

# Alltid beredt?

En masteroppgave om krisekommunikasjon

Av

**Marie Horst Søraker**

**Veileder**

Elise Seip Tønnessen

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*



## Sammendrag

Tematikken i denne oppgaven er krisekommunikasjon. Dette fagfeltet vokste frem på 1990-tallet, som et resultat av at kriseledelse fikk økt betydning for virksomheter. Det kommunikative aspektet rundt håndtering av krisesituasjoner har eskalert i takt med teknologiens utvikling. I dag har dermed krisesituasjoner fått en todelt inndeling: krisehendelsen og kommunikasjonskrisen.

For å belyse hvor godt virksomheter på Sørlandet er kommunikativt forberedt på kriser, er det i denne oppgaven gjennomført metodetriangulering, bestående av en kvantitativ spørreundersøkelse og kvalitative intervju. Spørreundersøkelsen ble distribuert ut til medlemmene av Arendal Næringsforening og Næringsforeningen i Kristiansandsregionen. Denne undersøkelsen konkluderer med at krisekommunikasjon til en viss grad er implementert i virksomhetenes beredskapsplaner, dersom man legger planer for krisekommunikasjon til grunn.

Intervjuene ble gjennomført for å belyse hvordan krisekommunikasjon blir praktisert i tilknytning til omdømmerelaterte kriser. Informantene har tidligere vært utsatt for en omdømmekrise i arbeidssammenheng, ved en virksomhet lokalisert på Sørlandet. Intervjuene avdekket hva virksomhetene som informantene representerte hadde av proaktive tiltak implementert i pre-krise fasen, hva som ble gjort og improvisert ved krisehendelsen og hvordan evaluering og lærdom ble ervervet ved virksomheten i post-krise fasen. Krisekommunikasjon ble presentert som en utfordrende og krevende oppgave av informantene. Dette er situasjoner som bærer preg av økende informasjonsbehov, både blant egne ansatte og i omgivelsene.

Erfaringene informantene fortalte om utdyper betydningen av de ulike proaktive tiltakene som det fremkommer at virksomhetene har implementert i deres beredskap i spørreundersøkelsen. Oppgaven belyser at virksomheter på Sørlandet har et stort forbedringspotensial for å være godt kommunikativt forberedt på kriser, når det gjelder implementering og iverksetting av proaktive tiltak i krisekommunikasjon. Selv om flere virksomheter oppgir å ha planer for krisekommunikasjon, er mangel på revidering av planer og gjennomføring av øvelser fremtredende. Dette er proaktive tiltak som igjennom informantenes resonnement fremstår som viktig for å være godt kommunikativt forberedt.

## **Forord**

Denne oppgaven er gjennomført som en avsluttende del av masterprogrammet Samfunnskommunikasjon ved Universitetet i Agder våren 2013 og utgjør 30 studiepoeng. Gjennom denne oppgaven fremkommer essensen av masterprogrammet, med fokus på virksomheters kommunikative handlinger i og mot omgivelsene.

Jeg bestemte meg tidlig for å skrive om krisekommunikasjon, da dette er noe jeg har stor interesse for. Krisekommunikasjon er et fagfelt som har fått økende betydning for organisasjoners beredskap, og oppgaven anser jeg dermed som relevant og nyttig for ulike virksomheter.

Jeg vil rette en stor takk til lederen for Arendal Næringsforening Hans Iversen og daværende leder for Næringsforeningen i Kristiansandsregionen Christian Altmann, for at de distribuerte min spørreundersøkelse ut til sine medlemsvirksomheter. Videre vil jeg takke alle respondentene av spørreundersøkelsen og informantene for deltakelse, som la grunnlaget for å gjennomføre oppgaven. Jeg vil takke mine gode venner Ane og Ida for korrekturlesning og gode råd gjennom arbeidet med oppgaven. Avslutningsvis vil jeg takke min veileder professor Elise Seip Tønnessen ved UiA, for god veiledning gjennom hele prosessen, konstruktive innspill og motiverende tilbakemeldinger.

M.H.S

Kristiansand 30.05.13

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Formålet med oppgaven .....	1
1.3 Problemstilling .....	2
1.4 Avgrensning .....	3
1.5 Strukturen i oppgaven.....	3
<b>2. En kort innføring i fagfeltet krisekommunikasjon</b> .....	<b>5</b>
2.1 Begrepet krisekommunikasjon .....	6
2.2 Forskningstradisjoner .....	7
<b>3. Oppgavens teoretiske ramme</b> .....	<b>9</b>
3.1 Kommunikasjon .....	9
3.2 Kommunikasjon i virksomheter .....	10
3.3 Krisedefinisjon .....	11
3.4 Kriseledelse .....	12
3.5 Kriseteam .....	14
3.6 Effektivisering av beslutningsprosesser - kriseplan .....	15
3.7 Krisekommunikasjon .....	16
3.8 Massekommunikasjon .....	19
3.9 Omdømmets betydning i krisesituasjoner .....	21
3.10 Oppsummering og vektlegging .....	21
<b>4. Metode</b> .....	<b>23</b>
4.1 Valg av metode.....	23
4.2 Måles det som måles skal? .....	24
4.3 Spørreundersøkelse - En kvantitativ tilnærming til problemstillingen .....	25
4.3.1 Utforming av spørreundersøkelsen.....	26
4.3.2 Utvalg av virksomheter til undersøkelsen.....	26

4.3.3	Resultat av undersøkelsen .....	27
4.3.4	Frafallsanalyse av undersøkelsen .....	27
4.3.5	Reliabilitet og validitet i spørreundersøkelsen.....	30
4.3.6	Analyse av spørreundersøkelsen.....	30
4.4	Intervju- en kvalitativ tilnærming til problemstillingen .....	31
4.4.1	Utvalg av informanter til intervjuer.....	32
4.4.2	Gjennomføring av intervjuene .....	33
4.4.3	Analyse av intervjuene .....	34
4.4.4	Etiske dimensjoner ved intervju .....	36
4.4.5	Validitet i kvalitativ metode .....	37
4.5	Validitet i metodetriangulering .....	37
<b>5.</b>	<b>Analyse .....</b>	<b>39</b>
<b>5.1</b>	<b>Analyse av spørreundersøkelsen.....</b>	<b>39</b>
5.1.1	Planer for krisekommunikasjon .....	40
5.1.2	Øvelser .....	43
5.1.3	Erfaring.....	45
5.1.4	Konklusjon .....	47
<b>5.2</b>	<b>En kvalitativ analyse av intervju .....</b>	<b>49</b>
5.2.1	Tidligere erfaring med kriser.....	49
5.2.2	Pre-krisen.....	50
5.2.2.1	Planer for krisekommunikasjon.....	50
5.2.2.2	Kriseteam.....	51
5.2.2.3	Fordelt kommunikasjonsansvar i virksomheten .....	52
5.2.2.4	Øvelser.....	53
5.2.3	Krisehendelsen .....	54
5.2.3.1	Tiltak .....	55
5.2.3.2	Internkommunikasjon .....	57
5.2.3.3	Eksternkommunikasjon .....	58
5.2.3.4	Samsvar med planene .....	60
5.2.4	Post-krisen.....	61
5.2.4.1	Evaluering og lærdom fra krisesituasjonen.....	61

5.2.4.2 Kommunikasjonens betydning .....	62
5.2.4.3 Medienes rolle i krisens utvikling .....	63
5.2.5 Erfaringer i ettertid av krisesituasjonen .....	65
5.2.5.1 Hva burde vært gjort annerledes? .....	65
5.2.5.2 Viktig erfaring fra situasjonen .....	67
5.2.6 Konklusjon .....	68
<b>6. Drøfting av materialet og konklusjon.....</b>	<b>73</b>
6.1. Krisedefinisjon og erkjennelse .....	73
6.2 Planer for krisekommunikasjon .....	74
6.3 Kriseteam .....	77
6.4 Øvelser .....	78
6.4.1 Øvelser inkludert internkommunikasjon.....	79
6.4.2 Øvelser inkludert eksternekommunikasjon .....	80
6.5 Krisehistorikk og erfaring .....	82
6.6 Eksterne aktører.....	83
6.7 Konklusjon .....	84
<b>7. En anbefaling .....</b>	<b>87</b>
7.1 Kriseteam .....	87
7.2 Planer for krisekommunikasjon .....	88
7.3 Øvelser .....	89
7.4 Når en hendelse inntreffer .....	90
<b>8. Litteraturliste.....</b>	<b>91</b>
8.1 Internettbaserte kilder.....	94
<b>Vedlegg 1: Invitasjons-epost.....</b>	<b>95</b>
<b>Vedlegg 2: Epost forespørsel .....</b>	<b>96</b>
<b>Vedlegg 3: Prosjektbeskrivelse .....</b>	<b>97</b>
<b>Vedlegg 4: Intervjuguide .....</b>	<b>98</b>
<b>Vedlegg 5: Kontrakt.....</b>	<b>99</b>

<b>Vedlegg 6: Hele rapporten.....</b>	<b>100</b>
<b>Vedlegg 7: Krysstabeller.....</b>	<b>107</b>



# **1. Innledning**

## **1.1 Bakgrunn**

Forbrukere av nyhetsmedier blir til stadighet presentert for krisesituasjoner og krisehåndtering. På få minutter distribuerer media fortellinger om personer og virksomheter som har blitt rammet av en krise verden over. Flere eksempler viser at virksomheter som har brukt tiår på å bygge seg opp, blir lagt i grus i løpet av minutter, på grunn av manglende informasjonsberedskap (Værnes, 2003). Dette er et resultat av kommunikasjonsteknologiens utvikling (Argenti, 2013, s. 247), og dermed står virksomheter i dag overfor høyere krav og forventninger til krisehåndtering enn noen gang før.

Det finnes ulike typer kriser, noen kan forhindres mens andre kriser er uunngåelige. Derfor må virksomheter arbeide med å etablere rutiner for å kunne takle krisehendelser, samt arbeide for å forebygge at fremtidige hendelser utvikler seg til kriser (Silkose & Unsgaard, 2006). Det heter seg at god beredskap er å forvente det verste, men håpe på det beste (Løvik, 2007).

