i forhold til undskyldningen som strategi for krisekommunikation som Johansen & Frandsen beskriver i deres teori, de beskriver hvordan undskyldningen oftere og oftere bliver brugt som en strategi i krisekommunikation, blandt andet for at opretholde den sociokulturelle orden. Ses undskyldning fra et teoretisk perspektiv, kan det siges, at DBU har overtrådt en sociokulturel orden uden dog at have overtrådt nogle love og derfor undskyldningen. I samme udtalelse siger Peter Møller: *“Vi prøver at*

råde bod på det nu. Helt fra hjertet af mener vi her i huset, at de danske fans er ekstremt vigtige, og det er derfor, at vi har det her arrangement i aften, da vi gerne vil i dialog med dem” (Juhler, 2019). DBU forsøger altså at gøre situationen god igen og fremhæver fansene som ekstremt vigtige, men samtidig er det værd at lægge mærke til kommunikationen i denne udtalelse. Peter Møller siger undskyldt på DBUs vegne, men samtidig afslører sig selv. Selvom han siger undskyldt, fremgår det af citatet at Peter Møller fokuserer mere på DBU end på fansene. Han siger *“vi er blevet trukket igennem det her”* (Juhler, 2019) og *“det har givet os nogle ridser i lakken”* (Juhler, 2019). Han fokuserer altså i udtalelsen mere på DBU end på fansene og på den måde afslører han sig selv og DBUs interesser, der afslører, at de har et fokus på gøre situationen god igen for sig selv. Som det står beskrevet i præsentationen af interessenterne, er fansene en afgørende interesser for organisationen DBU, da DBU er afhængige af at fansene køber billetter, til landskampene, køber merchandise og ser kampene i TV for at DBU på den måde kan få sponsorindtægter. DBU er også afhængige af, at fansene bakker op om herrelandsholdet, så de kan kvalificere sig til EM og VM slutrunder som giver organisationen DBU indtjening. Eksempelvis fik DBU minimum 61 millioner kroner af FIFA for at kvalificere sig til VM slutrunderen i Rusland i 2018 (Ekstra Bladet, 2017).

I et pressemøde fra september 2018 beklager DBUs elitechef Kim Hallberg konflikten den fjerde september 2018, han udtaler sig således: *“Det er en dybt alvorlig og beklagelige situation vi står i”* (Jensen, 2018). Han siger situationen er beklagelig og beder folket og medierne om at rette deres utilfredshed mod ham og ikke mod de reserveholdsspillere, der stiller op til kampen mod Slovakiet, igen er der her fokus på DBUs egen situation fremfor fansenes situation og Kim Hallberg kommer ikke med en decideret undskyldning. Videre i interviewet siger han: *“Jeg ved godt, der er en masse frustrerede fodboldfans i Danmark, som har en masse galde. Ret den mod DBU og mig, men ikke mod de 23 spillere, der går på banen i morgen, for det har de ikke fortjent,”* (Jensen, 2018).

Kim Hallberg beklager, altså og beder medierne og befolkningen rette deres utilfredshed mod ham og organisationen DBU, men har igen her mere fokus på DBU i sig selv og de reservespillere der stiller op, ind på at sige undskyldt til fansene, det kan være et udtryk for at DBU ikke mener, de er skyld i konflikten.

Som beskrevet i hændelsesforløbet bliver DBU og Spillerforeningen enige om en nye aftale den 30. september 2018, som skal løbe i seks år. Her kommer Jesper Møller, formand i DBU ikke med nogen undskyldning, men beskriver i stedet hvordan parterne er nået til enighed. Han udtaler: *“Vi har haft et helt usædvanligt godt og konstruktivt forhandlingsforløb, tæt kan man sige forhandlingsforløb”* (Nørgaard, 2018).

Her altså ingen undskyldning, men han roser i stedet den modsatte part, blandt andre William Kvist, som er tidligere landsholdsspiller og Simon Kjær der er landsholdets anfører (Nørgaard, 2018).

For at vende tilbage til Peter Møllers undskyldning siger han undskyld til de danske fans og udtrykker, at han er opmærksom på, at det kan have skadet forholdet til de danske fans. Ses undskyldningen i forhold til Frandsen & Johansens teori er det afgørende, med undskyldningen som strategi, at den er sandfærdig, den ikke indeholder løgne og den ikke forsøger at bedrage interessenterne. Ud fra dette er det altså vigtigt at Peter Møller fremstår sandfærdig og troværdig. Ses det i forhold til Coombs teori om undskyldningen som strategi fortæller den at der skelnes mellem den fulde undskyldning og den delvise undskyldning, med denne undskyldning som Peter Møller kommer med, kan der argumenteres for, at det kun er en delvis undskyldning, der undskyldes for, at der har været en konflikt, men han lægger ikke noget af ansvaret på DBU ved denne undskyldning og siger ikke undskyld for deres rolle i konflikten.

Ifølge Mathias Zanka Jørgensen, fodboldspiller på det danske landshold, ser han positivt på ansættelsen af Peter Møller og det indikerer en høj troværdighed hos Peter Møller. Mathias Zanka Jørgensen udtaler til Politiken: *“Det er en rolle, som har været efterspurgt i lang tid. Det har ikke kun været fra spillerne, men også fra den mere fodboldmæssige side af DBU”* (Politiken, 2018)

I samme interview siger han: *“Vi ville gerne have en, der har lidt mere føling med, hvordan det er at være professionel fodboldspiller anno 2018”* (Politiken, 2018). Han giver altså udtryk for at spillerne bifalder DBUs beslutning om at ansætte Peter Møller. Det siger altså noget om Peter Møllers troværdighed, at spillerne ser positivt på hans ansættelse og den rolle han har fået, ses dette i lyset af Coombs teori, er det afgørende, at undskyldningen er troværdig og den kommer fra en aktør der har en troværdighed. Det er i den forbindelse interessant at undersøge, hvordan denne undskyldning bliver modtaget blandt interviewpersonerne, der alle opfatter sig selv som fans af herrelandsholdet og DBU. Interviewpersonen Mikkel giver udtryk for, at der er nogle negative ting ved undskyldningen, han udtrykker det således: *“Det kan klinge lidt hult når man ser det klip der”* (bilag 2, side 4). Samtidig siger han dog også, at han ser positivt på det i forhold til at ændre DBUs image, han siger: *“Hvis det er en del af en større kampagne i forhold til at ændre lidt på landsholdets image, så kunne det godt lyde fornuftigt nok”* (bilag 2, side 4) Interviewpersonen Rasmus, udtaler sig positivt omkring undskyldningen fra Peter Møllers side, han siger: *“Jeg synes det er fedt. Peter Møller var jo heller ikke direktør under konflikten, der var det en anden, der var Direktør for DBU”* (bilag 1, side 5) Rasmus er positiv over for undskyldning og giver tilkendende, at han også synes godt om, at Peter Møller lægger op til dialog med de danske fans (bilag 1, side 5). Det lader altså til, at undskyldningen

har en positiv effekt på Interviewpersonen Rasmus. Interviewpersonen Christian synes det er positivt og en nødvendighed, at Peter Møller kommer med en undskyldning og selvom han ikke var en del af konflikten på daværende tidspunkt, han udtaler: *“Det er jo nødvendigt, når han er direktør. Han skal jo stadigvæk se tilbage på sin egen virksomheds fortid og så lægge låg på de stridigheder, der nu har måtte være og så se frem af.”* (bilag 3, side 6), det kan tolkes som om, Christian synes undskyldningen hjælper til at organisationen, nu kan komme videre efter krisen. Samtidig siger interviewpersonen Christian: *“Det er den effekt det har på mig, at man føler lidt, at DBU siger, at de har også jokket i spindaten”*. Interviewpersonen giver altså udtryk for, at undskyldningen også kan flytte fokus over på DBU, som dem som er skyld i konflikten. Ses dette i forhold til krisekommunikationsteorien skriver Coombs, at nogle organisationer ikke vælger den fulde undskyldningen af frygt for at placere ansvaret hos sig selv, som kan betyde en negativ opfattelse fra interessenterne.

Ser vi på interviewpersonen Simons holdning og reaktion på undskyldningen, er han af den opfattelse, at fodbolddirektør Peter Møller ikke undskylder for selve konflikten, men i stedet beklager mudderkastningen.

“Han undskylder jo ikke for selve konflikten. Han undskylder over, at der er blevet kastet med mudder og fansene nu igen er i tvivl om, hvor de skulle sætte deres kryds, hvis man kan sige det sådan. Så jeg synes ikke de går ud og undskylder for, at de har været for hårde, eller deres krav har været for strenge” (bilag 4, side 5).

Simon opfatter det altså ikke som en undskyldning for DBUs rolle i konflikten, fordi han ikke mener, der bliver sagt undskyldt for selve konflikten, eller DBUs part i den. Det kan ses i forhold til Coombs teori om ikke-undskyldningen, der ligner en undskyldning, men ikke er det. Den delvise undskyldninger placerer ifølge Coombs ikke ansvaret hos organisationen og der kan argumenteres for at interviewpersonen Simon ikke opfanger det som en fuld undskyldning fra DBUs side.

Interviewpersonen Malene udtrykker sin holdning om Peter Møller og DBUs undskyldning således: *“Jamen egentlig synes jeg jo det er fint nok, det viser jo, at de godt ved selv, at det her det var sgu noget lort, det var noget værre møg vi vil gerne bibeholde befolkningens store interesse for os”* (bilag 5, side 5). Interviewpersonen ser altså positivt på undskyldningen og det lader også til, at Malene giver udtryk for at DBU er bevidste om deres eget ansvar og at undskyldningen er med til at placere noget af ansvaret for konflikten hos DBU.

Ses dette i forhold til Johansen og Frandsens teori, argumenteres der her for at en undskyldning kun accepteres og den sociokulturelle orden genoprettes, hvis undskyldningen opfattes som korrekt. Der kan argumenteres for, at DBU som organisation kan mangle troværdighed, da DBU efter den foregående konflikt med kvindelandsholdet mente, at de var blevet klogere og forsikrede danskerne om, at det ikke var det danske landsholds fodbold der skulle handle om. Blandt andet sagde kommunikationschef Jakob Høyer efter konflikten med kvindelandsholdet i 2017 følgende: ”Jeg håber på, at begge parter ad forskellige veje har lært, at vi ikke skal ud i det her igen. Det her slagsmål tjener ingen.” (Skadhede, 2017). Der kan argumenteres for, at troværdigheden falder når der opstår en konflikt, så kort tid efter den forrige. Interviewpersonen Malene fortæller dog, at hun synes at Peter Møller fremstår med en høj troværdighed. Hun siger: “ Det der er så er godt ved det er ham er, det er jo bare en personlig holdning, jeg synes han er så sympatisk at høre på, som man tror rent faktisk på ham (bilag 5, side 5). Hun ytrer altså, at hun synes Peter Møller har en høj troværdighed, så hun tror på hvad han siger. Ses dette i forhold til Frandsen & Johansens teori skal en undskyldning, for at den er overbevisende blandt andet være oprigtig og sandfærdig. Interviewpersonen Malene synes altså Peter Møller har en høj troværdighed og det kan være en forklaring på, at det har en effekt på hende. Undskyldningen skal samtidig gives i den rette kontekst og henvende sig til alle interessenter. I dette tilfælde er undskyldningen dog kun rettet mod de danske fans. Ifølge Coombs kan en utroværdig undskyldning betyde en mistillid fra interessenternes side, det er derfor afgørende at undskyldningen har en høj troværdighed. Ud fra interviewpersonen Malenes opfattelse, lader det altså til, at hun tager undskyldningen til sig, især fordi den kommer fra Peter Møller der har en høj troværdighed.

DBUs synlighed i konflikten

Følgende afsnit beskriver DBUs synlighed i konflikten og om interviewpersonernes opfattelse af hvorledes DBU har været synlige i konflikten.

Interviewpersonen Rasmus udtaler sig også om DBUs synlighed i konflikten og særligt den kommunikative del i forhold til spillerne og Spillerforeningen, han siger:

“Jeg synes helt klart, at det virkede som om, at det var spillerne der nægtede. Ud fra den kommunikative del, synes jeg det virkede meget som om, at DBU briefede pressen, mere end det var spillerne der gik ind eller mere end spillerforeningen. Jeg synes DBU fremstod som den stærke part, der siger, jamen vi vil gerne have lavet den her aftale “ (bilag 1, side 4).

Her roser interviewpersonen Rasmus altså DBU for deres evne til at kommunikere til pressen om konflikten og han giver udtryk for, at det virkede som om, det var spillerne, der ikke ville skrive under på aftalen, han udtrykker et positivt syn på organisationen DBU. Ses dette i forhold til Frandsen & Johansens teori, beskrives det, hvordan synlighed er afgørende i krisekommunikation. Kriser der ikke kommunikerer kan ifølge deres teori udvikle sig til flere kriser. Ligeledes beskrives det af Dilenschneider, at det vigtigste, er at der kommunikerer, kriser der ikke kommunikerer kan føre til flere kriser og en krise af langt større omfang, i samme stil beskriver Coombs, at det afgørende med hurtig kommunikation og en åbenhed i kommunikationen over for interessenter, for at krisen ikke udvikler sig.

Interviewpersonen Mikkel, udtrykker at han synes DBUs kommunikation har været positiv. Han udtaler blandt andet: *“Jamen jeg synes egentlig sådan overvejende positivt og de har egentlig formået rent kommunikativt at fremstå som den her forening, som de jo egentlig er”* (bilag 2, side 3), han udtrykker sig altså i positive vendinger omkring DBU. Ifølge Coombs, Frandsen & Johansen og Dilenschneiders teori om, at det er afgørende at organisationer er synlige i deres kommunikation i en krise for at interessenterne har en positiv opfattelse af organisationen. Ligeledes beskrives det i Just & Gulbrandsens teori om strategisk kommunikation, at det er afgørende, at en organisation kommunikerer hurtigt, når en konflikt eller en krise opstår.

