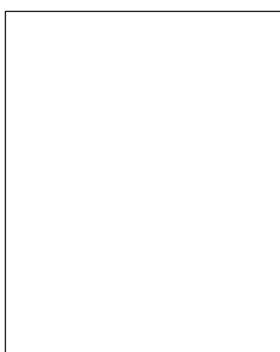


Rygter kan ikke ties ihjel

af **Eva Beckmann** og **Jeannette Spies**. Begge er cand. scient. soc. i public relations og ansat som henholdsvis journalist i Codan Forsikring A/S og projektleder hos Advice Ledelses- og kommunikationsrådgivning A/S.



Eva Beckmann

Rygter har altid optaget sindene. De bliver kaldt verdens ældste nyhedsmedie. Rygtets natur er stærk, og rygten vil gerne tros. Vi har valgt at se nærmere på rygtebegrebet, og hvordan det optræder i erhvervslivet og i medierne. **Konklusionen er, at rygter hverken kan undgås, ties ihjel eller ignoreres. Virksomhederne bør få øjnene op for, at rygter altid kan og vil opstå — det på godt og ondt.**



Jeannette Spies

Alle kender rygter. Vi ser dem i det politiske liv i form af prøveballoner eller rævekager. De kan føre til en ministers fald eller afgang i utide. Og i privatlivet, hvor dele af pressen lever af at spekulere i, hvem der går fra hvem og hvorfor. Eller i den finansielle verden, hvor aktiekurserne kan stige og falde på grund af forlydender om salg, køb eller konkurs. Rygter fænger og vækker vores interesse.

Vi lægger alle øre til rygterne, og nogle gange bliver vi overbevist om, at der nok er noget om snakken. Rygten forklarer os, hvordan tingene hænger sammen og giver os den sidste brik i puslespillet. Det bekræfter os i en mistanke eller noget, vi gerne vil tro.

Erhvervslivets rygter

Vi har valgt at se nærmere på, hvordan erhvervslivets rygter optræder i medierne. Hvor-

dan de opstår, spredes og bedst forebygges.

Dette dannede udgangspunktet for en undersøgelse, bestående af 17 kvalitative interviews foretaget fra marts til august 1993 med seks informationschefer fra børsnoterede virksomheder, seks konsulenter/direktører for public relations-bureauer, og fem erhvervsjournalister fra større dagblade.¹

Rygter i erhvervslivet kan få alvorlige konsekvenser. Et negativt rygte påvirker en virksomheds interessenter, og kan betyde tab i omsætning samt forringet image. Den børsnoterede virksomhed risikerer kursfald og ringere muligheder for tilførsel af ny kapital. Rygten er som regel mundtligt og kan vise sig som et læk af en nyhed, på et forkert eller for

¹ Resultatet indgår i en afhandling, der er udgivet på Forlaget for Samfundsøkonomi og Planlægning, Roskilde Universitetscenter 1994.

tidligt tidspunkt. Anonyme kilder, der for eksempel kritiserer et firma for dets handlinger. Eller forlydender om at en virksomhed er ved at fusionere eller opkøbe en konkurrent.

Spekulationerne er i gang. Og ikke mindst virksomhedens medarbejdere bliver usikre, hvis ikke de har vished og får oplysninger via en god intern kommunikation.

Fælles for rygterne er, at ingen ved om de taler sandt eller falsk. Og når der hersker usikkerhed om sandhedsværdien betyder det, at såvel afsender som modtager af informationen selv foretager en fortolkning af rygtets indhold.

Konsekvensen er, at et negativt rygte kan betyde en — om ikke varig — så langvarig forringelse af virksomhedens image, som det kan tage mange år at opbygge igen. Negative rygter om virksomheden fører til tab i mere end én forstand.

Hvad er et rygte?

Rygter har visse konstituerende træk. Kender og forstår virksomheden disse træk, er man sandsynligvis bedre rustet til at forudse og håndtere rygter. Men man er også nødt til at kende det eller de *markeder og netværk*, hvor rygtet optræder for at forstå, hvordan rygtet bruges eller misbruges. I dette tilfælde markedet for information mellem virksomhed og presse.