Teorier om kriseledelse vokste frem på midten av 1980-tallet. Dette førte videre til et økt fokus på kommunikasjonshandlinger i krisesituasjoner (Johansen & Frandsen, 2007, s. 183). Det viktigste verktøyet i krisehåndtering er effektiv og god kommunikasjon, forteller professor Ragnar J. Værnes (2003) i en publikasjon fra Direktoratet for sivilt beredskap. Han presiserer at det alltid vil være to kriser samtidig; den egentlige krisen og kommunikasjonskrisen. Dersom man ikke håndterer kommunikasjonskrisen godt, vil det se ut som at man ikke håndterte den egentlige krisen riktig. Tross voksende interesse rundt krisekommunikasjon, har dette fagfeltet fått liten oppmerksomhet helt frem til 1990-tallet (Johansen & Frandsen, 2007, s. 183).

## **1.2 Formålet med oppgaven**

Tross kraftig fremvekst av teorier om krisekommunikasjon, finnes det lite forskning på hvordan dette blir benyttet blant virksomhetene i Norge. Hensikten med denne oppgaven er dermed å kartlegge hvor bevisste virksomheter er på krisekommunikasjon og hvordan denne beredskapen blir implementert i virksomhetene.

### 1.3 Problemstilling

For å presisere hva jeg ønsker å finne ut i oppgaven, har jeg kommet fram til følgende problemstilling:

*Hvor godt er virksomheter på Sørlandet kommunikativt forberedt på kriser?*

Formuleringen «*hvor godt*» i problemstillingen viser til at kommunikative forberedelser kan variere i kvalitet, fra å være tilfredsstillende til å ha vesentlige mangler. Denne oppgaven vil dermed både kartlegge og evaluere kvaliteten på forberedelsene iverksatt i virksomhetene på Sørlandet. Med kommunikativt forberedt menes i denne sammenhengen hva virksomhetene besitter av kunnskap og ferdigheter om kommunikasjonsutfordringer før krisen oppstår. Dette omfatter både interne og eksterne kommunikasjonsprosesser; informasjonsformidling, dialog og mediehåndtering.

For å besvare problemstillingen vil jeg benytte meg av teorier utviklet innenfor fagområdet, en spørreundersøkelse og intervjuer av personer som har erfart en krisesituasjon. Jeg benytter meg dermed av metodetriangulering, hvor jeg gjennom å besvare to underspørsmål legger grunnlaget for å besvare hovedproblemstillingen.

Det første underspørsmålet er: *Hvordan er krisekommunikasjon implementert i virksomhetenes beredskap?*

For å undersøke dette gjennomførte jeg en digital spørreundersøkelse. For å operasjonalisere tematikken ønsket jeg å undersøke om virksomhetene har planer for krisekommunikasjon, gjennomfører øvelser og om de besitter kunnskap og erfaringer fra tidligere hendelser.

Det andre underspørsmålet er: *Hvordan praktiseres krisekommunikasjon ved håndtering av omdømmerelaterte kriser?*

For å undersøke hvordan krisekommunikasjon praktiseres valgte jeg en kvalitativ tilnærming ved å intervju personer som har vært utsatt for en omdømmekrise i arbeidssammenheng. Gjennom deres erfaringer ville jeg undersøke betydningen av kommunikasjonshandlinger i en krisesituasjon. Deretter ville jeg se om deres evaluering av krisesituasjonen, kunne vise til nødvendige proaktive tiltak for å redusere krisers utvikling.

Underspørsmål én gir en kartlegging av hvordan virksomheter i dag implementerer krisekommunikasjon. Underspørsmål to gir en innsikt i hva som behøves av proaktive tiltak, og hvordan disse bør implementeres i virksomhetene. Sammen legger dette grunnlaget for å besvare oppgavens hovedproblemstilling.

## **1.4 Avgrensning**

Gjennom problemstillingen ble oppgaven geografisk avgrenset til Sørlandet. Utvalget til spørreundersøkelsen ble videre avgrenset til virksomheter som er medlem av Arendal Næringsforening og Næringsforeningen i Kristiansandsregionen. Gjennom denne utvelgelsen fikk jeg tilgang til allerede eksisterende oversikter over bedrifter, samt at disse foreningene sa seg villige til å distribuere undersøkelsen ut til sine medlemmer.

Det finnes ulike typer kriser og det finnes ulike sider ved krisehåndtering. I denne oppgaven vil jeg ta for meg omdømmerelaterte kriser, og utelukker dermed kriser som oppstår på grunn av utenforstående faktorer (eks. miljøkatastrofer), som er utenfor virksomhetenes egen kontroll. Min oppgave er innrettet mot omdømmekriser som oppstår som et resultat av interne feil og beslutninger, hvor virksomhetene selv er ansvarlig for hendelsen som legger grunnlaget for krisens utvikling.

## **1.5 Strukturen i oppgaven**

I kapittel to presenterer jeg en kort innføring i fagfeltet krisekommunikasjon. Deretter følger den teoretiske rammen for oppgaven i kapittel tre. Kapittel fire tar for seg metoden for gjennomføringen av forskningsprosjektet. Dette er et todelt forskningsdesign, som starter med en kvantitativ spørreundersøkelse, for deretter å gå over i en kvalitativ metodologi gjennom intervju.

Kapittel fem er analysen i min oppgave. Dette kapittelet er videre delt inn i to deler: Del én er en kvantitativ analyse av spørreundersøkelsen og del to er en kvalitativ analyse av intervjuene. I kapittel seks blir funnene fra de to ulike forskningstilnærmingene samlet i en drøftende analyse, satt opp mot den teoretiske rammen. Dette legger grunnlaget for å besvare problemstillingen og dermed vil dette kapittelet avsluttes med en konklusjon. I det siste kapittelet av oppgaven vil jeg med utgangspunkt i teori, analyse og drøfting, presentere en anbefaling om hvilke tiltak virksomheter bør iverksette for å være godt kommunikativt forberedt på kriser.



## 2. En kort innføring i fagfeltet krisekommunikasjon

Krisekommunikasjon er et relativt nytt fagfelt og krever derfor en redegjørelse. Med begrepet krisekommunikasjon menes hvordan virksomheter kommuniserer både internt i organisasjonen og med omgivelsene: operasjonelt, taktisk og strategisk, både før, under og etter en krisesituasjon (Johansen & Frandsen, 2007, s. 183). Nedenfor vil jeg gi en kort innføring i fagfeltet og betydningen av krisekommunikasjon som begrep.

Professor Finn Frandsen og lektor Winni Johansen fra Aarhus Universitet, har gitt ut boken *Krisekommunikation* (2007), hvor de viser til sosiologiske forklaringsrammer på utviklingen som har gjort kriser til et hverdagslig fenomen. Industrisamfunnets fremvekst og teknologiens utvikling har medført en økende risiko for krisehendelser i virksomheter (Johansen & Frandsen, 2007, s. 20). Risikoen har økt både i antall kriser som kan ramme virksomheter og vedrørende hvor mye negative hendelser kan eskalere gjennom medier (Argenti, 2013, s. 255).

Dagens samfunn omtales ofte som risikosamfunnet, der bevisstheten kollektivt er rettet mot de mulige farer som truer. Dette fremstilles som en forklaringsramme på at kriser er blitt hverdagslige (Kjær Hansen, Ulshagen, & Horsle, 2006, s. 201). Kriseledelse og krisekommunikasjon kan derfor anses som en respons på utviklingen av samfunnet, hvor fagfeltene fungerer som virksomheters risikoforvaltning (Johansen & Frandsen, 2007, s. 20).

Forfatterne Silkoset og Unsgaard (2006) fra Handelshøyskolen BI publiserte en artikkel fra undersøkelsen *En empirisk kartlegging av norske bedrifters forventning til egen krisehåndtering*, basert på et utvalg av 202 bedrifter gjennomført sommeren 2005. I artikkelen til Silkoset og Unsgaard (2006) konkluderer de med at:

«Når det gjelder nåsituasjonen blant krisehåndtering i norske bedrifter, tyder tallene på at bedriftene er urealistisk optimistisk når det gjelder i hvor god stand de er til å håndtere kriser. Dette ser vi gjennom at en stor del av bedriftene faktisk mangler virkemidlene som skal til for å håndtere kriser. Analysene våre her tok spesielt for seg mangelen på etablering av kriseteam, mangelen på utvikling av kriseplan samt mangelen på utvikling av egen krisekommunikasjonsplan. Til tross for dette antok så mange som 93% av bedriftene at de har gode forventninger til egen krisehåndtering» (Silkoset & Unsgaard, 2006, s. 13).

I denne artikkelen hevder de at virksomheter som har nedskrevne reaksjonsplaner i forbindelse med kriser, ikke nødvendigvis er komplett forberedt. Krisekommunikasjon kan være utslagsgivende, både når det gjelder å redusere omfanget av en krisesituasjon og for å forhindre at hendelser utvikler seg til kriser (Silkoset & Unsgaard, 2006).

## 2.1 Begrepet krisekommunikasjon

Begrepet krisekommunikasjon kan i følge Johansen og Frandsen (2007) deles inn i to: en snever og en bred forståelse. Den snevre forståelsen viser til at man anser en krise som en enkelt hendelse, og omtaler videre krisekommunikasjonen som de kommunikasjonshandlingene som blir utført under selve krisesituasjonen. Krisekommunikasjon blir i denne forståelsen av begrepet ansett som en avsender-orientert handling, hvor fokuset er innrettet mot å gi ut informasjon til omgivelsene. Instruerende informasjon blir vektlagt, hvor man gir «oppskrifter» på hvordan man skal handle i ulike situasjoner.

Den brede forståelsen av krisekommunikasjon er et resultat av en utvikling innen oppfattelsen av krisebegrepet. Kriser blir ikke lenger ansett som en enkelt hendelse, men som en kontinuerlig prosess. Krisen består av tre faser: før, under og etter kriseutbruddet. Videre i oppgaven vil jeg betegne disse fasene som pre-krise, krisehendelsen og post-krise. I den brede forståelsen av krisekommunikasjon er alle tre fasene av betydning og ikke kun kommunikasjonen utført i selve krisehendelsen. Kommunikasjonshandlingen blir ikke lenger ansett som avsenderorientert, men inkluderer også mottakerne (Johansen & Frandsen, 2007, s. 16).