Da interviewpersonen Malene bliver spurgt ind til DBUs synlighed i konflikten, siger hun:

“Det er i hvert fald ikke noget jeg har tænkt over, at de ikke var, jeg synes egentlig, at de tit var ude at forsvare og forklare, det går jo tit lidt sammen, men det tænkte jeg egentlig ikke over, jeg synes tit jeg så dem, nu så jeg jo selvfølgelig meget 19 Nyhederne og sådan noget der på det tidspunkt”

(bilag 5, side 4)

Interviewpersonen Malene giver altså udtryk for, at DBU efter hendes opfattelse var synlige i konflikten, der kan altså argumenteres for at DBU har været synlige. Det kan igen ses i forhold til førnævnte teori. Samtidig beskriver Coombs, at i en krise er det afgørende med både hurtig og åben kommunikation for at interessenter ser positivt på organisationen. Interviewpersonen Christian giver udtryk for, at DBU har været mangelfulde i deres kommunikation og han er også den af interviewpersonerne der er kritisk stemt over for DBU, det kommer blandt andet til udtryk i interviewet da interviewpersonen Christian explicit fortæller i interviewsituationen, at han har en

kritik af DBU han gerne vil dele, han siger: *“Det kommer senere, når vi skal tage eventuelt, for så har jeg noget kritik af DBU”* (bilag 4, side 5). Ses dette ud fra førnævnte teori om synlighed, kan der altså argumenteres for, at en manglende kommunikation kan lede til en mere negativ opfattelse af en organisation. Christian beskriver, at DBU var for usynlige på de sociale medier, men samtidig går det op for ham, at han slet ikke følger DBU på nogle sociale medier (bilag 4, side 8).

Konsistent kommunikation

Afsnittet omhandler DBUs evne til at være konsistente i deres kommunikation

Krisen er først og fremmest startet som en uenighed med spillernes fagforening, Spillerforeningen. Ifølge Frandsen & Johansen er uenighed med fagforeningen, den ene af de ni erhvervskriser. En anden erhvervskrise er ifølge samme teori offentlighedens negative opfattelse af virksomheden. DBU er i medierne blevet mødt af kritik fra spillerne, som ytrede sig negativt om organisationen DBU på de sociale medier og i pressen.

Blandt andet udtalte en af Danmarks bærende spillere Christian Eriksen sig således: *“Vi er nødt til at løse den her konflikt nu, og ikke bare grave grøfterne dybere. Så vi strækker gerne hånden frem igen, selv om DBU slog den væk i første forsøg: Lad os nu forny den gamle aftale med en måned”* (Madsen, 2018). Christian Eriksen kritiserer altså DBU og udstiller DBU negativt ved at sige, at de har forsøgt at række hånden ud, men den er blevet slået væk, på måde fremstilles DBU altså negativt og som den part der arbejder imod at få en aftale på plads. Christian Eriksen har i skrivende stund 2 millioner følgere på Instagram og det kan altså være en indikation på en massiv interesse omkring Christian Eriksens person og de ting han ytrer, det kan være kritisk for DBU, når en spiller som Christian Eriksen, som er en af Danmarks største stjerner inden for fodbold, udtaler sig modsatrettet i forhold til DBU, det kan det være med til at gøre krisen større.

DBU har mange forskellige aktører og folk der udtaler sig til pressen og de har et bredt udvalg af folk der kommunikerede og kommunikerer omkring konflikten.

En af de mest prominente var Claus Bretton-Meyer, der var bestyrelsesformand Jesper Møller, der var synlig på pressemøderne. Dertil kommer kommunikationschef i DBU Jakob Høyer, der udtaler sig til medierne og DBUs Elitechef, Kim Hallberg, som kom med beklagelsen inden reservelandsholdet skulle spille testkampen mod Slovakiet. Yderligere er der fodbolddirektør Peter Møller, der efterfølgende har udtalt sig og sagt undskyld til de danske fans. Set ud fra Coombs teori, kan det skabe forvirring hos interessenterne, at der tales med for mange stemmer i en organisation. Det er ifølge Coombs teori afgørende, at en virksomhed er konsistente i deres kommunikation, især

hvis der mange der taler på vegne af organisationen. Det er logisk at jo flere der kommunikerer jo mere inkonsistent bliver kommunikationen, da de ikke altid kan sige 100% det samme, selvom de har den samme strategi.

Det kan være et problem for DBU, når spillerne går ud og udtaler sig modsatrettet i forhold til hvad DBU siger. DBU er en organisation, der er adskilt fra spillerne, spillerne er nogle som DBU hyrer som konsulenter og på den måde er de en modpart i konflikten og ikke en del af organisationen DBU. En af udfordringer ved konflikten var, at spillerne udtalte sig modsatrettet i forhold til hvad DBU kommunikerede. Spillerne og Spillerforeningen, har selvfølgelig deres egne interesser og DBU kunne ikke styre hvad spillerne udtalte eksempelvis på de sociale medier. Et eksempel på at spillerne udtalte sig kritisk over for DBU er da landsholdsspiller, Thomas Delaney til TV2 News udtalte: *“Jeg er overrasket. Jeg er chokeret. Vi er tæt på en krisesituation. Jeg så vores tilbud som en midlertidig løsning. En udstrakt hånd. Vi ville gerne forhandle, vi ville forlænge, og vi vil spille, siger Thomas Delaney”* (Madsen, 2018). DBU kan altså ikke styre hvad spillerne udtaler sig om kommer på den måde til at fremstå negativt i pressen og blandt befolkningen, når spillerne giver udtryk for, at de er klar til at spille. Ifølge Coombs er en konsistent kommunikation afgørende for en organisations troværdighed, talspersonerne i en organisation skal være velforbereede og konsistente for at organisationen bibeholder deres troværdighed. DBU kommunikerer flere gange, at det er landsholdsspillerne, der ikke vil spille den omtalte landskamp. Når Thomas Delaney så udtaler, at de gerne vil forhandle og gerne vil spille landskampen, kan DBU komme til at fremstå utroværdige i deres kommunikation, som kan true deres forhold til interessenterne.

Krise

Følgende omhandler interviewpersonernes opfattelse af krisen som DBU har været igennem. Ifølge interviewpersonen Simon, har DBU været igennem en krise, om end krisen er overstået nu, han ytrer: *“På den professionelle del, der mener jeg, den er færdig. Jeg har jo nærmest allerede glemt det.”* (bilag 4, side 7) og videre i interviewet siger han: *”Altså jeg føler godt, at jeg kan huske tingene i det store hele, men i min optik er det glemt”* (bilag 4, side 7). Interviewpersonen Christian, kalder det også for en krise på daværende tidspunkt, han udtaler i interviewet:

“Ja selvfølgelig var det en krise, i og med at UEFA truede med udelukkelse fra slutrunder og bøder og det er jo det hele Landsholdsfodbold handler om, det er jo, at komme med til de her slutrunder og så kostede det jo også DBU penge” (bilag 3, side 7).

Dette kan altså indikere, at DBU ifølge interviewpersonerne har været i en krise, men ikke længere er det. Interviewpersonen Malene siger følgende om hendes opfattelse af DBUs krisesituation: *“Så på en eller anden måde, så tænker jeg det ikke som sådan en krise lige nu. Det kan også være, at de er lidt privilegeret med, at der kommer et EM til landet”* (bilag 5, side 7) Interviewpersonen ser altså ikke konflikten som en krise nu i forhold til tidligere og hun nævner de positive ting, der er sket for DBU, samt at det er kommet på afstand som en af grundene til, at hun ikke ser det som en krise nu.

Ifølge Coombs teori er interessenternes opfattelse afgørende for, om der er tale om en krise, hvis interessenterne oplever det som en krise, er det altså en krise. Frandsen og Johansens teori beskriver hvordan fokus for en organisation, i fasen efter krisen er en genetablering af et godt forhold til interessenterne. Der kan ud fra dette argumenteres for at DBU med ansættelsen af Peter Møller og med den undskyldning han kommer med til fansene forsøger at genetablere et godt forhold til interessenterne. Som beskrevet tidligere er landsholdets fans den vigtigste interessent for DBU.

Krisen fik økonomiske konsekvenser for DBU, tabte kommercielle indtægter og udgifter til det slovakiske fodboldforbund er sammenlagt vurderet til, at konflikten har kostet DBU mellem ti og tolv millioner. (Politiken, 2019) Ifølge DBU's konstituerede direktør, Kenneth Reeh var der flere ting der betød et tab for DBU vedr. konflikten: *“Kompensation til Slovakiet, tabte kommercielle indtægter og ekstra juridisk bistand er de første 9 millioner. Så har der været yderligere følgeting, der ikke rigtig kan klumpes sammen”* (Politiken, 2019 ifølge Coombs er den organisatoriske kriser kendetegnet ved, at den kan påvirke en organisations evne til at tjene penge negativt.

Set ud fra Coombs teori kan krisen altså ansues som en organisatorisk krise, blandt andet på grund af det økonomiske tab. Det modsatte af en organisatorisk krise er ifølge Coombs en katastrofer, som betegnes som en begivenhed der pludselig og fuldstændig ødelægger organisationens rutiner og som kræver en ny retning for organisationen for at rette op på den.

Kommunikationstomrum

Konflikten mellem DBU og Spillerforeningen var fyldt med spekulationer især i forhold til forholdet mellem daværende direktør for DBU Claus Bretton-Meyer og daværende direktør for

Spillerforeningen Mads Øland. Det ses blandt andet på en udtalelse fra formand for DBU Jesper Møller til Tipsbladet i december 2018:

“Det er ikke noget, vi har aftalt, selvom der da har været mange spekulationer om det. Det er ingen hemmelighed, at Claus og Mads måtte trække sig lidt tilbage (i forhandlingerne. red.), hvilket er helt naturligt, når man har forhandlet i månedsviis uden at kunne finde en løsning.” (Dehn, 2018).

Her altså en indikation på nogle spekulationer i forhold til konflikten. Ses dette i forhold til Coombs teori om krisekommunikation, kan en manglende kommunikation eller en for langsom kommunikation skabe et informationstomrum i medierne, der kan være risikabelt for en organisation. Et andet eksempel er tidligere nævnte Elitechef for DBU, Kim Hallberg der udtaler til DR: *“Det er altafgørende for dansk fodbolds fremtid, at vi kan stille hold (...), så vi undgår spekulationer om millionbøder og langvarige udelukkelser fra international fodbold”* (Jensen, 2018). Det indikerer, at DBU er opmærksomme på at undgå spekulationer fra pressen denne gang i forhold til millionbøder og udelukkelser af Danmark fra international fodbold. Ud fra dette, kan det altså være interessant, at undersøge hvordan dette informationstomrum er blevet udfyldt og hvordan kommunikationen er blevet opfattet af interviewpersonerne.

Interinterviewpersonen Rasmus udtaler sig blandt andet kritisk om landsholdsspillerne og da han bliver spurgt ind til konflikten og spillerne, siger han blandt andet: *“’Selviske’ er det ord jeg vil bruge. Det handler om deres eget personlige brand”* (bilag 1, side 7), det kan altså indikere, at fokus i konflikten har været, at spillerne var selviske. Det bakker interviewpersonen Christian op ved at sige:

“Mit indtryk er, at det har været spillerne der er blevet fremstillet som skurke. Nu har jeg jo også de der historier fra de sociale medier, som jeg ikke læser så ofte, men lige på det her punkt, kan jeg jo huske, at det var mere spillerne, der blev rakkert ned på, over at de var nogle forkælede møgunger, som ikke kunne tage til takke bare med at stille op, men de skulle have penge” (bilag 3, side 3).

Her udtaler Christian altså, at han synes spillerne har fremstået som skurke i konflikten og fokus fjernes på den måde lidt fra DBU. Spillerne føler også, at de bliver fremstillet dårligt i konflikten. Blandt andet udtaler Christian Eriksen den 3. september: *“Det er ikke rimeligt eller fair at beskyldte os for ikke at tænke på andre end os selv. Det er i virkeligheden rigtig ubehageligt at høre på”* (Berlingske, 2018)

En afstemning på Nordjyske Stiftstidendes hjemmeside omkring hvem læserne holder med i konflikten, viser at et lille flertal blandt 2303 mennesker, holder med DBU i konflikten og 42,73% mener at de rigtige landsholdsspillerne bare skulle have spillet kampen.

39,12% holder modsat med spillerne, de mener at DBU bør bøje sig for spillernes krav.

Interessant er det også, at 13,33 mener, at det er for kompliceret til at tage stilling til, og 4,82% ikke ved hvad de skal svare, altså sammenlagt 18,15% der synes det er for kompliceret, eller ikke ved hvem de skal holde med. Der er mange ting, der kan være med til at farve sådan en afstemning, blandt andet hvordan folk er blev dirigeret ind til denne afstemning. Samtidig er afstemningen lavet lige inden kampen mod Slovakiet, resultatet ville muligvis være et andet, hvis afstemningen var lavet efter aftalen var kommet på plads, eller her næsten to år efter. Det er vigtigt at understrege, at afstemningen ikke er repræsentativ, den er i stedet indikativ, det er en bestemt befolkningsgruppe, der har været inde at stemme, eksempelvis nogle som har en interesse i konflikten, på den ene eller anden måde.