Den første forskning i rygter er fra efterkrigstiden, hvor Allport & Postman's (1947) bud på en definition lyder: $R = i \times a$ (Rumour = importance \times ambiguity). Dvs. et rygte opstår, når en situation er vigtig — men samtidig tvetydig. En noget forsimplet opfattelse af rygtet. Den japanske forsker Shibutani (1966) beskriver rygtet som noget, der opstår som svar på uforståelige situationer og bringer orden i kaos. Rygtet bliver til i en kollektiv proces, hvor viden samles og fortolkes for at opnå en fælles konsensus. Eller som Shibutani beskriver det "survival of the fittest rumor". Den franske sociolog Kapferer (1987)

betragter rygtet som "en modmagt, en information som løber parallelt med den officielle nyhedsstrøm og til tider står i modsætning til den". Han mener også, at begrebet "sandt" er et resultat af en social konsensus. Der er altså flere og varierende sandheder, og virkeligheden er dermed socialt forankret og er derfor ikke en statisk størrelse.

Fra den noget statiske opfattelse af rygtet i slutningen af 40'erne udvikler definitionen sig over tid til en mere variabel karakter. Dog beskæftiger ingen af forskerne sig med rygter i erhvervslivet, enkelte ser dog på rygter om produkter (fx. mad, vaskepulver, shampoo).

Interviews med aktører fra dansk erhvervsliv gjorde det klart, at rygtet kan have mange former og udtryk. Og at der findes et hav af definitioner og opfattelser af rygtet. Vi betragter derfor rygtet som et sociologisk fænomen, der skifter form og karakter afhængigt af modtagerens univers og den kontekst rygtet indgår i. Dette har dannet udgangspunkt for vores definition af rygtet, som "en information, hvor der hersker tvivl om sandhedsværdien".

Latour (1987) beskæftiger sig med, hvordan et udsagn bliver accepteret som "sandt" i den videnskabelige verden. Samme udgangspunkt kan bruges, når det drejer sig om, hvordan en information accepteres som sand og spredes. Latours tese er, at et udsagn i sig selv hverken er sandt eller falsk, men først bliver det senere via andres brug af udsagnet.

Interview-undersøgelsen bekræfter os i, at rygtet får sin status efter afsenders og modtagers holdninger, det er nemlig dem, der giver rygtet værdi. Det betyder også, at rygtet skifter form, værdi, status alt efter modtagerens fortolkninger. Rygtet er altså ikke en statisk størrelse, men en slags halvfabrikata, der kan bruges efter behov og kombineres med andre udsagn.

En interviewperson siger, at "det er en information, som både afsender og modtager er enige om, at man ikke nødvendigvis kan fæste



lid til, eller at indholdet nødvendigvis kan holde vand". Men kan rygter forklare forhold i modtagerens univers, accepteres det.

Ridser i konkurrentens image

Motivet for at afsende rygter er, ifølge teorien, at man vil hævne sig, man er utilfreds eller mistroisk over for den information, man modtager. Altså primært personlige motiver. Vi fandt ud af, at i erhvervslivet er motivet oftere konkurrence. Man vil fremhæve sig på en konkurrents bekostning ved at stille vedkommende i et dårligt lys. Eller man forsøger måske at afprøve en idé i medierne for at få omverdenens respons. Alt sammen for at positionere sin virksomhed i forhold til konkurrenten.

En chefredaktør udtrykker det: "Motivet er for de fleste, om ikke at skade så i hvert fald at sprede et lidt mere negativt image omkring konkurrenten. Det har en hyggelig overflade af almindelig udveksling af information og underneden er der så i virkeligheden utrolig meget kendsgerning i, at man ønsker at lave ridser i konkurrentens fine image."

Et andet motiv er kurspleje. Det kan være insider-viden om, at en virksomhed er i gang med nogle dispositioner, som man med fordel kan handle på. Det var tilfældet, da en avisforside i 1993 annoncerede, at Gibraltar-projek-

tet var solgt ud af Baltica. Kursen steg, men rygter var falsk.