Denne brede forståelsen av krisekommunikasjon åpner for at flere aktørers kommunikasjonshandlinger i krisesituasjonen kan ha betydning for kriseforløpet. Man antar at flere aspekter kan påvirke en avsenders eller mottakers syn på image og omdømme. Når forståelsen av fenomenet krise blir flyttet fra hendelse til prosess, blir grunnlaget for krisekommunikasjonens betydning endret fra fokus på *informasjon* til *kommunikasjon* (Johansen & Frandsen, 2007, s. 17).

Den snevre forståelsen av krisekommunikasjon legger opp til bruk av oppskrifter og rutiner. Dette viser til at det finnes en «beste måte» å kommunisere på under en krisesituasjon. Gjennom den brede forståelsen anser man derimot alle kommunikasjonsproblemer som situasjonsbetinget, preget av fortid, nåtid og fremtid. En regel for den «beste handlingen» blir dermed vanskelig å gi (Johansen & Frandsen, 2007, s. 17). Dette viser til at variasjon i krisetype og kontekst kan påvirke hvordan kommunikasjonshandlinger bør utføres.

Krisekommunikasjon kan bli en integrert del av en krisesituasjon. Dette skjer når virksomheten ikke evner å håndtere kommunikasjonsprosessene som i utgangspunktet skulle ført dem ut av krisen. Da doubles krisen, og kommunikasjonskrisen kan forverre og/eller overta krisesituasjonen (Johansen & Frandsen, 2007, s. 21).

## 2.2 Forskningstradisjoner

Innen krisekommunikasjon er to forskningstradisjoner blitt benyttet siden 1990-tallet; en tekstorientert og en kontekstorientert. Den tekstorienterte eller retoriske tradisjon som den også blir kalt, tar utgangspunkt i hva virksomheten faktisk formidler i krisesituasjoner (Johansen & Frandsen, 2007, s. 184). Dette viser til den snevre forståelsen av begrepet krisekommunikasjon, hvor man har fokus på informasjonen som blir gitt ut.

Den kontekstorienterte, også kalt den strategiske tradisjonen, har i større grad fokus på konteksten ytringer og tekster utføres i (Johansen & Frandsen, 2007, s. 184). Dette viser i større grad til en bred forståelse av begrepet krisekommunikasjon, men likevel ikke fullt ut. Den brede forståelsen av begrepet finner man først igjen i en ny forskningstradisjon presentert av Johansen og Frandsen (2007). De har videreutviklet en tredje forskningstradisjon; den retoriske arena. Her er fokus fortsatt innrettet mot tekst og kontekst, men denne tradisjonen tar også høyde for kriseforløpets kompleksitet og dens flerstemmighet. I krisesituasjoner kommuniserer man med, mot og forbi mange aktører samtidig (Johansen & Frandsen, 2007, s. 184). Gjennom inkluderingen av kontekst og fokus rettet mot at man kommuniserer *med* ulike aktører i krisesituasjoner, tar dette utgangspunkt i den brede forståelsen av begrepet krisekommunikasjon.

I min oppgave velger jeg å benytte meg av den brede forståelsen av begrepet krisekommunikasjon, som anser en krise som en prosess og på den måten inkluderer de tre ulike fasene av krisekommunikasjon: pre-krisen, krisehendelsen og post-krisen. Dette legger videre grunnlaget for at jeg forholder meg til den nye forskningstradisjonen: den retoriske arena. Jeg vil se på hvordan kompleksiteten i krisehendelser og ulike aktører påvirker krisers utvikling.





### 3. Oppgavens teoretiske ramme

For å kunne redegjøre for fagfeltet krisekommunikasjon finner jeg det nødvendig og starte med en generell forståelse av kommunikasjon.

#### 3.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon er i dag et begrep som inneholder flere betydninger ut ifra hvilken kontekst det settes inn i; massekommunikasjon, personlig kommunikasjon, verbalkommunikasjon, krisekommunikasjon etc. For å forstå de ulike prosessene, velger jeg å starte med å se på kommunikasjonsbegrepet generelle betydning (Schwebs & Østbye, 2007, s. 10). Ved å gå til grunnbetydningen av ordet, finner man det greske ordet «communicare» som betyr «å gjøre felles» (Schwebs & Østbye, 2007, s. 10).

For å gjøre en mening felles, kreves en overføring av et budskap. Det finnes ulike kommunikasjonsmodeller som presenterer hvordan en slik overføring finner sted mellom aktører. En klassisk modell ble presentert av Harold D. Lasswell (1973) som et spørsmål: «Hvem, sier hva, via hvilket medium, til hvem, med hvilken effekt?» Gjennom spørsmålet til Lasswell fremgår det vi i dag kaller for enveiskommunikasjon. Modellen viser til det man omtaler som en injeksjonsmodell, som behandler mottakerne av budskapet som passive deltakere (Kjær Hansen et al., 2006). De får tilført budskapet fra en avsender, uten å aktivt interagere.

I dag forstår vi kommunikasjon først og fremst som en prosess, hvor avsendere og mottakere sammen skaper mening (Johansen & Frandsen, 2007, s. 281). Med dette som grunnlag mener direktøren for Center for journalistik og efteruddannelse i Århus, Kjær Hansen (2006) at Lasswells kommunikasjonsmodell og dermed enveiskommunikasjon er et godt utgangspunkt når man skal planlegge kommunikasjon, men at den alene kan medføre at man arbeider i blinde. Han etterlyser et større fokus på hensikten bak kommunikasjonshandlingen, et fokus på at budskapet virkelig når tiltenkt mottaker og videre et fokus på at ønsket effekt oppnås. Hvordan kan man vite at den ønskede tolkningen av budskapet skjer?

Charles Osgood og Wilbur Schramm (i Kjær Hansen et al., 2006, s.64) bryter med passiv mønsteret hos mottakerne i sin teori. I denne teorien er alle aktører i en kommunikasjonshandling både avsendere og mottakere. Et hvert budskap blir kodet, gjennom språk, bilder og kontekst. Aktørene i en kommunikasjonsprosess vil deretter dekode budskapet og dermed skape sin egen fortolkning. Dette skaper en interaksjon mellom partene,

som utgjør det som blir definert som toveiskommunikasjon (Kjær Hansen, 2006, s.64). Fortolkningen skjer ut ifra mottakernes egne forutsetninger for meningsskapning, og det er fortolkningen som bestemmer hvordan reaksjonen, eller som Lasswell kaller det- effekten av budskapet blir (Kjær Hansen et al., 2006, s. 65). Dette gjør aktiv lytting til en helt elementær kommunikasjonsferdighet, som legger forutsetninger for den gode samtale og mulighetene for å forstå et budskap (Løvik, 2007).

Ved å ha fokus innrettet mot toveiskommunikasjon, ivaretas den brede forståelsen av begrepet krisekommunikasjon, som omhandler at flere aktører medvirker i kommunikasjonsprosesser ved krisehendelser. Dermed blir den nye forskningstradisjonen, den retoriske arena fremtredende ettersom et kriseforløp er komplekst, hvor ulike aktører påvirker krisens utvikling.

### **3.2 Kommunikasjon i virksomheter**

I følge forsker og underviser ved Høyskolen i Ålesund, Magne Aarset (2010) beskrives en virksomhet innen organisasjonsteori som et sosialt system, konstruert for å realisere bestemte mål. Det er ulike kriterier som kreves for at en gruppe mennesker kan defineres som en virksomhet. Det første gjelder årsaken til at en gruppe mennesker er sammen, og videre hvordan de er knyttet til hverandre. Prosedyrer og retningslinjer etablert for å realisere målet med gruppen, settes også som et kriterium for å være en virksomhet (Aarset, 2010, s. 71). Hvordan man er sammenknyttet i en virksomhet, prosedyrer og retningslinjer buner alt ned til kommunikasjon.

Kommunikasjon blir som nevnt betegnet som en prosess. Dette viser til kompleksiteten og kontinuiteten i kommunikasjonshandlinger. Når kommunikasjon er en prosess og ikke en statisk handling, viskes betydningen av begynnelse og slutt ut. Dette gjør at budskapet i kommunikasjonshandlinger alltid blir farget av fortiden og påvirker fremtiden (Sætre, 2009, s. 45). Kommunikasjon er en helt grunnleggende prosess i alle virksomheter. Som enkeltområde er kanskje kommunikasjon det viktigste å beherske i en virksomhet, fordi det griper inn i alle prosesser (Sætre, 2009, s. 37).

Erlieen har forfattet boken *Intern kommunikasjon* (2003), med utgangspunkt i hennes erfaring innen informasjon og kommunikasjonsarbeid fra ulike virksomheter: Oslo kommune, NRK og Telenor. I denne boken viser hun at kommunikasjonsprosessen som behøves internt i krisesituasjoner er toveiskommunikasjon, som en dialog mellom ansatte og ledelsen. Åpenhet er en viktig faktor, ettersom kommunikasjon- og informasjonsbehovet er økende i krisesituasjoner (Erlieen, 2003, s. 151). Er det mangel på fakta, er beskjeder som «ingen ny

informasjon», god informasjon. I omstillingsprosesser i virksomheter tolkes all informasjon med skepsis, det er derfor viktig at man er ærlig og ikke gir mer informasjon enn det man kan bekrefte er sant (Erlie, 2003, s. 151). Dersom informasjonsstrømmen er åpen i virksomheten i fredstid, kan dette indikere at medarbeiderne har den avgjørende kompetanse for å takle krisesituasjoner; forståelsen for kommunikasjon (Løvik, 2007).