(Nordjyske Stiftstidende, 2018)

Landsholdet anfører Simon Kjær indrømmer at både DBU og spillerne har været for dårlige til at forklare situationen til offentligheden og af den grund er situationen eskaleret. Han udtaler:

“Jeg indrømmer, at både vi og DBU har været dårlige til at forklare uenigheden til offentligheden, og jeg håber, vi finder en løsning, som kan gælde i mange år, så vi i fred og ro kan koncentrere os om at spille fodbold” (Poulsen, 2018)

Simon Kjær indrømmer altså at begge parter har været mangelfulde i deres information til offentligheden, det kan ses i forhold til Coombs teori om at manglende kommunikation kan give et informationstomrum, der fyldes med noget usandfærdigt eller noget som ikke er faktisk korrekt og kriser på den måde kan eskalere. I interviewene viser det sig, at interviewpersonerne opfattelse er, at de synes DBU har kommunikeret mere og bedre end landsholdsspillerne og Spillerforeningen. Det kan være en af forklaringer på at spillerne kommer til at fremstå grådige og arrogante for nogle. Landsholdsspiller Mathias Zanka Jørgensen afviser, at spillerne er grådige, han mener det er et udtryk for manglende information til befolkningen, han siger:

“Hvis man tror det, så er det, fordi man ikke har sat sig ind i tingene. Det tror jeg også godt, du ved. Det er et fint spørgsmål, men det er ikke sagens kerne, og det er overhovedet ikke det, som bliver diskuteret - det ved både DBU, og det ved vi, og derfor stiller vi os uforstående overfor, at vores direktør går ud og insinuerer i medierne, at spillerne er grådige” (Maajen, 2018)

Mathias Zanka Jørgensens udtalelse, kommer blandt andet i kølvandet på, at daværende direktør Claus Bretton-Meyer var ude at sige følgende til Berlingske, den 1. september 2018: *“Jeg har lidt svært ved at forstå, at spillerne ikke vil imødekomme vores krav. Specielt eftersom begge parter har oplevet, at vores kommercielle indtægter er stærkt faldende”* (Berlingske, 2018)

Ovenstående eksempler kan ses i forhold til Coombs teori om, at en manglende information kan skabe en informationstomrum, som udfyldes med rygter, der ikke nødvendigvis er sande. Der kan dog også argumenteres for, at det er en bevidst strategi fra DBUs at fremstille spillerne som grådige, så folk får en negative opfattelse af spillerne fremfor af DBU. Det kan ses i forhold til Coombs teori om den benægtende holdning i en kriseresponsstrategi, hvor organisationen beskylder og konfronterer en modpart.

Et informations tomrum kan ifølge Coombs være med til at eskalere en krisen fordi begge parter ifølge citaterne føler sig misforstået og ramt af beskyldninger og på den måde får et mere fjendtligt forhold til hinanden. I forlængelse af undersøges hvordan interviewpersonerne opfatter konflikten og deres forståelse af denne. De adspurgte interviewpersoner er alle blevet spurgt ind til, hvem de holder med i konflikten, hvis de skulle vælge en part. Interviewpersonen Christian udtaler at han holder med DBU i konflikten, det viser sig ved citatet:

“Der holdt jeg jo lidt med DBU. Det var fedt da der lavede, det der reservelandshold, at man egentlig bare udtager dem der vil spille med Landsholdet uden at tænke på penge. Altså dem der sætter ære i at repræsentere Danmark over økonomiske hensyn” (bilag 1, side 5)

Med citatet viser han en opbakning til DBU og til, at de sendte reservelandsholdet afsted til kampen mod Slovakiet. I samme stil udtaler interviewpersonen Rasmus, at han holdt med DBU i konflikten og synes de fremstod som den stærke part.

“Jeg synes DBU fremstod som den stærke part, der siger, jamen vi vil gerne have lavet den her aftale, men spillerne vil ikke skrive under på den og så står de der. Det var DBU der i pressen virkede som dem man holdt med” (bilag 1, side 4).

Interviewpersonen Rasmus tilkendegiver med al tydelighed, at det er DBU han holder med i konflikten og han giver udtryk for, det var spillerne man ikke havde sympati med.

I samme stil siger interviewpersonen Mikkel, at han også holdt mest med DBU i konflikten og udtaler: *“Jeg kan godt forstå begge parter sag, når jeg kigger tilbage på det i dag så vil jeg stadigvæk sige jeg synes, at DBU havde den bedste sag og det er jo dem jeg personligt holdt mest med”* (bilag 2, side 4) Interviewpersonen Simon har sværere ved at vurdere hvem han holdt med i konflikten, da han bliver spurgt til sin holdning, udtaler han: *“Så med de økonomiske briller, der var jeg helt sikkert på spillernes side, men med det danske hjerte, der var jeg på DBUs side.”* (bilag 4, side 5)

Han udtaler sig altså lidt tvetydigt i forhold til, hvem han holder med i konflikten, det er kun med sin fornuft, at han holder med spillerne ellers var han mest på DBUs side. Den femte interviewperson Malene giver udtryk for, at hun holder mest med spillerne, hvis hun skulle vælge, hun siger: *“Så har jeg primært holdt med spillerne”* (bilag 5, side 5), hun fortæller at, hendes første opfattelse var at spillerne var griske, men hun holdt i højere grad med spillerne, da hun satte sig mere ind i konflikten (bilag 5, side 5). Fire ud af de fem interviewpersoner holder altså med DBU, kun den kvindelige interviewperson Malene holder altså overvejende med spillerne, hvis hun skulle vælge en part. Der kan altså argumenteres for, at DBU har fremstået bedst i konflikten med Spillerforeningen og det i højere grad er spillerne, der er fremstået negativt. Noget der også kommer til udtryk ved hashtagget ‘ikkemitlandshold’, altså ‘Ikke mit landshold’, som i en periode blev populært at skrive på de sociale medier, især på Twitter, hvor mere end 50 personer har delt opslag med det førnævnte hashtag. Blandt andet er der en bruger, der skriver følgende på Twitter.



Michael Bæklev 🇩🇰 @MBklev · 9. sep. 2018

Som uddannet i DBU-systemet og som frivillig fodboldtræner igennem 5 år så foragter jeg simpelthen den måde vores landsholdspillere opfører sig. I er blevet alt det vi ude i klubberne prøver at forhindre: selviscenesættende, egoistiske og arrogante. [#ikkemitlandshold](#)

💬 10

↻ 54

❤️ 471



[Vis denne tråd](#)

(Bæklev, 2018)

Fodboldtræner Michael Bæklev er altså en af dem der foragter den måde spillerne opfører sig på og giver altså også udtryk for, at han er på DBUs side i konflikten. Der er altså flere indikationer på, at DBU har fremstået bedst i konflikten med Spillerforeningen, flere grunde til det vil blive analyseret videre i de kommende afsnit.

Strategisk kommunikation

Følgende omhandler den DBUs strategi i konflikten.

DBUs kommunikationschef Jakob Høyer beskrev i 2018 dele af hensigten med DBUs kommunikation, blandt andet skriver han:

“Nogle sager er enkle at forklare, andre er sværere. Men uanset sagens karakter, så handler det for os om at prioritere den gode fodboldhistorie. Dem har vi mange af, når særligt vores Herre- og Kvindelandshold mødes i landsholdslejren til kampe en håndfuld gange i løbet af året. Her handler det om at skabe mest mulig opbakning blandt fans og bruge digitale medier til at få fans og spillere tæt på hinanden.” (Høyer, 2018)

Målet med DBUs kommunikation, er altså ifølge Jacob Høyer at skabe større opbakning til det danske landshold og udviklingen af de bedste talenter. Yderligere vil DBU gerne fortælle historien om, at fodbold kan skabe fællesskab og opfylde drømme (Høyer, 2018)

Men DBU har været igennem flere konflikter gennem årene, konflikter, som nævnt i dette speciale gør noget negativt, for det som DBU arbejder hen imod og den historie DBU forsøger at fortælle. Efter konflikten var kommunikationen fra kommunikationschef Jakob Høyer klar og han var i en artikel fra december 2017 ude at forklare, at de ville gøre DBUs kommunikation mere direkte. Blandt andet sagde han: “

”Vi har forsøgt at komme væk fra det gamle image ved at gøre spillere og trænere mere tilgængelige og ved at lave langt flere aktiviteter på sociale medier, hvor vi kan kommunikere direkte til fansene, så barrieren til landsholdet bliver mindre og spillerne gjort mere menneskelige,” (Skadhede, 2018)

Yderligere i interviewet siger Jacob Høyer: “”Jeg håber på, at begge parter ad forskellige veje har lært, at vi ikke skal ud i det her igen. Det her slagsmål tjener ingen. Det gjorde det hverken i 2015 eller denne gang,” (Skadhede, 2018)

En strategi der blandt andet går ud på at undgå sager som denne, dette er altså udtalt cirka 9 måneder inden de nye konflikt brød ud med Spillerforeningen i 2018. Ses dette i forhold til Frandsen & Johansens teori, beskriver den hvordan vi lever i et krisefund, fordi antallet af kriser i samfundet er steget. Frandsen & Johansens undersøgelse viste at langt størstedelen af virksomheder og myndigheder i Danmark mener, at der er flere kriser i dag. Samfundet og industrien har udviklet sig på en måde, så der kan opstå flere kriser. Det kan ses i forhold til DBU, som også oplever flere kriser end tidligere, som beskrevet tidligere har DBU siden 2015 oplevet flere kriser, som har haft betydning for deres image.

Konflikten med kvindelandsholdet

Følgende analyserer konflikten med kvindelandsholdet, for at give en forståelse af, hvad den har betydet for DBU og hvordan interviewpersonerne opfatter den konflikt.

Konflikten med kvindelandsholdet i 2017 bragte en del negativ omtale af DBU og var med til at skade deres image ifølge kommunikationschef Jakob Høyer, flere hvad han kalder for møgsager, har været med til at påvirke DBUs image negativt, blandt andet siger han: “*Det er hårdt for vores samlede image, når vi igen og igen oplever de her voldsomme konflikter om landsholdsaftalerne*” (Sandø, 2019). I den forbindelse er det interessant at undersøge hvordan interviewpersonerne opfatter konflikten med kvindelandsholdet. Interviewpersonen Mikkel beskriver sit kendskab til konflikten således: “*Jamen jeg kan godt huske den var der, og jeg kan godt huske den fyldte lidt, jeg kender ikke*

så meget til selve forholdene i konflikten, jeg kan huske der var noget fokus på at kvinderne ikke tjente ligeså meget, som mændene” (bilag 2, side 8), samtidig siger han: “Som jeg husker det, var der slet ikke ligeså meget fokus på den her kvindelandsholds-konflikt her og når det er tilfældet, så er der også færre mennesker, der er inde i sagen kan man sige, inklusiv mig selv (bilag 2, side 8), Interviewpersonen Christian, forklarer, at han slet ikke kender til konflikten, da han bliver spurgt ind til den, svarer han: “Nej desværre, det kender jeg ikke til” (bilag 3, side 9) han fortæller, at hans øjne må have sprunget over de nyheder, der var om konflikten med kvindelandsholdet (bilag 3, side 9). Da interviewpersonen Malene bliver spurgt ind til konflikten fortæller hun: “Det er så en konflikt jeg ikke er helt lige så meget inde. Jeg kan faktisk huske bedst, at den blev bragt op da herrelandsholdets konflikt kom” (bilag 5, side 10). Det er især interessant at undersøge, hvordan Malene oplever konflikten som kvinde frem for mændene. Begge køn er inddraget for at undersøge om der er forskel på hvordan en mand og en kvinde opfatter konflikten, med tanke på konflikten med kvindelandsholdet et år forinden. Det lader ikke til, at der er den store forskel og interviewpersonen Malene har også en større forståelse, interesse og viden om konflikten mellem DBU og herrelandsholdet. Ifølge Coombs er det afgørende at en organisation er troværdige når de kommunikerer i en krise. De mange konflikter som DBU har været igennem, kan have været med til at gøre dem mere utroværdige. Interviewpersonen Malene udtaler sig med en hvis skepsis over for DBU, hun siger: “Det er det jeg fortalte tidligere, når der begynder at være flere og flere konflikter, det eneste jeg godt kan tænke, hvad så næste gang? Hvad så næste gang aftalen udløber? Skal vi så igennem det her en gang til?” (bilag 5, side 4). Det kan altså tyde på at Malene er lidt kritisk overfor DBUs troværdighed, det er som om hun forventer, at der kommer nye konflikter, selvom interviewpersonen Malene giver udtryk for, at de tidligere konflikter ikke har fyldt så meget for hende, lader det altså stadigvæk til, at hun har opbygget en vis skepsis over for organisationen DBU. Ses dette i forhold til Coombs teori, kan der argumenteres for, at den undskyldning DBU kommer med bliver mere utroværdig, fordi de har været igennem flere kriser inden for kort tid, som de har måtte sige undskyld for.

Dette speciale har fokus på konflikten med herrelandsholdet og den måde der er blevet krisekommunikeret omkring den konflikt, alligevel medtages konflikten med kvindelandsholdet for at give en forståelse af, hvordan interessenterne i form af fans af landsholdet ser på DBUs image, i lyset af den række kriser DBU har været igennem.

Interviewpersonen Rasmus giver udtryk for, at han ikke synes DBUs image har tage skadet af konflikterne, da han bliver spurgt ind til det. ”Ikke for mit vedkommende, det er ikke sådan så jeg

tænker over det, jeg tager det meget stille og roligt” (bilag 1, side 9). Interviewpersonen Christian svarer, da han bliver spurgt ind til hans opfattelse af DBUs image:

“Jamen DBU skal jo altid fremstå som en god organisation, det er jo lidt ligesom Red Barnet. Det skal helst ikke have noget gris på sig og så skal alle deres tiltag være positive for samfundsudviklingen og skabe social sammenhæng i befolkningsgrupper. Det er jo lidt det de prøver i hvert fald.” (bilag 3, side 10)

Der kan altså argumenteres for, at han opfatter DBUs image positivt, da han associerer dem med Red Barnet, som er en organisation der er kendt for sine gode værdier.