En direktør for et public relations-bureau kommenterer: "Som børsnoteret er man forpligtet til at orientere og man kan faktisk tvinge en virksomhed til at kommentere et rygte, på grund af de børssetiske regler og oplysningersforpligtelser. Hvis man har ondt i sinde, sætter man et rygte i gang, af en karakter, der dels kan være skadelig for aktiekursen umiddelbart, dels kan tvinge det pågældende firma til at gå ud og kommentere rygter. Det er et frygteligt instrument, men det står i loven."

Hvem angribes og hvorfor?

Et rygte har ofte et objekt — det kan være en virksomhed, en person eller en sag — og er objektet kendt, øges interessen for rygter. Objektet eller tredieparten, som rygter omhandler, kalder vi et offer. Et offer vælger ikke selv sin position, angribes pludseligt og er sjældent forberedt på angrebet. Offeret vil opfatte angrebet som en konspiration eller en pressehetz. En informationschef forklarer for eksempel, at rygter kan have eksisteret længe, uden at han ved det. Virksomheden ved måske heller ikke hvor eller hvordan, det er opstået.

Enhver virksomhed kan blive offer for et

rygte. Også den mest succesrige virksomhed. Netop derfor er det af stor betydning, at alle virksomheder tager rygter alvorligt — det er ikke altid kun naboen, det går udover. Dog er der nogle typiske træk ved de virksomheder der udsættes for rygter.

Virksomheder med en generelt *lukket informationspolitik* er særligt udsatte. De meget sparsomme informationer giver anledning til spekulationer, der nemt kan sætte rygter i omløb. Et dårligt halvårsresultat, miljøproblemer, massefyringer, eller køb/salg af en virksomhed vil indebære en forøget risiko for rygter. Problemerne kan samtidig give anledning til rygter internt i organisationen.

Typisk er det for virksomheder, der bliver ofre for rygter, at de ikke har benyttet sig af eksterne rådgivere ved løsning af problemer — men har en attitude, der signalerer ”kan selv” — de har ingen kommunikationspolitik og bliver handlingslammet, når krisen opstår.

På baggrund af undersøgelsen har vi opstillet en række karakteristika eller grobunde for rygter. Særligt udsatte er virksomheder i brancher med *hård konkurrence* for eksempel forsikrings- eller edb-branchen. *Børsnoterede* virksomheder vil som før nævnt altid være mere eller mindre udsatte, fordi virksomheden kan tvinges til at komme ud med oplysninger, man hellere ville have holdt inden for virksomheden. De mange *fusioner* i dansk erhvervsliv i de seneste år har nærmest været anskuelighedsundervisning i, hvordan rygter flourer, og hvordan de kan tackles. Her vil der altid opstå utryghed blandt medarbejderne, og den stemning skaber grobund for rygter, hvor rygten bruges som erstatning for den manglende information.

Samfundsdebatten har også indflydelse på hvilke rygter der vinder fodfæste. Har debatten længe drejet sig om *miljøforhold* vil et rygte om miljøsvineri have let ved at nå igennem til pressen — emnet er allerede på dagsordenen. *Multinationale* virksomheder er lette ofre for rygter. Mange forbinder multinati-

onale virksomheder med noget negativt, og en *monopolsituation* vil blot gøre sagen endnu bedre. Er der først en negativ holdning til virksomheden skal der ikke meget til for at modtageren af rygten er overbevist. Endelig er der de såkaldte *nouveau riche* virksomheder. Unge virksomheder, der er skudt frem med kanonfart og som ikke er vant til modgang. De har måske ikke lært den management, der skal til i krisesituationer, fordi de har redet på en bølge af succes. *Svag virksomhedskultur*, hvor der foregår megen intern snak blandt medarbejderne, og *uklare og tøvende signaler* fra virksomheden giver altid god grobund for rygter.

Det er altså ikke kun hævn, krig og krise, der giver anledning til rygter. Grobundene viser, at der er stor bredde i hvad der igangsætter rygter i erhvervslivet. Kapferer bruger begrebet *akilleshæl* om det eller de ømme punkter enhver virksomhed har. Da der skulle ryddes op i Hafnia dukkede der lig i lasten op, der kunne være opdaget lang tid inden. Grobundene alene er dog ikke nok til at rygten opstår, der skal også være et motiv bag rygten. Men kombineres disse to er der stor sandsynlighed for at rygten kan og vil opstå.