En krisesituasjon som oppstår i en virksomhet, kan som tidligere nevnt deles inn i to elementer: den faktiske krisen og kommunikasjonskrisen. I denne oppgaven er det kommunikasjonsaspektet ved krisesituasjoner som er av betydning og jeg velger derfor å vise til et begrep presentert av Bitzer i Kjeldsen (2006): den retoriske situasjon. Denne situasjonen består av tre elementer: et påtrengende problem, et publikum og retoriske vilkår. Med et påtrengende problem menes en situasjon med mangler, som i denne oppgaven kan vise til en krisesituasjon som oppstår i en virksomhet. Publikum er i krisesituasjoner, både interne medarbeidere og eksterne interessenter, eller andre aktører som er tilknyttet krisen på en eller annen måte. De retoriske vilkårene representerer de muligheter og begrensingene som befinner seg i situasjonen. Dette er en retorisk situasjon, dersom man gjennom kommunikasjon kan løse eller modifisere utfordringene ulike kriser representerer (Kjeldsen, 2006). Dette viser videre til eksternekommunikasjonens betydning i krisesituasjoner. Virksomheter overlever ved å være betydelige for og i sine omgivelser. Det er gjennom eksternt informasjon og kommunikasjon at virksomheten kan unngå kriser, være forberedt på kriser og opprettholde de nødvendige avhengighetsforholdene til interessentene virksomheten trenger for å overleve (Sutcliffe, 2001, s. 197).

### **3.3 Krisedefinisjon**

Kriser er vanskelige å håndtere for virksomheter på grunn av elementet av overraskelse, som kan føre til tap av kontroll. Dette kan føre til fokus på kortsiktige tiltak forbundet med krisen og ikke virksomhetens overordnede mål (Argenti, 2013, s. 249). Kriser har ofte blitt omtalt som akutte og uventede. Det er likevel stor forskjell på ordene *uventet* og *uforutsigbar*. En krise er ikke uventet, men derimot en uforutsigbar hendelse. W.T. Coombs (1999) professor i «Public Affairs and Issues Management» ved Universitetet i Florida, hevder at ingen virksomheter er immune mot å bli rammet av kriser. Gode virksomheter vet at å bli rammet av kriser er sannsynlig, mens derimot når, hvordan og med hvilke effekter, er ikke mulig å forutse (Aarset, 2010; Coombs, 1999). I dag ser vi at kriser ikke nødvendigvis er akutte, men heller et resultat av indre forhold i virksomheter som har utviklet seg over tid (Aarset, 2010, s. 34).

Det finnes mange definisjoner på begrepet krise. I denne oppgaven vil jeg benytte meg av definisjonen til spesialisten innen «corporate affairs and communication theory» Otto Lerbinger (1997):

«En krise er en hendelse som bringer eller som har potensial til å bringe organisasjonene i vanry og truer dens fremtidige fortjeneste, vekst eller evne til å overleve» (Lerbinger, 1997, s. 4).

Med denne definisjonen åpnes det opp for en bred forståelse av begrepet krisekommunikasjon, hvor man kan involvere alle tre livsfasene: pre-krisen, krisehendelsen og post-krisen (Johansen & Frandsen, 2007, s. 16). En krise oppstår i en virksomhet når en uønsket hendelse inntreffer, som kan føre til skade, død, finansielle tap, tap av ressurser, omdømmekrenkelse eller miljøskader. Når en krise er over, er derimot ikke like lett å avgjøre (Aarset, 2010, s. 36).

Med definisjonen til Lerbinger (1997) som bakgrunn, velger jeg videre å benytte meg av det Aarset (2010) definerer som to typer kriser, kobrakrisen og pytonkrisen. En kobrakrise vil si en krise som kommer brått og uventet. Krisen er plutselig et faktum og man kastes rett inn i situasjonen. En pytonkrise er derimot en snikende krise, som bygger seg opp over tid. Den starter gjerne som en bagatell og eskalerer gradvis, inntil den utgjør en ødeleggende faktor for virksomheten (Aarset, 2010, s. 20).

Å erkjenne at virksomheten befinner seg i en krise, er ikke bestandig like lett. Dette gjelder spesielt pytonkriser, hvor elementer av krisen har vært kjent lenge (Aarset, 2010, s. 36). Det er derfor viktig å huske på at det ikke er virksomheten selv som bestemmer om man opplever en krise eller ikke. Dersom interessenter mener at en krise har inntruffet, er dette tilfelle, uavhengig av hva ledelsen i virksomheten selv måtte mene (Aarset, 2010; Coombs, 1999).

Desto større usikkerhet virksomheter opplever i krisesituasjonen, jo verre oppleves krisen (Aarset, 2010, s. 36). Gjennom kontinuerlig toveiskommunikasjon med berørte parter, både internt og eksternt, kan man redusere usikkerheten som oppleves. Dette ligger som en av mulighetene i den retoriske situasjonen.

### **3.4 Kriseledelse**

Utviklingen innen teknologien har skapt en ny type risiko for virksomheter, og utviklingen innen kommunikasjonsteknologien har gjort det mulig å få krisen verdenskjent i løpet av få minutter (Aarset, 2010; Coombs, 1999). Når antall kriser øker, øker også antallet av negative

utfall av krisesituasjoner (Coombs, 1999, s. 6). Uforberedte virksomheter har mer å tape i dag enn noen gang før. Misfornøyde kunder eller andre interessenter, kan i dag føre til kriser, gjennom negativ omtale og kampanjer over internett (Coombs, 1999, s. 5). Som et svar på denne utviklingen har fagområder som Issues Management, Risk Management og Crisis Management, som sammen utgjør kriseledelse, blitt utviklet (Aarset, 2010, s. 18).

Risk Management oversettes med risikoleidelse eller risikostyring og Issues Management oversettes med problemhåndtering (Aarset, 2010, s. 19). I denne oppgaven er det Crises Management som er relevant, som oversettes med krisehåndtering. Denne delen av fagområdet fokuserte lenge kun på krisekommunikasjon. Dette ble ofte tolket så snevert som den interne og eksterne kommunikasjonen som ble utøvet av ledelsen under selve krisehendelsen. I dag har likevel fagområdet gjennomgått en endring fra å ha et reaktivt til proaktivt fokus (Aarset, 2010, s. 19).

Coombs (1999) viser til en tredelt inndeling av krisehåndtering, som han omtaler som krisens «staged approaches». Dette tilsvarer den inndelingen jeg tidligere har definert som per-krisen, krisehendelsen og post-krisen. Her viser han at krisehåndterings arbeid er inndelt i ulike deler som må utføres i en spesifikk rekkefølge (Coombs, 1999, s. 10). Før krisen inntreffer, er det flere tiltak som er viktig. I denne pre-krisefasen skal virksomheter i hovedsak arbeide for å forhindre kriser, men ikke alle kriser kan forhindres (Coombs, 1999, s. 87). Derfor er det viktig at man i denne fasen også forbereder seg på kriser (Coombs, 1999, s. 15). Å fange opp signaler i omgivelsene som kan bygge seg opp til kriser, er viktig i krisehåndtering (Silkose & Unsgaard, 2006, s. 9). Dette viser til betydningen av å anse kommunikasjonshandlinger som en toveisprosess, hvor man som avsender av et budskap, i neste omgang blir mottaker av responsen. Man må lytte til informasjon fra interessenter, omgivelser og internt i virksomheten. Et annet viktig moment er som Kjell Løvik (2007) med mange års erfaring innen kriseberedskap og krisekommunikasjon presiserer, betydningen av øvelser. Øvelser er en del av proaktive tiltak i krisekommunikasjon. Det er slik, som i nesten all idrett, at det er de med jevnlig øvelser som kommer best ut av krisesituasjoner (Løvik, 2007, s. 143).

Når krisen inntreffer, er man kommet til selve krisehendelsen. Denne fasen pågår helt til man anser krisen som løst eller over. I denne fasen er kommunikasjon med interessenter avgjørende, både hva man sier og hva man gjør. Denne fasen inneholder tre viktige faktorer: kriseerkjennelse, krisens forløp og virksomhetens gjenopptakelse. Mangel på forberedelse kan i denne fasen forverre krisens utvikling og forlenge krisens varighet hevder professor Paul A. Argenti (Argenti, 2013, s. 250).

Etter krisesituasjonen er avsluttet, er fasen hvor man skal ta lærdom av krisens hendelser. Her skal man forberede seg på fremtidige kriser og forsikre seg om at interessenter har et positivt inntrykk av krisehåndteringen, eventuelt arbeide for at dette blir oppnådd (Argenti, 2013; Coombs, 1999).

Det viktigste elementet innen kriseledelse er evnen til å se virkeligheten slik den faktisk er. Alle deltakere innen en virksomhet bør ha et bevisst forhold til den risiko bedriften er utsatt for, og den risiko bedriften utgjør for seg selv og omgivelsene. At man vedkjenner seg risikoen og muligheten for at noe kan gå galt, er likevel ikke synonymt med at man unngår alle risikoene. Men dersom man iverksetter enkle grep på et tidlig tidspunkt kan man hindre at uønskede hendelser inntreffer. Ved å tenke igjennom handlinger og ta noen forhåndsregler, vil man også øke sannsynligheten for suksess i krisehåndteringen, dersom krisen ikke var til å unngå (Aarset, 2010, s. 18).

Effektiv krisehåndtering kan redusere krisens varighet (Coombs, 1999, s. 6). For å effektivisere denne prosessen kan virksomheten opprette kriseteam og kriseplaner.

### **3.5 Kriseteam**

Kriseteam er essensielt å ha på plass i en virksomhet før krisen inntreffer (Coombs, 1999; Mitroff & Pearson, 1993; Hickman og Crandall, 1997, i Silkoset & Unsgaard 2006). Et kriseteam har gode muligheter for å håndtere en krise som treffer virksomheten, dersom det er sammensatt av personer med ulik kompetanse. Dette burde inkludere alle faggruppene i virksomheten, for på den måten å ha den beste oversikten over virksomheten som helhet (Silkoset & Unsgaard, 2006, s. 6). Kriseteam er en gruppe mennesker som er satt sammen på bakgrunn av deres kvalifikasjoner og autoritet innen virksomheten (Coombs, 1999, s. 87). Denne gruppen skal være beslutningstakerne i krisesituasjoner. Allerede fra prosessen hvor man vurderer virksomhetens risiko, burde denne gruppen være samlet, og især når det er uvisst om virksomheten er i en krisesituasjon eller ikke. Dette viser til at denne gruppen ikke kun skal fungere i krisesituasjoner, men ha tverrfunksjonelle oppgaver. Gruppen har ansvar for utforming av en kriseplan, de skal bestemme når denne skal iverksettes og være beslutningstakere i situasjoner som ikke kriseplanen omfatter (Aarset, 2010, s. 270). Dersom bedriftene er store av omfang, hevdes det fra noen forskere at kriseteamene burde variere noe ut i fra hva slags krise virksomheten er havnet i (Argenti, 2013, s. 266).