Interview personen Mikkel udtaler, at han ikke har ændret sin holdning til DBU efter konflikten: *”Nej jeg tror ikke jeg har ændret så mange af mine holdninger til DBU, altså det har som sagt givet mig mere indsigt i DBU”* (bilag 2, side 9) videre i interview siger han:

“Så jeg synes ikke det har ændret min opfattelse som sådan af DBU, det har bare givet mig større indsigt i dem som organisation og hvordan de opererer og at de også er nødt til at tage nogle kommercielle forhold engang imellem” (bilag 2, side 9)

Han giver altså udtryk for, at han ikke har ændret sin opfattelse på grund af konflikten, tværtimod har det givet ham en indsigt i organisationen DBU og det lader til at have givet ham et positivt billede. Samtidig giver interviewpersonen Mikkel udtryk for, at han har et mere negativt billede af landsholdsspillerne end af DBU, han siger:

“Med manglende lykønskninger og så videre og så videre, så havde jeg det lidt svært ved det og det begyndte det ligesom at blive.. der begyndte de at fremstå en lille smule arrogante og måske lidt grådige og så videre og så videre, hvis man kigger på det udefra synes jeg” (bilag 2, side 5).

Ud fra citatet fremgår det, at han synes at landsholdspillere fremstår grådige. Landsholdsspillerne er, som tidligere nævnt, ikke en del af organisationen DBU, men fungerer som konsulenter som DBU hyrer til at spille fodbold. Det kan dog for nogle være svært at skelne mellem DBU og fodboldspillerne og nogle vil nok i mange henseender opleve DBU og fodboldspillerne som en samlet

enhed. Interviewpersonen Mikkel forstår at skelne organisationen og spillerne og har altså en mere negativ opfattelse af spillerne end DBU og det tyder på, at han har en positiv opfattelse af DBUs image, men en negativ opfattelse af spillernes image.

Interviewpersonen Mikkel udtaler sig positivt om DBUs image efter konflikten, han siger: *“Jamen jeg synes overordnet set, at de har et udmærket image, de gør i hvert fald et godt stykke arbejde for både eliten og breddefodbold her i Danmark og gør også et godt stykke arbejde omkring Landsholdet”* (bilag 2, side 9)

Videre i interviewet siger han:

“men hvis jeg kigger sådan mere på DBU, så synes jeg egentlig jeg har en udmærket opfattelse af deres image og den måde de driver det på, kompetent ledelse og efterhånden en ret professionel organisation der ligesom står bag ved Landsholdet” (bilag 4, side 10).

Interviewpersonen Mikkel er altså overvejende positiv omkring DBUs image. Da interviewpersonen Malene bliver spurgt ind til, om hun har ændret sin opfattelse af DBUs image efter konflikten udtaler hun: *“Nej det synes jeg egentlig ikke”* (bilag 5, side 4) dog siger hun udtaler hun sig også kritisk over for DBU i forhold til hvis en lignende konflikt skulle opstå igen:

“Skal vi så igennem det her en gang til? altså sådan, men det er ikke sådan så jeg tænker. Hold da kæft en flok amatører, dem kan vi ikke have på posten, sådan er det slet ikke.” (bilag 5, side 4)

Interviewpersonen Malene viser altså, at de tidligere konflikter er med i hendes tanker i forhold til DBUs image, men hun synes ikke overordnet det har ændret hendes opfattelse af DBUs image.

Det lader altså til, at interviewpersonerne har en positiv opfattelse af DBUs image, på trods af alle de negative overskrifter og kriserne. Det fremgår altså i analyse, at interviewpersonerne, har en bedre opfattelse af DBUs image end af spillernes som flere gange gennem flere af interviewene bliver kaldt grådige eller selviske Ifølge Frandsen & Johansen er fokus i krisekommunikation efter krisen at genetablere et godt omdømme og en god relation til interessenterne. Som tidligere nævnt har DBU lavet flere tiltag for at skabe en god relation til interessenterne og DBU har kunne fortælle nogle positive historier omkring landsholdet, blandt andet at de skal deltage ved EM og nogle af kampene skal spilles på dansk grund, der kan argumenteres for, at de historier har været med til at genetablere DBUs omdømme, på trods af den krise de har været igennem.

Interviewpersonernes opfattelse af konflikten og valg af medier

Følgende afsnit diskuterer interviewpersonernes opfattelse af konflikten, og hvor de har søgt information omkring konflikten.

Interviewpersonen Rasmus siger.

“De var jo i forhandlinger om nogle forskellige rettigheder på forskellige punkter og det skulle så genforhandles. Der kom jo den her konflikt og man læser alt muligt i pressen om, at de ikke vil spille Landsholdsfodbold” (bilag 1, side 3).

Videre i interviewet siger han: *“Min tanke var jo, at spillerne kommer til at se griske ud, fordi det handlede om det her med rettigheder og penge”* (bilag 1, side 3). Igen kommer det altså til udtryk, at interviewpersonen Rasmus synes at spillerne fremstår griske og at det for ham fyldte meget i konflikten. Som tidligere nævnt beskrev Mathias Zanka Jørgensen som om, at DBU fremstillede spillerne som grådige og skurken. Hvis det har været meningen, for DBU at fremstille spillerne sådan, kan der argumenteres for de har haft succes med det, da det flere steder opleves, at det er den opfattelse interviewpersonerne har. Ses på et andet interview, siger interviewpersonen Mikkel: *“Jeg har den holdning, at skal man sætte sig ind i det, så jeg prøvede ligesom, at sætte mig ind i begge parter situation og så vidt muligt grave lidt ind i detaljerne af den konflikt”* (bilag 2, side 2) han uddyber altså ikke hans forståelse af konflikten, i stedet fortæller han, at han har et godt indblik i konflikten. Samtidig fortæller han, at han er blevet præsenteret for konflikten i medierne.

”Jeg brugte en del tid også på at læse tabloide medier på det tidspunkt, så det er jo sådan noget som BT og Ekstrabladet, derudover så har jeg også altid hørt mange fodboldpodcast og så mange af landsholdsspillere her er jo også nogen, som jeg følger lidt i min hverdag på sociale medier” (bilag 2, side 3).

Interviewpersonen Mikkel får altså sin viden fra medier som BT og Ekstra Bladet, men også i podcast om fodbold, som typisk går i dybden med emner. Interviewpersonen får også informationer på sociale medier, men her mest fra spillernes side. Ifølge Frandsen & Johansen kan der opstå et kommunikations tomrum ved manglende kommunikation, et tomrum der kan fyldes med usandheder og noget der ikke er faktisk korrekt. Det er altså afgørende, at DBU kommunikerer til medier som

BT og Ekstra Bladet, som alle interviewpersoner beskriver som et medie, de får deres nyheder fra. Blandt andet beskriver Interviewpersonen Christian, Ekstra Bladet, som et medie som han bruger til at få sine nyheder omkring konflikten: “: *“Jamen så har det været på fodboldhjemmesider, bold.dk, nu har vi jo Berlingske herhjemme, så har det også været der igennem. Ekstra Bladet selvfølgelig også og TV2 Sporten”* (bilag 3, side 2) Interviewpersonen får altså sin information flere steder fra, men også fra Ekstra Bladet.

Interviewpersonen Rasmus fortæller, at han også benytter Ekstra Bladet, BT og TV2, yderligere nævner han også Twitter som en informationskilde (bilag 1, side 3) Igen her bliver Ekstra Bladet nævnt som en kilde til information, der kan altså argumenteres for, at DBUs kommunikation til netop Ekstra Bladet spiller en afgørende rolle i konflikten, som kan have betydning for hvordan DBU fremstår. Ekstra Bladet er som tidligere nævnt en tabloidavis. Artiklerne i tabloidaviser har typisk meget skarpe vinkler, samtidig med klare budskaber og de har typisk fokus på, kriminalstof, socialstof, sport, kendisstof og menneskehistorier (Aviser i Undervisningen, u.d.).. En undersøgelse fra 2013 viser, at flere og flere danskere dropper de gammeldags aviser for de nye hurtigere elektroniske nyheder, danskere bruger stadigvæk de traditionelle bladhuse, men i højere grad digitalt (Ringgaard, 2013). Det er altså samme tendens vi ser hos de udvalgte interviewpersoner. Simon giver udtryk for, at han bruger Ekstra Bladets hjemmeside, men også andre medier. Han siger således:

“Så indgangsvinklen har nok været Facebook, men det er jo TV2, Ekstra Bladet alle de her forskellige, både tabloidpressen, men også nogle der er lidt mere relevante og går lidt mere i dybden i stedet for bare sådan nogle overskrift salgssider” (bilag 4, side 2)

Det er interessant, at Simon som det første nævner Facebook som en nyhedskilde og at Rasmus nævner Twitter til at få nyheder omkring konflikten. Ifølge Coombs kan de sociale medier være med til at presse organisationer ud i kriser, fordi interessenter kan udtrykke sig her og på den måde lægge pres på en organisation. Ses dette i forhold til konflikten mellem DBU og Spillerforeningen, tydeliggøres det, at DBU har været udfordret af de ting som spillerne har skrevet på de sociale medier. Eksempelvis var landsholdsspiller Mathias Zanka Jørgensen var meget aktiv på de sociale medier og det var med til at sætte DBU i et dårligt lys under konflikten. Eksempelvis skrev han den 1. september 2018 på Twitter: *“Kan oplyse at forhandlingerne har været i gang siden Januar/Februar, at vi når så tæt på deadline/konflikt er ifølge mig (jeg er farvet) DBU's plan”* (Jørgensen, 2018) Han ytrer altså, at DBUs plan bevidst er at trække forhandlingerne så længe som muligt for at presse spillerne



(Jørgensen, 2018)

Tweet'et har, som det fremgår på billedet seks retweets, det vil sige andre bruger har delt det til deres følgere på Twitter, samtidig har opslaget fået 55 likes . Dagen efter delte Mathias Zanka Jørgensen en artikel med følgende overskrift: *“Landsholdet er klar til at spille - kommer med tilbud til DBU”* (Jørgensen, 2018) Det kan altså tyde på, at nogle spillere kommunikativt forsøgte tegne et billede af, at spillerne vil spille og at det var DBUs skyld, at de ikke kunne spille den. Tidligere har Mathias Zanka Jørgensen på selv samme sociale medie forsøgt at svare folks kritiske tweets om landsholdet på Twitter og fortælle historien fra spillernes side. Der kan altså argumenteres for, at Mathias Zanka Jørgensen forsøger at påvirke det billede som er af spillerne i medie billedet og giver DBU en større del af skylden. Set ud fra Coombs teori kan der argumenteres for, at Mathias Zanka Jørgensen er en interessent som forsøger at lægge pres på organisationen. Ifølge Frandsen & Johansen kan mange forskellige faktorer være med til at udløse en krise, det kan eksempelvis være en konvergens mellem informationer og begivenhedernes gang. Som det fremgår af analysen, har interviewpersonerne et mere negativt billede af spillerne end af DBU. Ifølge Frandsen & Johansens teori kan en krisesituation kan være med til at presse enkelte beslutningstagere til at træffe forkerte beslutninger, som er negativt for en organisations image. Der kan argumenteres for, at spillerne kan komme til at træffe forkerte beslutninger i forhold til hvad de kommunikerer. Eksempelvis på sociale medier som fremstiller dem og Spillerforeningen negativt, selvom det ikke er intentionen.

DBU tidligere har været i konflikter som denne og er på den måde er mere vant til at stå i situationen og på den måde træffer flere rigtige beslutninger i krisen end spillerne der ikke nødvendigvis har været i samme situation før og ikke har samme oplag af kommunikationseksperter og på samme måde strømlinet deres krisekommunikation.

Da interviewpersonen Malene bliver spurgt ind til hendes forståelse af konflikten siger hun:

“Jamen altså jeg vil mene jeg kender okay meget, jeg kan bare huske at deres på det tidspunkt, daværende kontrakt var ved at udløbe, så var der rimelig store uenigheder, de ville gerne fortsætte sådan, som minimum på samme vilkår og det ville DBU vist ikke” (bilag 5, side 2)

Malene har altså overordnet en god forståelse af konflikten. Hun giver flere gange udtryk for, at hun er velinformeret omkring konflikten og at det på nogle måder har fået hende til at ændre holdning, eksempelvis siger hun, da hun bliver spurgt til om spillerne fremstår grådige siger hun:

“Ved første øjekast kan man godt lige tænke okay, det er da underligt, men hvis man lige læser lidt ned i, hvad det egentlig er de kæmper for og så videre så tror jeg man får en større forståelse for hvorfor spillerne gjorde som de gjorde.” (bilag 5, side 10)

Interviewpersonen giver altså udtryk for, at det kræver dybere research, at se det fra spillernes side, hendes første tanke var også, at det var underligt, at spillerne ikke ville spille. Der kan argumenteres for at Ekstra Bladet og BT er tabloide medier, der skriver overfladiske historier og de kan være med til at tegne et billede af spillerne som griske, flere af interviewpersonerne giver udtryk for, at de læser BT og Ekstra Bladet og der kan argumenteres for at det er med til at give det indtryk de har, af DBU som dem som har et bedste image i konflikten, ifølge Malene kræver det at der læses grundigere om konflikten, før man forstår det fra spillernes side.