Rygtet kan blive sandere undervejs

Rygter er et komplekst og flertydigt fænomen. Og når vi definerer rygten, som når der hersker tvivl om sandhedsværdien, er det fordi rygten både kan være sandt eller falsk i det øjeblik, det opstår. Vi vælger derfor at opdele rygtebegrebet i to grupper: de konstruktive og de skadelige rygter.

Et konstruktivt rygte fungerer som en brik i et puslespil. Det kan bruges — men også misbruges — til at komme videre i en arbejdsproces. Journalisterne bruger dagligt de konstruktive rygter. De kalder dem tips, underhåndsoplysninger, forlydender og kilder.

En virksomhed bør også lytte til de konstruktive rygter for at være klar over, hvad der

rører sig i omverdenen.

Et skadeligt rygte derimod har til formål at genere et offer. Det kan være en virksomhed som bevidst afsender et negativt rygte om konkurrenten for at skade dennes image og dermed ødelægge afsætningsmuligheder. Og den type kan også foregå via pressen. En direktør fra en virksomhed kommenterer måske en nyhed, som journalisten fortæller og kan påvirke journalisten til at søge videre i en bestemt retning. Det forudsætter naturligvis et godt forhold mellem de to. Der eksisterer en køb-salg situation, hvor der foregår en gensidig handel med informationer.

Rygtets sandhed er hverken af- eller bekræftet på det tidspunkt rygtet spredes. Rygtet er ikke altid løgn, det kan være sandt. ”Der er noget om snakken” eller ”der går ikke røg af en brand uden, at der er ild”. Sådan reflekterer de fleste medmindre de har alle informationer om sagen og derfor kan afvise eller aflive rygtet. Men det er kendetegnende både for teorien og vores interviews, at rygtet har en rationel kerne eller et gran af sandhed. Og det er netop den rationelle kerne der er med til at overbevise om, at rygtet taler sandt. Rygter vil gerne overbevise sin modtager.

Ved gentagelse af rygtet er der risiko for at det bliver opfattet som sandere undervejs i forløbet. En af Danmarks tre største banker var sommeren 1992 udsat for rygter om konkurs. Jo flere der hørte rygtet, des flere troede på det — og trak deres penge ud af banken.

Rygtet bliver mere sandsynligt og kan fremstå som sandere, men kan også blive afvist og dø. Men rygtet tillægges en højere værdi, jo oftere man hører det.

Hvordan spredes rygter?

Rygtet kan kun eksistere i kraft af et netværk, hvor der er afsendere og modtagere af rygtet. Der er aktører på markedet som producerer rygtet, andre forsøger at sprede det, og andre igen forsøger at reducere rygtet via brandslukning. Rygtet vil derfor altid eksistere, ef-

tersom der altid vil være nogen, der har interesse i at det findes på markedet.

Markedets aktører — erhvervsjournalister og public relations-udøvere i form af informationschefer og public relations-bureauer — indgår handler med hinanden, hvor information er varen. Det kan være en informationschef, som undersøger et rygte for en journalist, der til gengæld sørger for positiv omtale af virksomheden eller afværger et andet rygte om virksomheden.

For at rygtet kan viderebringes i netværket er det nødvendigt at modtagerne accepterer rygtet som sandsynligt eller sandt. Jo højere grad af sandsynlighed, jo større chance er der for at rygtet bliver bragt videre i netværket. Accepteres rygtet derimod ikke som sandsynligt vil det gå i sig selv igen.

Rygtet skal altså have en høj troværdighed for at blive bragt videre. Derfor er det nødvendigt med eksterne allierede, der kan bakke op om rygtet og blåstemple det.

En repræsentant for et public relations-bureau fortæller: ”Idag skal man kunne læne sig op ad et eller andet, en stor rapport, en undersøgelse for at troværdigheden er stor. Det bedste er noget statsligt eller offentligt.”