Kriseteam bør bestå av personer som takler stress, er samarbeidsorienterte, gode beslutningstakere og gode til å lytte. Gruppen bør heller ikke være for stor, selv om det er viktig at den er sammensatt av mennesker fra ulike kompetanseområder. En for stor gruppe

kan føre til ansvarsfraskrivelse og beslutningsvegring (Aarset, 2010, s. 270). Det er også viktig at kriseteamet består av personer som er trent på krisesituasjoner. Silkoset og Unsgaard (2006) hevder i sin undersøkelse at bedrifter som kontinuerlig øver på ulike scenarier, har størst mulighet til å håndtere fremtidige kriser. Gjennom øvelser vil man i virksomheten og kriseteamene bli mer oppmerksomme på hvordan ulike kriser kan gi ulike konsekvenser i virksomheten. Dette kan også avverge kriser, ettersom man skaper en bevissthet i virksomheten på hva som kan utvikle seg til kriser. Til slutt, et kriseteam uten en kriseplan er bortkastet (Coombs, 1999, s. 87).

### **3.6 Effektivisering av beslutningsprosesser - kriseplan**

I en krisesituasjon er man avhengig av at det fattes beslutninger. Hva skal gjøres? En beslutning blir ofte vurdert som optimal før man vet konsekvensene av beslutningen. Hvorvidt beslutningen er riktig, kan man likevel ikke avgjøre før etter at konsekvensene er kjent. Selv da kan man heller ikke anse en beslutning for riktig, ettersom det kun er konsekvensene for den bestemte beslutningen som er kjent, ikke konsekvensene for de andre alternativene (Aarset, 2010, s. 208). Å søke riktig beslutning kan derfor anses som en umulig oppgave. Det er den optimale beslutningen som bør etterstrebes i enhver situasjon. For å identifisere denne må man ta i bruk beslutningsteori (Aarset, 2010, s. 209).

Når det stormer rundt oss, kan man ofte beslutte handlinger, som i ettertid kan vise seg å være den gale beslutningen (Aarset, 2010, s. 209). Ofte velger man beslutninger ut ifra hvordan konsekvensene av dem blir presentert for oss. Den språklige innpakningen kan dermed ha innvirkning på hvilke beslutningsalternativer som blir valgt (Aarset, 2010, s. 210). Dette gjelder handlinger så vel som kommunikative ytringer.

Aarset (2010) viser til et eksperiment om ulike beslutningssituasjoner og hvordan ulike situasjoner kan påvirke beslutningstakingen, utført av Keinan Professor i psykologi i 1987. Dette eksperimentet viser at personer i stressende situasjoner der konsekvensen av deres beslutninger kan medføre straff, oftere fatter gale beslutninger enn personer i kontrollerbare situasjoner som er uten trusler om konsekvenser (Aarset, 2010, s. 212). Ettersom krisesituasjoner ofte er i situasjoner med et høyt stressnivå og hvor beslutninger kan gi uønskede konsekvenser for virksomheten (straff), kan dette i følge eksperimentet føre til at personer i slike situasjoner ikke alltid velger optimale beslutninger. Dette kan prege beslutningene om hvilken informasjon som skal presenteres for interessenter, og hvordan dette skal fremføres av talspersoner. Selv om krisesituasjoner er uoversiktlige og vanskelig å forutse, kan man bøte på noe av usikkerheten med en plan.

En kriseplan må ha form som et generelt dokument ettersom kriser er usikre og man ikke vet hvordan eller når man blir rammet. Den må være dynamisk og hele tiden være tilpasset virksomhetens utvikling og situasjon (Aarset, 2010, s. 272). Kriseplanen må være forankret i kriseteamet og virksomheten, før krisen inntreffer. Den må inkludere kommunikasjonshandlinger, som vil si planer for krisekommunikasjon. Denne planen skal beskrive hvordan og når man skal kommunisere (Coombs, 1999, s. 87).

Kvaliteten på kriseplanen ligger i utformingen av dokumentet. De ulike aktørene får gjennom denne prosessen, de ulike elementene av planen implementert i sin bevissthet og får ofte et eierskap til dokumentet (Værnes, 2003). Dette er verdifullt dersom en krisesituasjon inntreffer virksomheten. Et slikt dokument bør revideres hvert halvår, for å oppdatere erfaringer, scenarier og faktainformasjon (Lea og Øyen, 2007). For å opprettholde bevisstheten og sikre kontinuerlig implementering av kriseplanen i virksomheten, trengs det deretter øvelser (Værnes, 2003).

Forfatterne av *Veileder i informasjonsberedskap og strategisk krisekommunikasjon* (2007) Lea og Øyen, fra Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, forteller at vel så viktig som et godt planverk, er gjennomføring av øvelser. Dette er viktig for å undersøke om planene fungerer i praksis. Planer som ikke er testet ut, kan være lite verdt når en krisesituasjon oppstår.

Lea og Øyen (2007) deler inn øvelser i to typer; skrivebordsøvelser og fullskalaøvelser. I skrivebordsøvelser gjennomgås planene med utgangspunkt i ulike tenkte krisescenarier, for å se hvordan virksomheten takler informasjonsutfordringer. Simulering av ulike informasjonstiltak kan være en del av dette. I fullskalaøvelser må alle som er en del av beredskapsplanen delta. For at dette skal oppleves realistisk av deltakerne, kan eksterne aktører involveres for å spille ulike roller som journalister og pårørende. I tillegg til å planlegge krisescenarier, må deltakerne i slike øvelser gjennomføre oppgaver som en reel situasjon (Lea & Øyen, 2007).

Det viktigste ved øvelser er evalueringen som gjennomføres i ettertid. Hva fungerte etter planen og hva måtte improviseres? Gjennom et slikt etterarbeid øker virksomhetens bevissthet til egen håndteringskompetanse og man kan gjøre tiltak for å forbedre ulike mangler som oppstod i øvelsen (Lea og Øyen, 2007).

### **3.7 Krisekommunikasjon**

Når virksomheten arbeider for å redusere omfanget av krisen og gjenopprette stabilitet i virksomheten, er kommunikasjon helt essensielt. Her ligger muligheten for å respondere på



hendelser, redusere omdømmerisikoen, informere interessenter og gi oppfølgingsinformasjon. Den første kommunikasjonshandlingen muliggjør kontroll over situasjonen for kriseteamet, og forhindrer mulig ryktespredning (Coombs, 1999, s. 133). Dette viser til den retoriske situasjonen, hvor nettopp kommunikasjon delvis eller helt kan bøte på det påtrengende problemet. Situasjoner hvor krisekommunikasjon har stor mulighet for å redusere problemet, er kriser forbundet med omdømmetrusler og problemer i virksomheten (Argenti, 2013, s. 265).

Ettersom krisekommunikasjon spiller en viktig rolle for håndtering av krisesituasjonen, får talspersonen i virksomheten en avgjørende posisjon. Derfor er det viktig at denne personen er kompetent og godt trent i forkant av situasjonen, ettersom denne personen kan bli den viktigste linken mellom virksomheten og interessentene. En dårlig trent talsperson er en oppskrift på katastrofal krisehåndtering (Coombs, 1999, s. 87).

Den første uttalelsen i krisesituasjonen som talspersonen fremmer, er ofte fremmet for pressen, og når derfor «alle». Informasjonen som følger, blir ofte presentert i flere kanaler. Den første kommunikasjonshandlingen setter derfor tonen for resten av krisen (Aarset, 2010). En uheldig formulering kan dermed bli umulig å rette opp igjen (Aarset, 2010, s. 279). «Hvis saken selv er liten, men kommunikasjonen svikter, blir uhellet til en konflikt – en mindre krise med risiko for vekst» (Kjær Hansen et al., 2006, s. 204).

I krisesituasjoner er det viktig å huske på at det er informasjon til interessentene som må være første prioritet (Aarset 2010:279). I krisesituasjoner oppstår det gjerne en ny gruppe interessenter for virksomheten; de berørte. Denne gruppen, sammen med ansatte, må alltid informeres før media. Det er ikke god håndtering av situasjonen, dersom disse gruppene får informasjon overlevert av andre enn virksomheten selv (Argenti 2013, Aarset 2010).

Ulike krisekommunikasjonsstrategier påvirker hvordan interessenter oppfatter krisen og virksomheten. Selve krisen kan legge føringer på hvilke kommunikasjonshandlinger det er mulig å utføre i situasjonen (Coombs, 1999, s. 134). Kommunikasjonsstrategier som benyttes i krisesituasjoner, kan deles inn i to kategorier: defensive og imøtekommende strategier. Coombs (1999) deler videre kategoriene inn i syv ulike responser: angrep på anklager, benektelse, bortforklaring, rettferdiggjørelse, smisk, forbedrende handling og full unnskyldning. Prinsippet for valg av responsstrategi ligger på grad av ansvar og trusselen for å skade virksomheten. Desto mer ansvarlig virksomheten er for hendelsen og jo større trussel det utgjør, desto mer imøtekommende må man være.

Generelt fremkommer gjentagende toveiskommunikasjon mellom virksomheten og interessentene i kriseperioden som en riktig strategi for å opprettholde en god relasjon

(Coombs, 1999, s. 134). Direkte kontakt med interessentene og den kriserammede virksomheten har ofte stor troverdighet og kan være den eneste muligheten virksomheten har for å formidle sin versjon av hendelsen, dersom den oppfattes ensidig fremstilt i mediene (Kjær Hansen et al., 2006, s. 214).

Til interessenter er det viktig å komme med følgende informasjon i følge Aarset (2010): hva hendte? Hva blir gjort av virksomheten? Hvordan vil hendelsen påvirke interessentene? Det er viktig at det blir formidlet klart og tydelig til interessentene hvordan de skal forholde seg til situasjonen. Oppfølgingsinformasjon må komme fortløpende med oppdateringer om hendelsen (Coombs, 1999, s. 134).