DBUs kommunikation som strategi:

Følgende beskriver DBUs kommunikative strategi og deres fokus på imagegenoprettelse

I et interview med Peter Møller og Jakob Høyer fra den 5. juni, 2019, tydeliggøres det, at en del af DBUs kommunikative strategi er at fortælle den gode historie omkring det danske fodbold landshold.

Blandt andet siger Peter Møller:

“ Så sidder vi med en eller anden nationalfølelse og er stolte over når danskerne klarer sig godt rundt om i sportsverdenen, den følelse har spillerne også og det er den historie vi skal have fortalt”
(Sandø, 2019).

En af DBUs strategier for deres kommunikation er altså, at de vil fortælle de danske fans hvor meget Landsholdet og fodbolden betyder og hvor meget det betyder for Landsholdet, at de har opbakningen fra de danske fans. Ses det i forhold til Gulbrandsen og Just teori om strategisk kommunikation, beskrives det, at der er en stor lighed mellem moderne kommunikations strategi og den antikke retorik, forståelsen er, at god kommunikation kan planlægges, så den sker succesfuldt, samtidig kaldes den strategiske kommunikation ifølge Gulbrandsen & Just for det moderne svar på den klassiske retorik. Der kan argumenteres for at Peter Møller og DBU med denne strategi appellerer til modtagerens følelser, altså da det er kærligheden til det danske landshold der er afgørende. Set i forhold til Frandsen & Johansen, er det afgørende at en organisation har fokus på at genoprette forholdet til interessenterne, for at genoprette et image, særligt efter krisen. Det sker blandt andet ved hjælp at kommunikation om positive historier om organisationen.

I interviewet udtaler Peter Møller sig også om landsholdets fremtid, han siger:

“Jeg tror på landsholdet, har en stor fremtid, jeg tror helt vildt meget på, at når vi nu opfører os ordentligt, DBU og når nu spillerne opfører sig ordentligt, kan gå hånd i hånd, hvis vi har en samhørighed og rækker ud til vores fans, som vi går i gang med nu, så er jeg sikker vi, vi igen vil få et elsket landshold folk vil bakke op omkring” (Sandø, 2019),

Med udtalelsen kan det altså tyde på, at Peter Møller og DBU tager en stor del af skylden på sig ved at sige at både DBU og spillerne skal opføre sig ordentligt, det kan altså forstås som om, at ingen af parterne har opført sig ordentligt i konflikten. Det er altså tegn på, at DBU har en konsistent kommunikation, da Peter Møller tidligere har været ude og sige undskyld på DBUs vegne og taget en del af skylden på sig. Ifølge Coombs er det afgørende, i krisekommunikation at en organisation er konsistente i deres kommunikation til interessenterne og set i forhold til dette, kan der altså argumenteres for, at DBU viser tegn på en kontinuitet i det der bliver meldt ud.

I følge Just & Gulbrandsen er den bedste strategi at kommunikere hurtigt i konkrete situationer når de opstår.

Det fremgår af interviewet, at en af årsagerne til at Peter Møller er blevet ansat i DBU, er for at forbedre forholdet til fansene: *“Peter er kommet til i forhold til det her med at arbejde med en decideret fanstrategi som vi har gjort det sidste halve år.”* (mediano.nu

Videre i interviewet udtaler Jakob Høyer:

“Jamen alt det konflikt der jo desværre har været i perioder de seneste par år, det er jo noget der gør ondt også i vores fodboldhjerter selvfølgelig, selvfølgelig også hos fodboldfansene og det er jo også derfor vi sidder her med Peter Møller, vi sidder her med et behov for at komme direkte i kontakt med vores fans” (Sandø, 2019).

Endnu et eksempel på Peter Møllers rolle at forbedre forholdet til fansene. Det interessante er her, for at have et kritisk syn på den kommunikation Jakob Høyer har. På en måde afslører sig selv og DBU, han siger fansene er vigtige, men samtidig siger han ‘vores behov’. Det kan altså kun tyde på, at fansene er vigtige, fordi det har betydning for DBU, det er altså DBUs behov der kommer i første række. Ifølge Frandsen & Johansen er det afgørende efter en krise at have fokus på at genoprette image og forholdet til interessenterne for at lægge krisen bag sig.

En del af DBUs strategi og kommunikationsstrategi, er altså en ansættelse Peter Møller for at få en bedre kommunikation til fansene og et bedre forhold til dem. Det kan indikere, at DBU har gjort en indsats for bedre forhold til fansene som nævnt er en primær interessent og have fokus på at genoprette deres image.

Tidligere direktør Claus Bretton-Meyer beskriver, at han flere gange har oplevet at folk har skrevet til ham at, han var en idiot. Blandt andet er der en bruger der har skrevet til Claus Bretton-Meyers private Twitter profil: *“Det er fan’me pinligt at have et fjols som dig til at styre DBU!”* (Brock, 2019) Interviewpersonen Rasmus udtaler sig om tidligere direktør for DBU Claus Bretton-Meyer og ansættelsen af Peter Møller som fodbolddirektør, han siger: *“Jeg tror man har en længere snor når du er en type som Peter Møller og større goodwill at trække på. Fordi sådan alle kan relatere til ham altså end man kan relatere til Claus Bretton-Meyer”*(bilag 1, side 3)

Interviewpersonen udtrykker at han personligt synes at Peter Møller er nemmere at relatere, det optræder flere steder i interviewene, at interviewpersonerne har en bedre opfattelse af Peter Møller end af Claus Bretton-Meyer. I artiklen fra Politiken beskrives det ligeledes hvordan Claus Bretton-Meyer har kæmpet med et blakket ry.

“Han ødelægger dansk fodbold, han mangler forståelse for sportens sjæl, han er en kvindehadende mandschauvinist, han er for meget forretningsmand og for lidt idrætsmenneske, har nogle af skudsmålne lydt. De er kommet fra medier, fodboldfolk, kommentatorer og helt almindelige danskere. Og de har rangeret fra gængs brok over saglige argumenter til deciderede trusler.”

(Brock, 2019)

Det er noget af den kommunikation Claus Bretton-Meyer blandt andet er blevet udsat for.

Ses dette i forhold til Coombs teori, beskrives det hvordan en organisations image, kan være påvirket negativt af, at en aktør i organisationen har et dårligt omdømme. Der kan argumenteres for, at Claus Bretton-Meyers omdømme, er blevet skadet af den række konflikter og kriser der har været DBU. Konflikten med kvindelandsholdet, som den nyeste inden konflikten med herrelandsholdet, men Claus Bretton-Meyer og DBU har været igennem en lang række konflikter tidligere hvor Claus Bretton-Meyer blev personificeret med konflikterne, blandt andet da han i starten af sin ansættelse udtalte af alle i DBU kunne fyres (Brock, 2019) Ud fra ovenstående, kan der argumenteres for at en del af DBUs strategi for imagegenoprettelse, har været at ansætte Peter Møller og afskedige Claus Bretton-Meyer for at genoprette forholdet til interessenterne. Ifølge Johansen & Frandsen er det gavnligt for en organisation efter krisen at tænke på konstruktive ændringer og ændringer i arbejdsgangen, frem for blot at etablere situationen før krisen.

DISKUSSION

Undskyldningen som strategi

Følgende diskuterer undskyldningen som strategi. Det er interessant at diskutere hvilken betydning undskyldningen som strategi har for en organisation som DBU. I teorien beskrives det blandt andet, at undskyldningen som strategi kun fungerer, hvis den er sandfærdig og troværdig, men hvad kan det ellers betyde for en organisation, at de siger undskyldt? Som det fremgår af analysen er flere interviewpersoner positive overfor at Peter Møller og DBU kommer med en undskyldning til de danske fans, men samtidig giver flere interviewpersonerne også udtryk for at fokus og skyld på en måde bliver flyttet over på DBU ved denne undskyldning. Der kan altså argumenteres for, at DBU risikerer at påtage sig skylden med undskyldningen. DBU kommer dog heller ikke med en undskyldning under konflikten, men i stedet da konflikten er kommet på afstand. Som en interviewperson giver udtryk for (bilag 4, side 7), kan det virke som om DBU i højere grad siger undskyldt for, at der har været en konflikt, men ikke tager skylden på sig med den undskyldning. I teoriafsnittet nævnes ikke-undskyldningen som strategi og det er interessant at diskutere om hvilken strategi der ville være bedst for DBU at bruge. Undskyldningen hvor de lægger sig fladt ned og indrømmer deres fejl, eller ikke-undskyldningen der ligner en undskyldningen, som udtrykker fortrydelse og sympati. Interviewpersonerne Malene og Simon udtrykker, at undskyldningen får det til at lyde som om DBU godt ved, at de har en stor del af skylden. På den anden side kan DBU også

godt fremstå usympatiske, hvis de nægter at sige undskyld, da en del fans godt er klar over at DBU har en stor andel i konflikten og det ikke er alle der bare ser landsholdsspillerne som grådige og arrogante. Organisation kan risikere unødvendig negativ omtale ved at sige undskyld. Dog kan man diskutere, om det er DBUs strategi at vente med undskyldningen, da undskyldningen først kommer et halvt år efter og på den måde komme bedre ud, da konflikten er kommet på afstand og folk i højere grad er klar til at glemme konflikten og se fremad. Der kunne argumenteres for, at hvis DBU sagde undskyld under konflikten, så ville DBU på den måde tage skylden på sig, hvor det lader til at meget at skylden ifølge interviewpersonernes lå hos spillerne under konflikten. Det er interessant, at herrelandsholdet og Spillerforeningen ikke har været ude at sige undskyld, på den måde kan det virke, som om de giver DBU ansvaret for konflikten, på den anden side, kan det også være med til at de fremstår grådige og arrogante, som det beskrives i analysen. Interviewpersonen Mikkel siger, at undskyldningen kan klinge lidt hult, fordi det er Peter Møller der kommer med undskyldningen, en mand der altså slet ikke var ansat i DBU under konflikten. Interviewpersonen Mikkel er den eneste der kritiserer DBU for dette, det tyder altså på at det har en positiv funktion for DBU i forhold til de udvalgte interviewpersoner. Interviewpersonerne Rasmus og Malene, ser det modsat Mikkel som noget positivt, at det er Peter Møller, der siger undskyld. Der er altså set ud fra analysen både gode og dårlige ting ved undskyldningen som strategi. Det lader til at undskyldningen har en effekt, da den kommer fra fodbolddirektør Peter Møller, fordi han har en høj troværdighed. En af grundene til at hans høje troværdighed, kan være, at han ikke har mistet den troværdighed under konflikten, da han ikke var en del af den og der kunne derfor argumenteres for, at det har en positiv effekt at lade en som ikke er blevet fremstillet negativt under konflikten komme med en undskyldning.

Diskussion af DBUs image

Følgende er en diskussion af hvordan DBUs image er i forhold til inden konflikten mellem DBU og herrelandsholdet. Det er oplagt at diskutere hvilken konsekvens denne konflikt har haft for DBUs image, som nævnt har DBU haft tiltag for genoprette deres image og genoprette forholdet til interessenter, men har DBU så stadigvæk et godt image blandt fansene? I analysen fremgår det, at konflikterne har fyldt meget for interviewpersonerne, da de stod på, men mindre nu hvor det er kommet på afstand. Fodbolddirektør Peter Møller, mener et halvt år efter konflikten, at det har skadet DBUs omdømme og at det er noget som de forsøger at rode bod på, det kommer dog til udtryk i analysen, at konflikten ikke har haft den store betydning for interviewpersonerne. Det kan diskuteres

om det er DBUs kommunikationsstrategi, der er med til at DBUs image ikke er blevet forværret? Peter Møllers undskyldning på DBUs vegne havde en overvejende positiv effekt på interviewpersonerne, men det er ligeledes interessant at diskutere hvad der ellers kan være af grunde til, at interviewpersonerne har en meget positiv opfattelse af DBU. Et andet argument kunne være de sportslige resultater som landsholdet har i disse år. Både med kvalifikationen til EM slutrunden og de gode historier om, at DBU og Danmark skal afvikle kampe til den kommende EM slutrunde på dansk grund. Det argument kan bakkes op af en kommentar fra interviewpersonen Malene der forklarer, at hun ikke længere ser det som en krise på nuværende tidspunkt, blandt andet fordi hun mener DBU står i en gunstig situation på grund af EM kvalifikationen (bilag 5, side 9). Et argument er altså, at det er med til fremstille DBU i en positivt lys. Det fremgår i analysen, at har DBU gjort meget kommunikativt efter krisen for at genoprette DBUs image, blandt andet ved at fortælle den gode historie omkring DBU og landsholdet. DBU har haft fokus på, at fortælle om de positive resultater på banen og historien om EM kampe til Danmark, der kan argumenteres for, at det er med til at konflikten kommer lidt i baggrunden og der nu er andre positive ting, som de danske fans kan have fokus på. Selvom organisationen DBU og landsholdet er to separate parter, er DBU afhængige af landsholdet og spillernes resultater for at have et godt image. Selvom det er spillerne der leverer på banen, er det DBU der sætter rammerne for spillerne, i forhold til hvilken forhold, de har når det er med landsholdet, hvilke folk der er ansat omkring landsholdet, i forhold til massører, trænere og så videre, det vil sige resultaterne vil smitte positivt og negativt af på DBU. DBU vil altså også få kritik af interessenterne hvis spillerne ikke præsterer på banen, da de bærer en del af ansvaret. Det kommer til udtryk i analysen at det er vigtigt for interviewpersonerne, at herrelandsholdet klarer sig godt, for at der er en interesse, eksempelvis da Christian fortæller, at han følger herrelandsholdet, når det går godt (bilag 3, side 2). En undersøgelse fra Danmark Statistik viser at, der var flere tilskuere til Danmarks kampe i 2017 end i 2016. Det var i 2017 Danmark kvalificerede sig til VM i Rusland. Det er altså andre ting, som har betydning for DBU, som ikke altid kan styres rent kommunikativt, men det kan altså tyde på, at det er vigtigt for DBU at kommunikere omkring de positive historier omkring herrelandsholdet for at have et god image.