I praksis foregår rygtespredningen ofte i et samarbejde mellem rygtesmeden og journalisten. De har begge hvert sit motiv for at viderebringe rygtet. Journalisten har ønsket om ”den gode historie” og dagbladene er i en presset konkurrencesituation. ”Den der har de bedste rygter får nyhederne”, som en journalist fortæller. Rygtesmeden derimod har ofte et konkurrencemotiv, der gør det fordelagtigt for ham at få en journalist til at bringe historien. Både journalisten og rygtesmeden kender arbejdsbetingelserne og hjælper derfor hinanden.

En rygtesmed siger: ”Man hjælper journalisten til at fortælle om rygtet. Så han kan sige, hvordan og hvorfor han har fået det. Det er en vigtig disciplin at udtænke, hvordan det er opstået og hvordan det pludselig kan dukke

op i Berlingske Tidende.”

Når rygтет ender på tryk i avisens spalter bringes de ofte i form af ”forlydender” eller ”ifølge anonyme kilder”. Både rygtesmed og journalist kender præmisserne, men læseren holdes uden for og kan ikke gennemskue, ”hvornår der er noget om snakken”. Nyhedsformidlingen er dermed blevet uigennemsigtig.

Hvordan håndterer man rygter?

Bliver en virksomhed udsat for rygter, er det vigtigt at kunne håndtere kritikken og gendrive den påstand, rygtet fremsætter. Forskningen i rygter har hidtil beskæftiget sig med, hvordan man håndterer rygter, dog primært om selve produktet og ikke virksomheden. Kombineres denne forskning med resultaterne fra interview-undersøgelsen kan vi opstille følgende punkter til håndtering. I håndteringen har vi taget udgangspunkt i de skadelige rygter, som skal bekæmpes med det samme for at undgå unødvendig skade.

Ignorere — som er den passive strategi uden argumentation. At afvise rygtet uden begrundelse og lade som ingenting. Man benægter at der er problemer overhovedet. Denne strategi kan dog kun anvendes, hvis rygtet har meget lille betydning/relevans og lille troværdighed. Ved betydningsfulde rygter vil ignorere-strategien blot medvirke til flere spekulationer.

Refutere — at gendrive rygtet med modbeviser og finde relevante modargumenter og *probatere* — at føre positive modargumenter for det modsatte af, hvad rygterne påstår. I begge tilfælde er det nødvendigt at nævne håndgribelige facts, der kan overbevise modtagerne og potentielle rygtespredere. Samtidig er det også vigtigt at anvende troværdige kilder, da offeret sjældent opleves som troværdigt.

Disse tre strategier var dog ikke dækkende for, hvordan erhvervslivets rygter skulle håndteres. Undersøgelsen viste, at kontakten til

allierede, der kan tale virksomhedens sag, er afgørende, ligesom et stort kontaktnet med journalisterne er af væsentlig betydning. Hurtig handlen er nødvendigt for at påvirke modtagerne. Jo hurtigere virksomheden reagerer, jo bedre er chancerne for at rygtet går sig selv igen — afhængigt af rygkets betydning og virksomhedens reaktion.

I praksis viste det sig dog, at der ofte blev anvendt flere redskaber til at bakke den overordnede strategi op. Man arbejder i kulisserne og bruger sit netværk. Man leverer den nødvendige dokumentation for, eller gør rygtet uinteressant for omverdenen. En informationschef fortæller: ”Det var et rygte, hvor man sagde at vi stod til at miste X mia kr. Det kan ingen vide, og i stedet for at rygtet skal brede sig om de X mia kr. vi har i klemme, går jeg så ud — under hånden — og siger, at vi har ½ X mia kr. i klemme i den sag, og derved halverer værdien af rygtet, og så er det ikke spor sjovt længere. Men det er også en form for beredskab. Jeg tager vinden ud af sejlene, frem for at den kan køre videre.”

For at modgå et rygte, er det afgørende altid at være i besiddelse af dokumentation og en effektiv argumentation. Ingen interviewpersoner vil bruge dementier, da de aldrig vil kunne stå alene, og ikke kan afvise rygtet. Ofte vil et dementi uden dokumentation blot sætte mere fokus på rygtet. Argumentation og dokumentation er nødvendig i håndteringen af rygtet.