Åpenhet er viktig i god krisekommunikasjon, men dette betyr ikke nødvendigvis at virksomheten må ha full åpenhet til omgivelsene og interessentene. Derimot presenterer Coombs (1999) en «betinget full åpenhet». Dette innebærer åpenhet rundt hva interessenter og media trenger å vite, samtidig som man skåner pårørende og de som er utsatt for krisen (Aarset, 2010, s. 281). Et godt råd når man utøver krisekommunikasjon er: «Tell as much as you can, as soon as you can» (Argenti, 2013, s. 268). Det er viktig for en virksomhet å kommunisere både tidlig og ofte i krisesituasjoner (Argenti, 2013, s. 271). Når krisen inntreffer, er det viktig at ledelsen i første omgang prøver å få kontroll over situasjonen. Deretter må man arbeide for å få tak i så mye informasjon som mulig. Dersom virksomheten trenger lang tid for å finne ut hva som har skjedd, i en uoversiktlig situasjon, er det viktig at virksomhetens talsperson går ut i mediene og informerer om nettopp dette. Fremkommer ingen informasjon raskt, kan virksomheten fremstå som tafatt (Argenti, 2013, s. 270). Det som er viktig å huske på: er at den som klarer å fylle det voksende informasjonsvakuemet, sannsynligvis vinner publikum (Løvik, 2007).

I krisesituasjoner er det mange ulike mottakere en virksomhet må kommunisere med. Det er derfor viktig å ta i bruk ulike plattformer for at budskapet skal komme frem til alle mottakerne; epost, pressekonferanse, dialog og sosiale medier (Argenti, 2013, s. 272). Internt er det avgjørende å gi god, tydelig og utfyllende informasjon til egne ansatte, for at det ikke skal oppstå internt tillitsbrudd. Dette kan skje, dersom det er mediene som blir kildene til informasjon for ansatte ved virksomheten (Kjær Hansen et al., 2006, s. 215).

Kommunikasjon og informasjon reduserer usikkerhet. Internt i virksomheten reduseres usikkerheten ved at ansatte får vite mest mulig. Hva som skjer og ikke minst om hvorfor det skjer. Erlie (2003) viser at i omstillingsprosesser er det viktig med mye informasjon internt til ansatte. Selv om ansatte i kriser og omstillingsprosesser i større grad ønsker å ta del i hva som skjer i bedriften, er ofte disse periodene av en slik karakter at involvering og

medvirkning fra ansatte ikke er mulig for ledelsen. Raske og mulig upopulære beslutninger må fattes av ledelsen eller i kriseteamet og man har ikke tid til gjennomganger med alle ansatte (Erlie, 2003).

Selv etter krisen er det viktig med god flyt av informasjon til interessentene. Kommunikasjonen som benyttes i etterkant av krisesituasjoner, bør berolige mottakerne med informasjon at virksomheten har kontroll over risikoen for at det skal inntreffe en ny krise (Aarset, 2010; Coombs, 1999). Selv om det er et mål at virksomheten raskt skal komme tilbake til normalen, er det viktig å tenke igjennom hva som blir formidlet til omgivelsene i ettertid (Argenti, 2013, s. 273).

### **3.8 Massekommunikasjon**

Mediene kan ha to ulike roller i krisesituasjoner. Strategisk kan mediene brukes av virksomheter for å få informasjonen ut til offentligheten. Dersom dette er nødvendig i en krisesituasjon, kan virksomheten være avhengige av mediedekning (Argenti, 2013, s. 272). Slike situasjoner kan oppstå, men ofte besitter mediene en annen rolle i krisesituasjoner, rollen som er et forsterkende element i kriseeskaleringen.

Massekommunikasjon er en prosess som kan defineres som: budskapsformidling fra en eller få avsendere til mange mottakere. Det viktigste skillet på massekommunikasjon og personlig kommunikasjon er betydningen mediet eller kanalen har. Et klassisk kjennetegn for massekommunikasjon var enveiskommunikasjon (Schwebs & Østbye, 2007, s. 20). Gjennom utviklingen av kommunikasjonsteknologien, ser vi i dag at nye medier åpner opp for at selv massekommunikasjon kan være toveiskommunikasjon, gjennom sosiale medier, nettaviser, blogger og lignende. Her åpnes det opp for respons fra mottakerne, selv på ytringer som når «alle».

Når krisen har begynt å utvikle seg fra en liten spire, er presset fra mediene økende. Full dekning av saken igangsettes og dersom virksomheten som er rammet av krisen ikke har oversikt over situasjonen og på den måten ikke kan gi mediene den informasjonen de ønsker, blir det rom for spekulasjoner i media (Argenti, 2013; Kjær Hansen et al., 2006). Kriser blir i dag mer og mer omtalt som mediestormer. Dette viser til det faktum at det ikke nødvendigvis er bakgrunnen for krisen som er drivkraften i kriseutviklingen, men derimot mediene (Kjær Hansen et al., 2006, s. 201).

Alle kriser skaper et informasjonsvakuum. Dette vakuumet blir fylt på en eller annen måte, av en eller annen aktør. Mediene er i slike situasjoner flinke til å finne personer som vil uttale seg om krisen. Derfor er det viktig å ha kontroll på kommunikasjonen, slik at

virksomheten snakker med en «samlet stemme» (Aarset, 2010; Argenti, 2013). Det er i fasen hvor virksomheten selv ikke kan gi ut ønsket informasjon, at mediene tar i bruk eksperter. I slike situasjoner benyttes ofte eksperter som bekrefter krisebildet som mediene ønsker å fremstille (Kjær Hansen et al., 2006, s. 207).

I krisesituasjoner er det viktig å huske på hvordan mediene er drevet. Tre faktorer er journalister på jakt etter: Den gode historien, den egentlige bakgrunnen for det som har skjedd og hvem som er ansvarlig (Kjær Hansen et al., 2006, s. 212). Eller som Argenti (2013) presenterer: offere, skurker og visuelle elementer. Poenget er at mediene er ute etter å finne en historie som passer inn i deres fortellermønster også kalt mediedramaturgi.

Journalistikkens hensikt er å formidle informasjon på en nær, interessant og troverdig måte. Historien skal fange personers oppmerksomhet og interesse, og må være lett å oppfatte. I journalistikkens lærebøker benyttes derfor modellen som blir omtalt som den omvendte pyramide. Her presiseres det at hovedpoenget skal komme først, gjerne i form av overskrift og ingress og så følger de øvrige opplysningene, hvor det minst viktige kommer til slutt. Bakgrunnen for denne modellen er at personer skal kunne være godt informert, selv om de bare leser starten på en nyhetssak (Kjendsli, 2008). Mediene forteller dermed en virkelighet i forenklete rollebilder, hvor det er lite rom for nyanser. Dette hevder Øyvind Johnsen (2007) i sin bok *Journalister er ikke så farlige: Dersom du er forberedt* (2007). Scenene i krisesituasjoner besettes av skurker, ofre, helter og vitner, hvor all informasjon blir fremstilt på den måten som underbygger redaksjonens hypotese. Dette definerer han som korsfarermentalitet, som oppstår når det blåses opp til jakt i pressen (Johnsen, 2007).

For at en situasjon skal ha nyhetsverdi, opererer journalister etter det som blir definert som nyhetskriterier. Kjendsli (2008) presenterer i sin bok *Rett på sak* (2008), ulike elementer som utgjør om en situasjon har nyhetsverdi:

«Saken må være vesentlig, gi identifikasjon, ha et element av sensasjon og være aktuell. De fleste er dessuten enige om at et konflikt-element øker sakens nyhetsverdi og hvis redaksjonen er alene om saken, er den nesten sikret plass i redaksjonens nyhetsbilde» (Kjendsli, 2008, s. 52).

Med et innblikk i hvordan medier og journalister tenker og utfører sine arbeidsoppgaver, fremkommer poenget til Kjær Hansen (2006) tydelig. Det er for sent å utvikle forståelse av hvordan mediene fungerer og evnen til å opptre fornuftig i kontakt med mediene, når krisen allerede har brutt ut. Dette må være en del av virksomhetens proaktive handlinger (Kjær Hansen et al., 2006, s. 212). Et annet proaktivt tiltak er relasjonsbygging til mediene. For det

viser seg at virksomheter som har vært flinke til å skape relasjoner til mediene i gode tider, vil møte mer forståelse fra journalistene når krisen rammer. Dersom noen i virksomheten har personlige relasjoner til noen journalister, er det ofte best at de også har kontakten med dem i krisetider (Argenti, 2013, s. 268).

Negativ medieeksponering på grunn av kriser, kan gi langvarige konsekvenser for omdømmet til en virksomhet. Man bør derfor arbeide for å fange opp faresignaler i omgivelsene raskt, for å redusere eller forhindre krisens utvikling (Silkose & Unsgaard, 2006, s. 1). Desto lengere tid en krise blir værende i mediebildet, desto større sjanse er det for at krisen fester seg til publikums minne og dermed skader virksomhetens omdømme (Kjær Hansen et al., 2006, s. 208).

### **3.9 Omdømmets betydning i krisesituasjoner**

Når det gjelder krisekommunikasjon, er omdømmet en viktig brikke, både med tanke på forebygging av kriser og reduksjon av konsekvenser dersom krisen inntreffer. Inntrykket interessentene har av virksomheten, altså dens omdømme, fargelegger hvordan de tolker og forstår hendelser som virksomheten havner i. Et godt omdømme skaper en lettere tilgang på tilgivelse for mindre feil i virksomheten blant interessentene og omgivelsene (Aarset, 2010, s. 177).

Troverdighet er en viktig del av en virksomhets omdømme. Dette etableres ved fire ulike elementer: åpenhet, kompetanse, rettferdighet og medfølelse (Løvik, 2007). Et godt omdømme er ikke noe man kan kjøpe, men er noe som erverves over tid. Omdømmet til en virksomhet består av adferd over tid, hvordan man fremviser denne adferden og hvordan den kommuniseres med omgivelsene. For å skape et godt omdømme, burde første steget derfor være å fokusere på hvordan virksomheten faktisk er (Aarset, 2010, s. 178).