Diskussion af at ansætte Peter Møller som fodbolddirektør

Følgende diskuterer DBUs ansættelse af Peter Møller og den funktion, han har haft efter krisen.

I analysen viser det sig, at især fodbolddirektør i DBU Peter Møller for meget ros af

interviewpersonerne. Især interviewpersonen Rasmus og interviewpersonen Malene udtaler sig i positive vendinger om Peter Møllers kommunikation og mener, at det har en positiv effekt for DBUs image. Interviewpersonen Rasmus beskriver en stor glæde ved Peter Møllers ansættelse og interviewpersonen Malene mener, at han har en høj troværdighed. Rasmus siger at han står i kontrast til tidligere direktør Claus Bretton-Meyer, som mere fremstår som en militærmand, der kan være svær at relatere til. Som det også fremgik af analysen har Claus Bretton-Meyer også oplevet en del kritik i sit virke som direktør for DBU.

Der kan altså argumenteres for at DBU har haft held med at afskedige en direktør og hyre Peter Møller som fodbolddirektør. Det fremgår i analysen, at det er afgørende, at en organisation er troværdige når de kommunikerer i en krisesituation, en troværdighed som fodbolddirektør Peter Møller har både ifølge spillere og interviewpersonerne. Peter Møller er som nævnt også ansat for at styrke forholdet til både fans og spillere, noget som det viste sig flere af spillerne så positivt på. Ud fra analysen, kan der argumenteres for, at Peter Møller har en mere positiv indvirkning på DBUs image. Set ud fra det, kan det altså være et argument, at det kan være med til at redde en organisations omdømme, at en ledende aktør i en konflikt bliver udskiftet, fordi folk simpelthen forbinder visse personer med konflikten og dermed en krisen. DBU har med fodbolddirektør Peter Møller ansat en tidligere landsholdsspiller, en som både spillere og fans kender til og har en positiv relation til, som det fremgik af analysen. Samtidig kan der argumenteres for, at Claus Bretton-Meyers tidligere virke i militæret kan have medført et negativt image, når det ses i relation til, at han tidligere har været igennem en række allerede nævnte konflikter med DBU. I Danmark er vi i løbet af de sidste 100 år blev mindre og mindre autoritære, det viser en undersøgelse fra Aalborg Universitet (Frederiksen, 2019), det kan altså være en af forklaringerne på at nogle har en negativ opfattelse af en mand som Claus Bretton-Meyer, som har en militær baggrund og fremstår autoritær, hvorimod Peter Møller udover sin fodboldkarriere også har en baggrund som journalist og har tidligere i diverse TV programmer været med til at formidle VM og EM slutrunder. Det kan være en af forklaringer på, at hans opfattes mere positivt end Claus Bretton-Meyer. Samtidig er der også genkendeligheden i, at han tidligere har spillet på det danske herrelandshold i fodbold.

DBU har været igennem flere konflikter, som kan betegnes som kriser. Det fremgår af analysen, at den konflikt der fylder mest i interviewpersonernes bevidsthed og den der har fyldt mest for interviewpersonerne, er konflikten mellem DBU og Spillerforeningen i 2018, men hvad er grunden

til dette? Der kan argumenteres for det åbenlyse, at det skyldes, at konflikten er den nyeste og derfor står klarest i interviewpersonernes hukommelse, samtidig fremgår det også i analyse, at et andet argument er, at interessen for det danske herrelandshold er væsentlig større end interessen for kvindelandsholdet. I analysen skildres det, at kvindelandsholdets konflikt med DBU, ikke har haft stor betydning interviewpersonerne, men hvad kan der være af andre forklaringer på det? Ser vi på antallet af tilskuere til kvindelandsholdets kampe, kontra tilskuere til herrelandsholdets kampe er, antallet af tilskuere til sidstnævnte klart højere. Eksempelvis var der i til en EM kvalifikationskamp i august 2019, 3980 tilskuere til en kamp mellem kvindelandsholdet og Malta, til sammenligning var der 24.033 tilskuere til kvalifikationskampen mellem herrelandsholdet og Gibraltar i 2019 (JydskeVestkysten 2019) som må vurderes at være en mindre modstander end Malta.

Samtidig kan der argumenteres for, at situation med reservelandsholdet som skulle spille testkampen mod Slovakiet, som aldrig er set før har gjort, at konflikten har fået mere omtale og dermed større betydning for interessenterne.

Konflikten har som nævnt haft økonomiske konsekvenser for DBU, ifølge DBUs egne beregner, har konflikten kostet organisationen mellem 10-12 millioner kroner (DBU.dk) Coombs teori beskriver, at der tale en organisatorisk krise hvis krisen påvirker organisationens evne til at tjene penge negativt, det må man konstatere, at denne konflikt har gjort for DBU.

Igennem interviewene fremgår det explicit flere gange klart, at selvom krisen fyldte en for interviewpersonerne under konflikten, så har det ikke umiddelbart haft den store effekt for deres syn på DBUs image, når krisen ses på afstand. Hvad kan dette skyldes? Flere af interviewpersonerne giver udtryk for DBUs image ikke har ændret sig, selvom der har været flere konflikter, det kan være fordi konflikten er kommet ud af deres bevidsthed, fordi den er kommet så meget på afstand. Der kan samtidig argumenteres for, at DBU er i en gunstig situation fordi de positive historier kommer til at fylde i mediebilledet blandt andet med den førnævnte EM deltagelse i en slutrunde hvor flere kampe spilles på dansk grund. DBU har haft fokus på kommunikativt at fortælle den historie og flytte fokus væk fra konflikten. Det kan være en af grundene til at konflikten ikke har den store betydning længere, nu når den er kommet på afstand og som det viser sig i analysen, at interviewpersonerne ikke har ændret opfattelse af DBUs image på trods af konflikten.

Diskussion af DBUs krisekommunikation

Følgende omhandler DBUs kommunikation i forhold til landsholdsspillerne og Spillerforeningen.

DBU har fået kritik af spillerne for at udstille dem som egoistiske og grådige. Blandt andet fortæller

tidligere nævnte landsholdsspiller Mathias Zanka Jørgensen i et videointerview, at spillerne ikke er grådige og at folk har misforstået sagens kerne. Samtidig går han til angreb på daværende direktør Claus Bretton-Meyers for hans håndtering af konflikten. Han siger: *“Vi stiller os undrende overfor, at vores direktør går ud i medierne og insinuerer, at vi er grådige”* (Maajen, 2018) Mathias Zanka Jørgensen er altså utilfreds med hvordan landsholdsspillerne, bliver fremstillet i konflikten. Det kommer efter daværende direktør for DBU Claus Bretton-Meyer kom med følgende citat til DR: *“Jeg håber for hele fodbold-Danmark at spillerne tænker sig grundigt om, og gennemfører de to kampe for nationen og ikke spiller for kroner og øre, siger Claus Bretton-Meyer”* (Pedersen, 2018). med kommentaren kan det diskuteres om Claus Bretton-Meyer på denne måde fremstiller spillerne Det kan have været med til at flytte fokus fra DBU over til spillerne, så spillerne er kommet til at fremstå grådige. Set forhold til Coombs teori, kan der argumenteres for, at det er en angribende strategi som Claus Bretton-Meyer benytter, hvor en organisation kan beskyldes modparten for at være skyld i konflikten eller krisen.

Spillerne har ifølge flere af interviewpersonerne, blandt andet Mikkel, Christian og Rasmus fremstået egoistiske og grådige og det fremgår af analysen, at interviewpersonerne har opfattet spillernes grådighed som en af hovedårsagerne til konflikten.. Som tidligere nævnt har det betydet, at flere ytrede deres tilfredshed med landsholdet med hashtagget ‘ikke mit landshold’, som kan indikere en opbakning til DBU og en afstandtagen til spillerne. Ud fra det kan der altså argumenteres for, at det kan have en positiv effekt, at beskyldes modparten, da det kan medføre, at fokus og spørgsmålet om skyld flyttes.

Diskussion af mediernes involvering.

Følgende diskuterer mediernes involvering i konflikten mellem DBU og herrelandsholdet

Det er interessant at diskutere mediernes involvering i konflikten. Flere af interviewpersonerne stiller sig undrende overfor, hvorfor medierne har været involveret og hvorfor det har skulle komme til en mudderkastning i medierne. Blandt andet siger interviewpersonen Simon, at der har været for meget mudderkast i medierne (bilag 4, side 4)

Han ytrer altså utilfredshed, med den måde parterne har kommunikeret i medierne under konflikten Interviewpersonen Rasmus fortæller, at han er styret af hvad medierne kommunikerer, men hvad kan årsagerne så være til, at så meget kommunikation er sket i medierne? Ifølge Coombs er det afgørende at kommunikere hurtigt til medierne når en organisation er i en krise, især så der ikke opstår et

kommunikationstomrum der fyldes med usandheder. Ud fra det kan der altså argumenteres for, at DBU har gjort det for påvirke hvad medierne skriver. En konflikt som denne er umulig at holde for lukkede døre, så det kan være derfor DBU har valgt at kommunikere så meget til medierne. Flere af interviewpersonerne under sig over, at der var så meget snak i medierne og det ikke kunne løses internt. I teorien beskrive det, at en krise kan udvikle sig ,hvis den ikke bliver kommunikeret og det kan være et argument for, at DBU har valgt at kommunikere meget til medierne, for at undgå en eskalation af krisen. Har denne kommunikation så har en positiv effekt for DBU? På den ene side endte krisen med at have et stort omfang med milliontab, men på den anden side, viser det sig også, at DBU har kunne formå at genoprette deres image.

Diskussion af de forskellige kriseresponsstrategier.

Følgende er en diskussion af de forskellige kriseresponsstrategier.

Kriseresponsstrategierne går som nævnt fra den simple benægtelsen til bøn og tilgivelse og organisationer benytter typisk flere af disse strategier. Som det viste sig i analysen, kan der argumenteres for at DBU både har gjort brug af *flytning af skyld* og *bøn om tilgivelse*, men hvordan fungerer det så i praksis og hvad kan fordelene og ulemperne være ved det? Det kan diskuteres, at der for en organisation som DBU kan opstå et troværdighedsproblem, hvis første reaktion er at flytte skylden. I dette tilfælde over på spillerne, som dem der er skyld i krisen, hvis organisationen så efterfølgende går ud og vedkender sig sit ansvar, undskylder og beder om tilgivelse. Dog kan det siges i denne konflikt, at DBU har flyttet skylden i første omgang, for så at komme med en undskyldning og en beklagelse et halvt år efter. Der kan argumenteres for fordele og ulemper ved denne strategi. På den ene side undgår DBU at vedkende sig skylden og på den måde tage ansvar for konflikten på sig, på den anden side kan et ulempe være, at de fremstår usympatiske og benægter deres skyld i forhold til, at flere opfattede DBU som skyld i konflikten, som det fremgår af analysen tilkendegiver flere interviewpersoner, at deres opfattelse er at DBU har en væsentlig andel i konflikten. Afslutningsvis kan det konstateres, at ud fra analysen lader det til, at DBUs krisekommunikation har været vellykket, interviewpersonerne giver udtryk for en positiv opfattelse af DBUs image og den kommunikation de er blevet præsenteret for af DBU under og efter konflikten.

Konklusion

Ud fra ovenstående analyse og diskussion kan det konkluderes, at undskyldningen som strategi i en krise har fungeret positivt for organisationen DBU. Undskyldningen virker, når den er troværdig og kommet fra en troværdig aktør, hvis undskyldningen ikke er troværdig, har den ingen effekt.

Det kan yderligere konkluderes, at en undskyldning der bruges forkert i en krise, kan have negative konsekvenser for en organisation og dens image, da organisationen kan risikere at påtage sig skylden for krisen, det kan have konsekvenser for organisationens image og forhold til deres interessenter.

Videre kan det konkluderes, at det er afgørende, at en organisation kommunikerer hurtigt i en krise, da det ellers kan føre til flere kriser, eller at krisen udvikler sig, fordi konsekvensen kan være at kommunikation omkring konflikten fyldes med usandheder og historier der ikke er faktisk korrekte.

Samtidig kan det konkluderes, at det er afgørende for en organisation at være konsistente i deres kommunikation i en krise, da organisationens kommunikation kan fremstå utroværdig, hvis aktører i organisationen udtaler sig modsatrettet.

Det konkluderes, at en organisation i kriser skal være synlig kommunikativt. Synligheden gør at interessenterne opfatter organisationen mere positivt.

Ydermere kan det konkluderes at kriser fylder mindre for organisationer, når de kommer på afstand, især hvis en organisation formår kommunikativt at fortælle positive historier om organisationen, så de historier fylder i stedet for historierne om den forhenværende krise.

Det kan samtidig konkluderes, at tidligere konflikter kan have betydning for en organisations image hvis de ender i en ny krise, da det kan betyde at organisationen mangler troværdighed.

Afsluttende konkluderes det, at det mest afgørende for en organisation er deres forhold til interessenterne, der er kun tale om en krise, hvis interessenterne opfatter det sådan.

LITTERATURLISTE

LITTERATUR

-Andersen, Ib (1999): *“Den skinbarlige virkelighed - om valg af samfundsvidenskabelige metoder”* Forlaget Samfundslitteratur.

-Coombs, W. T. (2000): Crisis management: Advantages of a relational perspective. In: Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (Red.), *Relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (s. 73-93). Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum Associates

-Coombs, W. T. (2015): *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications.