Vær forberedt

Med viden om hvordan rygtet opstår, hvilke grobunde og hvordan rygter spredes vil det i en vis grad være muligt at opstille et beredskab.

Det optimale for enhver virksomhed, i kommunikationssammenhænge, er at signalere troværdighed og ansvarlighed — og dermed leve op til billedet af virksomheden som en god og ansvarlig samfundsborger. Virksomheder har hverken lyst eller råd til at miste et godt image.

Man må derfor begynde allerede inden rygtet opstår. Hvordan er den organisatoriske placering af public relations-funktionen? Hvilke beredskaber anvender organisationen? Hvordan er relationerne til medierne? Hvordan ser organisationens omverden ud? Med andre ord undersøge om der er grobund for rygter i organisationens omverden.

Public relations er i denne sammenhæng bindeleddet mellem en organisation og offentligheden, hvor virksomheden som den ansvarlige samfundsbürger indgår i en dialog med sin omverden, og er villig til at tilpasse sig de krav omverdenen stiller for at kunne opretholde den gensidige forståelse.

Det væsentlige i public relations er at kende disse krav og tilpasse sig organisationens sociale, politiske, og økonomiske omverden, og samtidig få disse omverdener til at tilpasse sig organisationen. Det primære er, at man med sin kommunikation kan legitimere sin handlinger over for omverdenen og dermed vinde accept uden nødvendigvis at opgive sine handlinger.

På baggrund af public relations teori om krisestyring og vores interviews, har vi opstillet otte elementer til et rygteberedskab. Hovedtankegangen er, at der skal eksistere en *bevidsthed om public relations* i organisationen. Man skal *monitere* sin omverdenen og forsøge at *forudse* emner, der kan udvikle sig til kritik. Den *interne kommunikation* skal fungere på tværs af afdelingerne. Man bør være *forberedt med dokumentation* for potentiel kritik, og den *interne og eksterne kommunikation* bør *koordineres* løbende. De eksterne relationer er en væsentlig del af beredskabet og løbende kontakt med *allierede* og *journalister*, sikrer et bedre udgangspunkt i en evt. krisesituation, som rygter er udtryk for. Virksomheden kan påvirke og sætte dagsorden ved hele tiden at *deltage i debatten* i omverdenen. "Man kan ikke melde sig ud af kommunikationen", som et public relations-bureau siger. Virksomheder kan ikke længere tillade

sig at optræde som en passiv størrelse, hvis de samtidig vil opfattes som "ansvarlige samfundsbürger".

Men man kan ikke forberede sig på alt, en informationschef siger: "Man skal passe på med at lave faste planer, for tingene er aldrig helt ens. Man må ikke miste fornemmelsen for, at det skal håndteres lidt anderledes. Det er helt klart, at jeg har nogle ting inden på rygmarven, fordi jeg har arbejdet med det i så mange år. Generelt handler det om at holde sig fantastisk velorienteret og netop prøve at kunne forudse."

Tag rygter alvorligt

Rygtet er ikke et problem i sig selv. Det er aktørernes handlinger, deres motiver, de forskellige grobunde og graden af konkurrence mellem aktørerne, der gør at rygter bliver et problematisk fænomen. Der vil altid være folk der har interesse i at rygtet opstår, spredes og andre der lever af at behandle og brandslukke dem. Derfor vil der altid opstå rygter.

Virksomheden bør være opmærksom på, hvor den har et ømt punkt, en potentiel akilleshæl, der kan give anledning til rygter. Og derfor tage rygtet alvorligt som en eksternt påvirkningsfaktor i organisationens omverden samt forsøge at være bedst muligt forberedt.

Uanset hvor meget virksomheden forbereder sig, vil der altid kunne opstå rygter under de rette betingelser. Men med et godt beredskab kan man holde sig orienteret om omverdenens syn på organisationen, herunder både de konstruktive og de skadelige rygter samt være bedre forberedt på at mindske rygtets skadelige effekt. Er man opmærksom på de konstruktive rygter, kan man muligvis opnå en bedre forståelse for rygter generelt, og dermed blive bedre til også at håndtere de skadelige rygter. Tager virksomheden afstand fra rygtets eksistens, vil man kun være ringere stillet i en håndteringssituation.