Kriser kan som nevnt ikke forebygges, men man kan likevel iverksette tiltak. Relasjoner til interessentene er viktig i arbeidet med krisehåndtering, både i fasene pre-krisen, krisehendelsen og post-krisen. Her er det av stor betydning å ha nære relasjoner, være troverdig og innfri til forventinger (Coombs, 1999, s. 45).

### **3.10 Oppsummering og vektlegging**

Hvor godt virksomheter er kommunikativt forberedt på kriser er problemstillingen jeg utforsker i oppgaven. Jeg har avgrenset oppgaven til å omhandle omdømmerelaterte kriser på Sørlandet. Ut i fra den teoretiske rammen presentert ovenfor, vil jeg ha fokus på den brede

forståelsen av begrepet krisekommunikasjon og jeg benytter meg av Johansen og Frandsen (2007) presentasjon av den retoriske arena som forskingsinngang til feltet. Dette viser at jeg vil ha fokus på enveis- og toveiskommunikasjon internt og eksternt i virksomheter, medienes betydning og omgivelsenes innvirkning på krisens tre livsfaser: pre-krisen, krisehendelsen og post-krisen.

Med fokus på alle livsfasene vil pre-krisestadiet trekke inn proaktive handlinger som opprettelse av planer for krisekommunikasjon, implementering i virksomheten, kriseteam og gjennomførelse av øvelser. I selve krisehendelsen vil alle aspekter rundt intern og ekstern kommunikasjon være av betydning og hvordan tiltak som blir iverksatt. I post-krisestadiet vil evaluering av situasjonen være i fokus. Hvordan tok virksomheten lærdom av situasjonen? Hva burde være gjort annerledes? Hvilken betydning hadde kommunikasjonen for krisens utvikling?

## 4. Metode

### 4.1 Valg av metode

Metode er en fremgangsmåte, eller et middel for å løse et problem og muligheten man har for å komme frem til ny kunnskap. Denne oppgaven baserer seg på induktiv og ideografisk metode. Det vil si studier av enkeltfenomen, som ikke sikter på å utvikle lovmessigheter. Ved deduktiv metode trekker man slutninger fra utsagn eller premisser i samsvar med logiske regler. Slutningen er sann og universell, dersom premissene er sanne. I induktiv metode slutter man fra observasjon til utsagn om generelle sammenhenger. Konklusjoner er ikke en logisk slutning av premissene, og dermed ikke verifiserte universelle utsagn. Induktiv metode benyttes i kvalitativ metode, på felt hvor det er lite tidligere forskning og hvor man vil se mange forhold i sammenheng, og forventer at konteksten spiller inn (Ryen, 2002, s. 29). For min oppgave finnes det ingen tidligere forskning som forteller hvor godt virksomheter på Sørlandet er kommunikativt forberedt på kriser.

For å kunne besvare problemstillingen har jeg valgt metodetriangulering som forskningsstrategi. Metodene som benyttes kan enten være sidestilte, eller underordnet hverandre (Ringdal, 2013, s. 110). I min oppgave er metodene sidestilt. Jeg har valgt å gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse for å kartlegge hvor bevisste virksomheter på Sørlandet er på fagfeltet krisekommunikasjon og om dette er implementert som et strategisk verktøy blant virksomhetene. Dette besvarer underspørsmål én. Deretter valgte jeg å gjennomføre kvalitative intervjuer med personer som har vært utsatt for en omdømmerelatert krisesituasjon i arbeidssammenheng. Denne delen av forskningen vil besvare underspørsmål to; Hvordan praktiseres krisekommunikasjon ved håndtering av omdømmerelaterte kriser? Dermed gir intervjuene en innsikt i hvordan det kan oppleves å være i en krisesituasjon og hvilken rolle kommunikasjonen spiller i kriseforløpet. Deres erfaringer vil kunne utdype forståelsen av hva som kreves av forberedelser innen krisekommunikasjon, og dermed kunne utdype hvor godt kommunikativt forberedt virksomhetene på Sørlandet er, sett i forhold til opplysningene som fremkommer i spørreundersøkelsen.

I forskningsprosessen benytter jeg meg av tversnittdesign, som vil si at forskningsprosessen er tidsavgrenset og har som hensikt å beskrive et forhold i nåtiden. Dette viser at datamaterialet kun registreres en gang (Ringdal, 2013, s. 107). Innen kvantitativ forskning er spørreundersøkelser hyppigst benyttet, mens i kvalitativ forskning benyttes oftest intervju med et lite utvalg informanter. I min oppgave er begge metodene benyttet.

Gjennom triangulering av metoder vil jeg ha to holdepunkter for å besvare min problemstilling. Dette skaper ikke nødvendigvis større validitet, men triangulering kan styrke konklusjoner i en studie og dermed gjøre den mer fullstendig. Likevel viser det seg også at triangulering kan føre med seg ulemper. Dette er tid- og ressurskrevende, man kan behandle data som sammenlignbare selv om de egentlig ikke er det, og man kan ende opp med å få ulike svar på samme spørsmål (Ryen, 2002). Seales (1999) konkluderer med at dersom triangulering blir gjennomført med forsiktighet, kan dette øke troverdigheten til kvalitative undersøkelser (Seales 1999 i Ryen, 2002, s. 205). Derfor er det viktig at jeg som forsker vet hva formålet ved trianguleringen er.

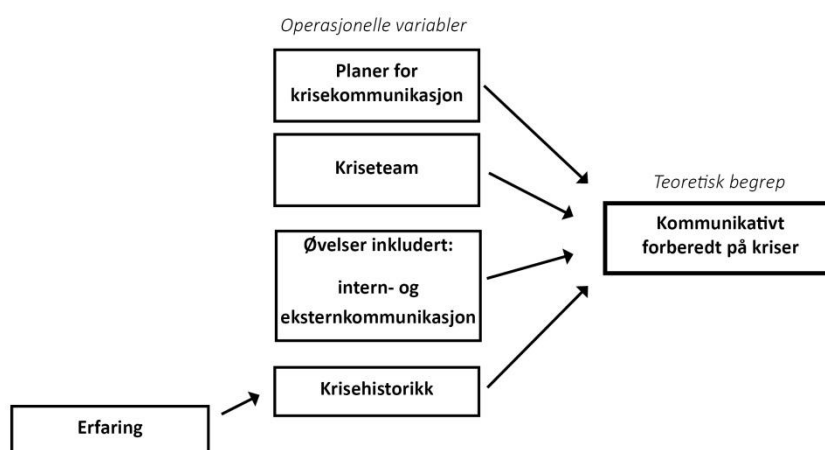
#### **4.2 Måles det som måles skal?**

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av Hellevik (2002) sin definisjon av validitet som definisjonsmessig validitet. Definisjonsmessige valide data vil si at materialet som er innsamlet er et uttrykk for det fenomenet forskeren ønsker å si noe om. Dette viser til hvordan man måler det underliggende fenomenet som problemstillingen etterspør: *kommunikativt forberedt*.

I samfunnsvitenskaplig forskning vil man ofte avdekke underliggende forhold, som ikke enkelt lar seg uttrykke i bestemte tall. Validitet omhandler derfor om det er sammenheng mellom det underliggende forholdet som forskeren ønsker å undersøke kalt teoretisk begrep, og det som konkret lar seg registrere kalt operasjonelle variabler (Undheim, 1996, s. 30). I undersøkelsene brukes derfor variabler man tror påvirker eller blir påvirket av det teoretiske begrepet, for å undersøke det underliggende fenomenet. Dette resonnementet kan fremstilles i ulike målemodeller. Man angir antakelsene om påvirkning med piler, men man kan ikke bestemme styrken på sammenhengen mellom variablene, ettersom det teoretiske begrepet ikke lar seg måle (Hellevik, 2002).

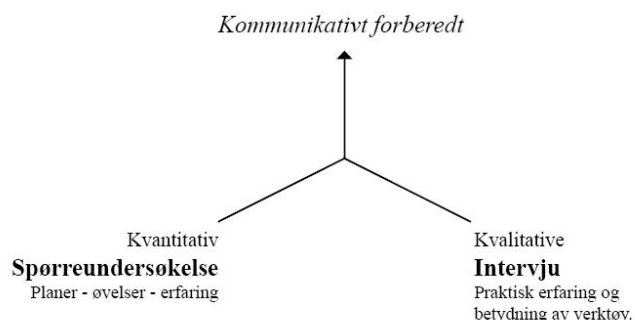
I min oppgave er modellen formativ, som vil si at jeg antar at de operasjonelle variablene antas å påvirke det teoretiske begrepet. Med den teoretiske rammen som utgangspunkt antar jeg at det teoretiske begrepet *kommunikativt forberedt*, blir påvirket av de ulike operasjonelle variablene: planer for krisekommunikasjon, kriseteam, øvelser inkludert intern- og eksternkommunikasjon og erfaring (krisehistorikk) (Hellevik, 2002, s. 187). Dette blir visuelt fremstilt i figur 1.





Figur 1: Definisjonsmessig validitet – sammenhengen mellom operasjonelle variabler og det teoretiske begrep.

I denne oppgaven er formålet med triangulering av metoder å gi et mer utfyllende svar på hvor godt virksomhetene er kommunikativt forberedt. Figur 2 illustrerer formålet med trianguleringen i min oppgave.



Figur 2: Metodetriangulering

Gjennom en kvantitativ kartlegging fremkommer det hva virksomhetene besitter av verktøy, mens jeg gjennom intervju kan få en forståelse av betydningen de ulike verktøyene har for en virksomhet i en krisesituasjon. Sammen gir dette et utfyllende grunnlag for å besvare hovedproblemstillingen.