-Collin, F., & Køppe, S. (2014). Socialkonstruktivisme i humaniora. I F. Collin, & S. Køppe (red.), *Humanistisk videnskabsteori* (s. 417-457). København: Lindhardt & Ringhof.

-Dilenschneider, R. L., & Hyde, R. C. (1985). Crisis communications: Planning for the unplanned. Business Horizons.

-Fuglsang, Lars & Olsen, Poul Bitsch (2004): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - på tværs af fagkulturer og paradigmer*. Roskilde Universitetsforlag.

-Frandsen, F., & Johansen, W. (2011): *Krisekommunikation – når virksomhedens image og omdømme er truet*. Samfundslitteratur.

-Gulbranden Ib T. & Just S. N. (2016): *Strategizing Communication – Theory and practice*

-Juul, S. (2012). Fænomenologi. In S. Juul, & K. B. Pedersen (Eds.), *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori: En indføring* Hans Reitzels Forlag.

-Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend (2009): *Interview Introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag. København, 2. udgave, 6. oplag

-Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2015) *Interview, Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag. 3. udgave 2. oplag

-Rasborg, Klaus (2004) *Socialkonstruktivismen i klassisk moderne sociologi i Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Frederiksberg C. Roskilde Universitetsforlag

-Wenneberg, Søren Barlebo. (1999). *Den nye videnskab*. Samfundslitteratur.

WEBSIDER

-Aalborg Universitet (u.d.) *Svend Brinkmann*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://vbn.aau.dk/da/persons/117579>

Aarhus BSS (u.d.) *Winni Johansen, professor*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

[https://pure.au.dk/portal/da/persons/winni-johansen\(6e243825-bbe2-45b0-abf6-80c77ee5d238\).html](https://pure.au.dk/portal/da/persons/winni-johansen(6e243825-bbe2-45b0-abf6-80c77ee5d238).html)

Aarhus, BSS (u.d.) Finn Frandsen, professor

Lokaliseret d. 1. juni 2020

[https://pure.au.dk/portal/da/persons/finn-frandsen\(96a9209d-88bd-429a-9946-f43761d98576\).html](https://pure.au.dk/portal/da/persons/finn-frandsen(96a9209d-88bd-429a-9946-f43761d98576).html)

Ahlstrøm, Frits (u.d) DBU

Lokaliseret d. 1. juni 2020

http://denstoredanske.dk/Livsstil,_sport_og_fritid/Sport/Fodbold_-_Danmark/DBU

-Altinget (2014, 5. august) Jakob Høyer ny kommunikationschef hos DBU

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.altinget.dk/navnenyt/jakob-hoeyer-ny-kommunikationschef-hos-dbu>

-Avisen (2018, 3. september) *Overblik: Konflikten mellem DBU og herrelandsholdet*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

https://www.avisen.dk/saadan-er-konflikten-mellem-dbu-og-herrelandsholdet_513909.aspx

-Avisen i Undervisningen (u.d.) *AVISFORMATER*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://aiu.dk/mediehandbogen/medier/avisformater/>

Bæklev, Michael (2018, 9. september)

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://twitter.com/MBklev/status/1038885540655972353>

-Berlingske (2019, 19. november) *EM-deltagelse garanterer DBU indtægt på 69 millioner*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.berlingske.dk/sport/em-deltagelse-garanterer-dbu-indtaegt-paa-69-millioner>

-Berlingske (2018, 3. september)

Christian Eriksen om DBU-konflikt: »Det er i virkeligheden rigtig ubehageligt at høre på«

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.berlingske.dk/sport/christian-eriksen-om-dbu-konflikt-det-er-i-virkeligheden-rigtig-ubehageligt-at-hoere>

-Berlingske (2018, 2. september) Delaney om konflikt: I min verden skal de bedste spille

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.berlingske.dk/sport/delaney-om-konflikt-i-min-verden-skal-de-bedste-spille>

-Berlingske (2018, 1. september) DBU-direktør: Aflyste landskampe vil være en katastrofe

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.berlingske.dk/sport/dbu-direktor-aflyste-landskampe-vil-vaere-en-katastrofe>

-Bla.ba (u.d.) *Interessant*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://da.bab.la/ordbog/dansk-engelsk/interessent>

-Brinkmann, S (u.d.) NEKROLOG: Steinar Kvale (1938-2008)

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://auhist.au.dk/showroom/oversigter/nekrologer/steinarkvale1938-2008/>

-Brock, Jeppe (2017, 10. december) DBU-direktør: »Når jeg hører, at jeg egenhændigt skulle være ved at ødelægge dansk fodbold, trækker jeg på smilebåndet. Det er at tilskrive mig for meget ære«

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://politiken.dk/sport/fodbold/art6243435/%C2%BBN%C3%A5r-jeg-h%C3%B8rer-at-jeg-egenh%C3%A6ndigt-skulle-v%C3%A6re-ved-at-%C3%B8del%C3%A6gge-dansk-fodbold-tr%C3%A6kker-jeg-p%C3%A5-smileb%C3%A5ndet.-Det-er-at-tilskrive-mig-for-meget-%C3%A6re%C2%AB>

-Brock, Jeppe (2018, 18. december) Tidslinje: Fem turbulente år med Claus Bretton-Meyer i spidsen for dansk fodbold

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://politiken.dk/sport/fodbold/art6925968/Fem-turbulente-%C3%A5r-med-Claus-Bretton-Meyer-i-spidsen-for-dansk-fodbold>

-BT (4. september, 2018) Eriksen og Delaney i ny appel med gammelt tilbud til DBU

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.bt.dk/fodbold/eriksen-og-delaney-i-ny-appel-med-gammelt-tilbud-til-dbu>

-DBU (2018, 2. oktober) PETER MØLLER BLIVER FODBOLDDIREKTØR I DBU

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.dbu.dk/nyheder/2018/oktober/peter-moeller-bliver-fodbolddirektoer-i-dbu/>

-DBU (u.d.) Sponsorer for A-landsholdet

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.dbu.dk/landshold/herrelandshold/a-landsholdet/sponsorer/>

-DBU (u.d.) VISIONER OG VÆRDIER

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.dbu.dk/om-dbu/visioner-og-vaerdier/>

-DBU (2019, 5. februar) DBU-REGNSKAB MED PLUSSE OG MINUSSE

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.dbu.dk/nyheder/2019/februar/dbu-regnskab-med-plusser-og-minusser/>

-Dehn, Anders (2018, 21. december) DBU-boss er dødtæt af konflikter: Det er ikke bare gnidninger

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.tipsbladet.dk/nyhed/landshold/dbu-boss-er-doedtraet-af-konflikter-det-er-ikke-bare-gnidninger>

-Dehn, Anders(2018, 29. august) *William Kvist: DBU gør det til en barnlig personsag*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.tipsbladet.dk/nyhed/landshold/william-kvist-dbu-goer-det-til-en-barnlig-personsag>

-Den Danske Ordbog (u.d.) *interessent*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=interessent>

-Department of Communications Studies (u.d.) *William L. Benoit*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.uab.edu/cas/communication/people/faculty/william->

-DR (2018, 2 februar) OVERBLIK Konflikten ramte kvindelandsholdet sportsligt

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.dr.dk/sporten/fodbold/kvindelandsholdet/overblik-konflikten-ramte-kvindelandsholdet-sportsligt>

-Ekstra Bladet (2017, 27. oktober) Forgyldt af FIFA: Så meget får DBU for VM-billet

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://ekstrabladet.dk/sport/fodbold/landsholdsfodbold/forgyldt-af-fifa-saa-meget-faar-dbu-for-vm-billet/6888146>

-Frederiksen, Morten (2019, 12. september) Vi brugte 100 år på at kæmpe mod autoriteter.

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://vbn.aau.dk/da/clippings/vi-brugte-100-%C3%A5r-p%C3%A5-at-k%C3%A6mpe-mod-autoriteter-nu-%C3%A6nges-de-unge-ef>

-Hansen, Søren Mikael (2016, 22. november) DBU taber sag om 3 mio. kr. til landsholdsspillerne

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://politiken.dk/sport/art5656344/DBU-taber-sag-om-3-mio.-kr.-til-landsholdsspillerne>

-Hansen, Thomas Lund (2018, 3. september) Forstå konflikten på to minutter

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://finans.dk/erhverv/ECE10843933/forstaa-konflikten-paa-to-minutter/?ctxref=ext>

-Hansen, Thomas Lund (2018, 3. september) Forstå konflikten på to minutter

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://jyllands-posten.dk/sport/fodbold/landshold/ECE10843933/forstaa-konflikten-paa-to-minutter/>

-Hyldal, C & Bilot-Knudsen, K (2018, 5. september) Dumper billetpriser: 1 euro for at se Slovakiet-Danmark

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.dr.dk/sporten/fodbold/dumper-billetpriser-1-euro-se-slovakiet-danmark>

-Høyer, Jakob (2018, 28. november) DBU-BOSS: DET SKAL VORES KOMMUNIKATION

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://markedsforing.dk/artikler/klumme/dbu-boss-det-skal-vores-kommunikation>

-Institute of International Education (u.d.) *Robert L. Dilenschneider*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.iie.org/Why-IIE/Governance/Board-of-Trustees/Robert-L-Dilenschneider>

-Jensen, Jimmi (2018, 4. september) Hårdt ramt DBU-boss: Undskyld

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://ekstrabladet.dk/sport/fodbold/landsholdsfodbold/haardt-ramt-dbu-boss-undskyld/7292651>

-Juhler, Søren (2019, 6. februar) Peter Møller og DBU undskylder over for fans efter spillerkonflikt

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://sport.tv2.dk/fodbold/2019-02-06-peter-moeller-og-dbu-undskylder-over-for-fans-efter-spillerkonflikt>

-JydskeVestkysten (2019, 15. november) *Danmark sejrer over Gibraltar og kommer tættere på EM*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://jv.dk/artikel/danmark-sl%C3%A5r-gibraltar-i-em-kvalifikationen>

-Jyllands-Posten (2019, 19. november) *EM-deltagelse garanterer DBU indtægt på 69 millioner*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://jyllands-posten.dk/sport/fodbold/EM/ECE11765210/emdeltagelse-garanterer-dbu-indtaegt-paa-69-millioner/>

-Jørgensen, Mathias (2018, 1. september) *Kan oplyse at forhandlingerne har været i gang siden Januar/Februar*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://twitter.com/mzanka/status/1036000963193188353>

-Kommunikation & Sprog (2020, 5. marts) *Corona: Et overblik over, hvad du kan gøre*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://kommunikationogsprog.dk/nyheder/corona-et-overblik-over-hvad-du-kan-g%C3%B8re>

-Kommunikation & Sprog (u.d.) *Om Kommunikation og Sprog*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://kommunikationogsprog.dk/om-kommunikation-og-sprog>

-Legal Desk (2019, 15. oktober) *Voldgift*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.legaldesk.dk/artikler/voldgift>

-Maach, Maja (2018, 5. september) *Danmarks 'skøre' og 'surrealistiske' fodboldkrise går verden rundt*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.dr.dk/sporten/fodbold/landsholdet/danmarks-skoere-og-surrealistiske-fodboldkrise-gaar-verden-rundt>

-Maajen, Anton (2018, 3. september) *Zanka afviser grådighed blandt spillerne*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.bold.dk/fodbold/nyheder/zanka-afviser-graadighed-blandt-spillerne/>

-Madsen, Nicolai (2018, 2. september) *Landsholdet er klar til at spille - kommer med tilbud til DBU*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://sport.tv2.dk/fodbold/2018-09-02-landsholdet-er-klar-til-at-spille-kommer-med-tilbud-til-dbu>

-Michigan Ross (u.d.) *Gerald Meyers Adjunct, Professor of Management and Organizations*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://michiganross.umich.edu/faculty-research/faculty/gerald-meyers>

-Nordjyske Stiftstidende (2018, 3. september) Afstemning: Hvem er skurken: DBU eller landsholdet?

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://nordjyske.dk/nyheder/afstemning-hvem-er-skurken-dbu-eller-landsholdet/a921afd9-9a9a-4a60-ab36-95a7febe48e2>

-Nordjyske (2018, 4. september) *DBU-elitechef: Ret vreden mod mig og DBU*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://nordjyske.dk/nyheder/dbu-elitechef-ret-vreden-mod-mig-og-dbu/5ea7d9ec-bf64-4122-9822-4f111c0f4bc6>

-Nørgaard, Trine (2018, 30. september) DBU og Spillerforeningen er enige om en aftale

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.dr.dk/ligetil/sport/dbu-og-spillerforeningen-er-enige-om-en-aftale>

-Okstrøm, Oliver (2018, 3. september) *Zanka: Konflikten handler ikke om penge*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.tipsbladet.dk/nyhed/landshold/zanka-konflikten-handler-ikke-om-penge>

-Overgaard, Katrine (2013, 8. april) Retssager i USA er blevet forretning

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.berlingske.dk/aktier/retssager-i-usa-er-blevet-forretning>

-Palle, Frederik (2018, 18. december) TIDSLINJE Bretton-Meyer blev aldrig en del af noget større

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.dr.dk/sporten/fodbold/landsholdet/tidslinje-bretton-meyer-blev-aldrig-en-del-af-noget-stoerre>

-Pedersen, Kristian (2018, 1. september) DBU-direktør: 'Jeg håber spillerne ender med at spille for nationen og ikke for penge'

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.dr.dk/sporten/fodbold/landsholdet/dbu-direktoer-jeg-haaber-spillerne-ender-med-spille-nationen-og-ikke>

-Politiken (2018, 9. oktober) *Landsholdsspillere roser DBU for scoop: Ham værten er rimelig troværdig*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://politiken.dk/sport/fodbold/art6758769/Ham-v%C3%A6rten-er-rimelig-trov%C3%A6rdig>

-Politiken (2018, 3. september) Overblik: Konflikten mellem DBU og landsholdet

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://politiken.dk/sport/fodbold/art6684153/Overblik-Konflikten-mellem-DBU-og-landsholdet>

-Politiken (2019, 5. februar) Landsholdskonflikt kostede DBU 10-12 millioner kroner

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://politiken.dk/sport/fodbold/art7020515/Landsholdskonflikt-kostede-DBU-10-12-millioner-kroner>

-Poulsen, Tommy (2018, 9. september) *Simon Kjær: Vi er ikke grådige*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://vafo.dk/artikel/simon-kj%C3%A6r-vi-er-ikke-gr%C3%A5dige-2018-9-9>

-Poulsen, Marianne B. P. (2014, 19. juni) Peter Møller ser bold med vennerne

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.dr.dk/om-dr/nyheder/peter-moeller-ser-bold-med-vennerne>

-Ringgaard, Anne (2013, 20. juni) Vi elsker stadig aviserne - bare de er på nettet

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://videnskab.dk/kultur-samfund/vi-elsker-stadig-aviserne-bare-de-er-pa-nettet>

-Robin Ettinger-Erichsen (2017, 15. oktober) Få overblikket over konflikten mellem DBU og Spillerforeningen

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://sport.tv2.dk/fodbold/2017-10-15-faa-overblikket-over-konflikten-mellem-dbu-og-spillerforeningen>

Roth, Christopher (2018, 29. september) *DBU og Spillerforeningen indgår landsholdsaftale*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://sport.tv2.dk/fodbold/2018-09-29-dbu-og-spillerforeningen-indgaar-landsholdsaftale>

-RUC (u.d.) Sine Nørholm Just

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://forskning.ruc.dk/da/persons/sinenjust>

-RUC (u.d.) Ib Tunby Gulbrandsen

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://forskning.ruc.dk/da/persons/ibtunby>

-Skadhede, Jørgen (2017, 5. december) Kommunikationschef for DBU's møgsager

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://journalisten.dk/kommunikationschef-for-dbus-mogsager/>

-Sandø, Sture (2019, 5. juni) Mediano Fan: "Konflikten dræbte meget for dem, der elsker landsholdet, og det er et bjerg, vi skal bestige"

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.mediano.nu/oversigt/2019/6/5/mediano-fan-konflikten-dræbte-meget-for-dem-der-elsker-landsholdet-og-det-er-et-bjerg-vi-skal-bestige>

-Skype (u.d.) Få mest muligt ud af Skype

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://www.skype.com/da/features/>

-Spillerforeningen (u.d). *OM SPILLERFORENINGEN*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://spillerforeningen.dk/om-os/>

-Stoffer, Anders (2020, 17. januar) *Mads Øland stopper som direktør i Spillerforeningen*

Lokaliseret d. 1. juni 2020

https://ekstrabladet.dk/sport/fodbold/dansk_fodbold/mads-oeland-stopper-som-direktoer-i-spillerforeningen/7961828

-Wehlast, Mads (2018, 4. september) DBU-boss: Derfor gemte vi spillerne væk

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://ekstrabladet.dk/sport/fodbold/landsholdsfodbold/dbu-boss-derfor-gemte-vi-spillerne-vaek/7293102>

-Wehlast, Mads (2019, 11. marts) Ny storsponsor: - Derfor smider vi penge i DBU

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://ekstrabladet.dk/sport/fodbold/landsholdsfodbold/ny-storsponsor-derfor-smider-vi-penge-i-dbu/7549863>

-Wehlast, Mads (2017, 25. oktober) Voldsom indtjening forude: Så meget kan DBU score på VM

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://ekstrabladet.dk/sport/fodbold/landsholdsfodbold/voldsom-indtjening-forude-saa-meget-kan-dbu-score-paa-vm/6884493>

-Western Michigan University (u.d.) Keith Hearit

Lokaliseret d. 1. juni 2020

<https://wmich.edu/communication/directory/hearit>

FORMIDLINGSARTIKEL

Afsnittet beskriver formidlingsartiklens formål, den valgte målgruppe, indhold og valg af medie, tema og budskabet.

Formål

Formålet med artiklen er formidle specialets resultater og konklusioner omkring DBUs krisekommunikation i konflikten mellem DBU og Spillerforeningen. Formidlingen sker til læsere der ikke nødvendigvis har en professionel baggrund inden for kommunikation, men læsere der har en interesse for krisekommunikation og/eller en interesse for DBU og landsholdet. Samtidig henvender den sig til en målgruppe med interesse for, hvordan en organisation bruger krisekommunikation og hvilken effekt det har på interessenterne i en specifik case.

Tema

Temaet i artiklen er DBUs krise, konflikten mellem DBU og Spillerforeningen og DBUs image efter krisen. Samtidig skildres resultaterne fra min undersøgelse, der viser at DBU er kommet positivt ud af krisen og har fået deres image genoprettet. Artiklen viser effekten af DBUs krisekommunikation, hvordan de har kommunikeret og hvordan interessenterne har reageret på denne kommunikation, samtidig er der fokus på DBUs image. Der er tale om en formidlingsartikel, der formidler specialets resultater, men til personer der ikke nødvendigvis har en større viden omkring krisekommunikation.

Målgruppe og medie

Mediet er en artikel på Kommagasinet. Kommagasinet er et digitalt magasin for fagforeningen Kommunikation & Sprog. Kommunikation & Sprog er en fagforening for folk med interesse for kommunikation, sprog og marketing (Kommunikation & Sprog, 2020). I Kommagasinet findes artikler af forskellige karakter, blandt andet artikler der omhandler alt fra at genstarte samarbejde efter Coronakrisen til artikler der behandler konflikter med kollegaer på arbejdspladsen.

Denne artikels målgruppe er altså primært læsere med professionel baggrund inden for kommunikation, sprog og marketing, men altså ikke nødvendigvis fagfolk inden for kommunikation. Samtidig er målgruppen personer med interesse for sport og interesse i DBU, da det er min opfattelse at det kræver at læseren har en interesse og forståelse for sport, som incitament for at læse denne artikel. Flere artikler på Kommagasinet kræver en særlig interesse for et specifikt felt som går udover kommunikation. Blandt andet en artikel om kunstig intelligens (Kommunikation & Sprog, 2020)

Hensigten med formidlingsartiklen er at præsentere specialets resultater og de mest afgørende pointer og konklusioner i specialet. Vinklen er på hvordan DBUs krisekommunikation er blevet opfattet af interessenterne og hvordan deres image er, her næsten 2 år efter konflikten. Der fokuseres blandt andet på, hvordan den specifikke krise har haft en betydning for DBU og DBUs image efter den er kommet på afstand og hvilken betydning DBUs krisekommunikation har haft for dette.

Afsender & Budskabet

Afsenderen er mig som kommunikatør, der formidler budskabet til målgruppen. Budskabet er, at DBU er kommet positivt ud af krisen og en beskrivelse af hvordan de har formået at genoprette deres image. Budskabet er, at troværdighed er afgørende i krisekommunikation, samtidig med at en organisation skal fortælle positive historier om sig selv, som skal erstatte de negative når konflikten kommer på afstand.

Artiklen er udarbejdet, som den visuelt ville se ud på det digitale magasin Kommagasinet, hvis artiklen bliver udgivet.



DBU HAR ET GODT IMAGE PÅ TRODS AF KONFLIKT

Organisation DBU har bevaret et godt image, på trods af konflikten mellem DBU og Spillerforeningen, det viser en undersøgelse fra Roskilde Universitet.

Krisekommunikationen har en afgørende rolle.

DEL:    

Tekst / Mikkel Schjødt

Udgivet / JUNI 2020

DBU har trods en krise i 2018 som følge af en konflikt med Spillerforeningen og herrelandsholdet ikke taget skade imagemæssigt. Konflikten betød, at DBU var tvunget til at sende et vikarlandshold på banen i en testkamp mod Slovakiet. Undersøgelsen viser, at efter krisen har DBU formået at genoprette deres image og forholdet til fansene. DBUs evne til at være synlige og konsistente i deres krisekommunikation, ansættelsen af tidligere landsholdsspiller Peter Møller som fodbolddirektør og en troværdig undskyldning er nogle af de afgørende grunde for at DBU har genoprettet deres image.

DBUs krisekommunikation

Det fremgår af undersøgelsen, at DBUs synlighed i krisen og evnen til at være konsistente i deres kommunikation, har været afgørende i konflikten, da de på den måde har fået deres budskab frem og har undgået for mange spekulationer fra pressen og fra personer på sociale medier, som kan fremstille DBU negativt. På trods af en heftig kritik fra aktører fra landsholdet, ser det ud til at DBU hovedsageligt fremstår positivt i en konflikt hvor landsholdsspillerne kommer til at fremstå selviske og grådige. Samtidig viser undersøgelsen, at DBUs evne til at kommunikere hurtigt i krisen, har været til at mindske krisens omfang.

Fodbolddirektør Peter Møller har en vigtig rolle

Undersøgelsen viser, at ansættelsen af fodbolddirektør Peter Møller har en afgørende rolle for DBUs evne til at fremstå troværdige både over for spillerne og over for fansene.

I en udtalte fra februar 2019 kommer Peter Møller med en undskyldning over for de danske fans.

“Vi har været igennem en konflikt, det har kostet imagemæssig både DBU og også spillerne, fra DBUs side vil jeg da gerne undskylde den del over for vores fans” sådan udtaler Peter Møller en undskyldning der har haft en positiv effekt både på spillerne og på fansene.

“Vi spillere har respekt for ham, og for det han har præsteret. Jeg tror, at det samme gør sig gældende for alle danskere, der har set ham søndag aften, når de har tændt for TV’et. De har tænkt, at ham værten er rimelig troværdig.” Udtaler landsholdsspiller Thomas Delaney. Samtidig viser fansene også en stor opbakning til Peter Møller og den undskyldning som Peter Møller kommer med til fansene vedrørende konflikten.

“Det hænger jo sammen med Peter Møller, det der så er godt ved det er ham er, jeg synes han er så sympatisk at høre på” udtaler fan af Landsholdet gennem mange år Malene Sørensen.

Krisen på afstand

Det fremgår af undersøgelsen, at krisen fylder mindre fordi den er kommet på afstand. DBU har kommunikativt formået at erstatte de negative historier om krise og konflikt med Spillerforeningen, med positive historier om kvalifikation til EM og historier om EM kampe på dansk grund, det har medvirket til en positiv opfattelse af DBUs image, på den måde er DBU med til at lægge konflikten bag sig. Det har ifølge kommunikationschef for DBU Jakob Høyer også været en af strategierne i DBUs kommunikation

“Nogle sager er enkle at forklare, andre er sværere. Men uanset sagens karakter, så handler det for os om at prioritere den gode fodboldhistorie. Dem har vi mange af, når særligt vores Herre- og Kvindelandshold mødes i landsholdsløjren til kampe en håndfuld gange i løbet af året.”

Sådan forklarer Jakob Høyer, at DBU fortæller de positive historier om fodboldlandsholdet og det er altså en af DBUs strategier, i forhold til at genoprette deres image efter den krise DBU har været igennem.

Spillerne fremstod som skurke

Det viser sig også, at spillerne på det danske herrelandshold fremstod mere negativt i konflikten. De bliver blandt andet kaldt for grådige og selviske.

“De begyndte at fremstå en lille smule arrogante og måske lidt grådige, hvis man kigger på det udefra synes jeg.” Sådan udtaler fodboldfan Mikkel Møller sig om landsholdspillernes rolle i konflikten.

Undersøgelsen viser også at en organisations forhold til deres interessenter er afgørende for, hvordan organisationen klarer sig og hvis interessenterne opfatter noget som en krise, så er det en krise. DBUs vigtigste interessenter er ifølge undersøgelsen, fansene, sponsorerne og landsholdspillernes, som beskrives som primære interessenter.

Interessant er det, at DBUs image stadigvæk er positivt på trods af to konflikter inden for kort tid, konflikten for herrelandsholdet kom i kølvandet på en konflikt med kvindelandsholdet, som fik den konsekvens, at en kvalifikationskamp måtte aflyses og der var en risiko for at det danske kvindelandshold kunne blive udelukket fra den kommende VM slutrunde. Undersøgelsen viser at trods en stigende interesse for kvindefodbold i Danmark, har den ikke fyldt så meget i bevidstheden hos de adspurgte interviewpersoner.

“Umiddelbart så tror jeg det handler om, at jeg simpelthen følger mere med i herrelandsholdet jeg ser simpelthen også flere af deres kampe og følger deres spillere noget mere, så det kunne jeg forestille mig er en rimelig stor del af grunden og så jeg kan ikke huske mediernes fremstilling”

siger fodboldfan Malene Sørensen i et dybdegående interview.

Herrelandsholdet fylder altså mere i de fleste fans bevidsthed og det er også en af grundene til konflikten mellem DBU og herrelandsholdet har haft større fokus i medierne og påvirket DBUs image i højere grad under krisen.

Krisen har på trods af, at DBU får ros for deres krisekommunikation i forbindelse med konflikten haft økonomiske konsekvenser for organisationen. Konflikten bliver i undersøgelsen vurderet til, at have kostet organisationen DBU mellem 10 og 12 millioner kroner, det er penge der dækker over tabte kommercielle indtægter, kompensation til det Slovakiske fodboldforbund og juridisk bistand. De tre poster betyder et økonomisk tab på mellem 10 og 12 millioner kroner for DBU. ○

DEL:    