#### 4.3 Spørreundersøkelse - En kvantitativ tilnærming til problemstillingen

Fra 12. november til 26. november 2012 gjennomførte jeg en spørreundersøkelse som skulle kartlegge om krisekommunikasjon er implementert i virksomhetene på Sørlandet sin beredskap. Denne undersøkelsen utformet jeg med rådgivning fra kommunikasjonsbyrået Presis 360 i Arendal og den ble distribuert av Arendal Næringsforening og

Næringsforeningen i Kristiansandsregionen. Undersøkelsen ble gjennomført via en selvopprettende link integrert i en invitasjonsepost.<sup>1</sup> Dette gjorde svarene anonyme.

#### **4.3.1 Utforming av spørreundersøkelsen**

Da jeg startet arbeidet med å utforme spørreundersøkelsen, gjennomførte jeg fire pilotintervjuer med bedriftsledere på Sørlandet. Gjennom disse intervjuene utviklet jeg en forståelse for hvordan jeg skulle gå frem for å utforme spørsmålene på best mulig måte, for å oppnå minst mulig misforståelser hos respondentene. Det teoretiske fagspråket måtte omformuleres til et mer hverdagslig språk.

I startfasen var det mange spørsmål jeg fant interessante. Jeg valgte å teste dem ut på ansatte i kommunikasjonsbyrået Presis 360. Gjennom disse testene reduserte og konkretiserte jeg spørsmålene kraftig, for at undersøkelsen ikke skulle bli for lang. Selve undersøkelsen ble utformet i programmet SurveyXact.<sup>2</sup> Spørreskjemaet ble pre-strukturert, med konkrete spørsmål og deretter faste svaralternativer. Dette gjorde jeg for å gjøre sammenligning av svarene lettere, som er en av fordelene med kvantitativ metode. Før jeg anså undersøkelsen som ferdig, ble den gjennomgått og godkjent av lederne for de to næringsforeningene, Hans Iversen og Christian Altmann.

#### **4.3.2 Utvalg av virksomheter til undersøkelsen**

Ved utvelging av enheter kan man møte problemer dersom man ønsker å generalisere funnene fra undersøkelsen. For at generalisering skal være mulig er det viktig at utvalget er representativt for populasjonen. Da må man foreta et sannsynlighetsutvalg. Min hovedproblemstilling forteller at jeg ønsker å si noe om virksomhetene på Sørlandet. Derfor ønsket jeg i utgangspunktet å si noe om virksomhetene lokalisert i Agder-fylkene.

I min oppgave har jeg ikke gjort et sannsynlighetsutvalg. For å undersøke: Hvordan krisekommunikasjon er implementert i virksomhetenes beredskap, valgte jeg å benytte meg av de to næringsforeningene i agderfylkene, Arendal Næringsforening og Næringsforeningen i Kristiansandsregionen. Dette gjorde jeg med bakgrunn i at de sa seg villige til å distribuere undersøkelsen for meg til sine medlemmer, noe jeg mente ville gi en større sjanse for

---

<sup>1</sup> Vedlegg 1: Invitasjons-epost

<sup>2</sup> SurveyXact er en enhet i konsulentvirksomheten Rambøll Management, som har over 20 års erfaring med gjennomførelse av spørreskjemaundersøkelser for virksomheter og offentlige organisasjoner. SurveyXact ble utviklet i 1999 - i første omgang som internt system i Rambøll Management. Siden har systemet gjennomgått en massiv videreutvikling og er i dag det ledende spørreskjemasystemet i Skandinavia. (Hentet 03.04.13 <http://www.surveyxact.no/om-oss/om-surveyxact>)

deltakelse blant virksomhetene. Populasjonen for undersøkelsen er dermed virksomheter i Aust- og Vest Agder, mens bruttoutvalget ble medlemmene i næringsforeningene. Antall medlemmer i slike foreninger varierer ofte, men i perioden som undersøkelsen ble sendt ut, hadde Arendal Næringsforening 269 medlemmer<sup>3</sup> og Næringsforeningen i Kristiansandsregionen 558 medlemmer.<sup>4</sup> Dette utgjør et bruttoutvalg for undersøkelsen på 827 virksomheter.

Jeg foretok derfor et ett-trins utvalg, ved at jeg valgte å distribuere undersøkelsen til alle deres medlemmer, gjennom en invitasjonsepost for deltakelse (Hellevik, 2002, s. 120). Derfor oppstod det som Hellevik (2002) definerer som utvelgning ved selvseleksjon, ved at virksomhetene selv valgte om de ønsket å delta.

#### **4.3.3 Resultat av undersøkelsen**

Av 827 virksomheter fikk jeg totalt 127 svar. Dette utgjør 15,4 %, noe som er lavt. Ettersom 84,6 % av de som ble invitert til å delta i undersøkelsen valgte ikke å svare, er det dermed fare for skjevhet i datamaterialet og generalisering er problematisk. Enhetens representativitet kan avvike systematisk fra populasjonen *virksomhetene på Sørlandet* og derunder medlemmene til Arendal Næringsforening og Næringsforeningen i Kristiansandsregionen (Hellevik, 2002, s. 122). Ettersom virksomhetene selv tok stilling til om de ønsket deltakelse i undersøkelsen eller ikke, vil jeg derfor videre se på hva som kan ha påvirket hvorvidt virksomhetene ønsket å delta.

#### **4.3.4 Frafallsanalyse av undersøkelsen**

De som har fått undersøkelsen tilsendt, men ikke besvart den, kalles frafall av respondenter. Det opereres med to typer frafall i samfunnsvitenskapelig metode: frafall av respondenter og frafall av enkeltspørsmål (Jacobsen, 2010, s. 170). For min oppgave er det frafall av respondenter som er mest fremtredende, ettersom 827 virksomheter ble invitert til å delta, mens kun 127 besvarte undersøkelsen.

---

<sup>3</sup> Arendal Næringsforening er lokalisert i Arendal Kunnskapspark (Longum Park), cirka fire kilometer uten for Arendal sentrum. Foreningen har over 250 medlemmer som spenner fra store, børsnoterte selskaper, til banker og forsikringsselskaper, samt flere små- og mellomstore bedrifter innenfor en rekke ulike bransjer. Foreningens målsetting er å være en sterk og solid forening med tyngde i lokalsamfunnet. For å klare dette, er en prioritert oppgave å få store deler av næringslivet i Arendal som medlemmer i foreningen (Kilde: Foreningens nettside, hentet 05.03.2013 <http://www.arendalnaeringsforening.no/om-foreningen/>).

<sup>4</sup> Næringsforeningen i Kristiansandsregionen er en av landets største, og arbeider for å skape vekst i regionen. Denne foreningen rekrutterer fra Lillesand, Birkenes, Iveland, Songdalen, Søgne, Kristiansand og Vennesla (Vest- og Aust-Agder). Næringsforeningens viktigste oppgave er å tale næringslivets sak i samfunnsdebatten i Kristiansandsregionen (Kilde: Foreningens nettside, hentet 05.03.2013 <http://www.kristiansand-chamber.no/dette-er-neringsforeningen>).

Frafall på deltakelse hadde ikke vært et problem, dersom man antok at dette frafallet er tilfeldig. Forskning viser derimot at det ikke er slik. Det viser seg at enkelte grupper av respondenter systematisk faller fra undersøkelser. De som ikke deltar er først og fremst de som ikke er interessert i problemstillingen eller ikke besitter direkte kunnskap om tematikken som blir presentert (Jacobsen, 2010, s. 170). Videre kan også kanalen man benytter for å gjennomføre undersøkelsen, legge føringer for hvilke grupper som faller fra besvarelesene. I min oppgave har dette vært epost. Undersøkelsen ble sendt som en selvopprettelse via lenke, integrert i en invitasjonsepost. Dette forteller at personer som daglig benytter epost, har større sjanse for å besvare enn de som ikke benytter dette i sitt daglige arbeid. I min oppgave kan derfor frafall av respondenter være mindre produksjonsbedrifter som kun benytter epost i forbindelse med fakturautsendelse, som gjør at epostkommunikasjon ikke inngår i virksomhetenes daglige virke.

Frafall kan også skyldes at virksomhetene ikke har hatt mulighet, eller rett og slett ikke ønsket å delta, ettersom man kan bli utsatt for mange henvendelser om spørreundersøkelser. I denne oppgaven kan det også tenkes at virksomhetene anså temaet for sensitivt og dermed ikke ønsket å delta. Selv om jeg gjorde mitt for å sikre at respondentene skulle forbli anonyme, kan det tenkes at noen var skeptiske (Johannessen, Tufte, & Kristoffersen, 2010, s. 246).

For å undersøke hvor representative svarene er, kan man gjennomføre en frafallsanalyse. Denne viser hvordan respondentene speiler populasjonen (Johannessen et al., 2010, s. 247). I frafallsanalysen setter jeg derfor bruttoutvalget (alle virksomhetene i næringsforeningene) opp mot nettoutvalget (virksomhetene som deltok) i undersøkelsen, med utgangspunkt i en kjent kategori. I mitt tilfelle valgte jeg å ta utgangspunkt i antall ansatte i virksomhetene. Jeg tok for meg hvordan medlemsvirksomhetene i næringsforeningene fordelte seg i kategorier i forholdt til antall ansatte, og satt dette opp mot hva virksomhetene som hadde besvart undersøkelsen hadde oppgitt.

Antall ansatte	A. Næringsforening <sup>5</sup>	Næringsforening i K. <sup>6</sup>	Bruttoutvalg	Nettoutvalg	Svarprosent <sup>7</sup>
<b>0 – 50</b>	95stk (81,2 %)	495stk (88,7 %)	87,4 % (N=590)	62,2 % (N=79)	13,4%
<b>51 – 100</b>	8stk (6,83 %)	31stk (5,6 %)	5,8 % (N=39)	11,8 % (N=15)	38,5%
<b>101 – 200</b>	6stk (5,12 %)	20stk (3,6 %)	3,9 % (N=26)	11,02 % (N=14)	53,8%
<b>Over 200</b>	8stk (6,84 %)	7stk (1,3 %)	2,2 % (N=15)	14,96 % (N=19)	126,6% <sup>8</sup>
<i>Uvisst<sup>9</sup></i>	117stk (100 %) 152 stk	558 (100%)	675 + 152 stk	127 (100%)	
<b>Totalt (N)</b>	<b>269</b>	<b>558</b>	<b>827</b>	<b>127</b>	<b>15,4 %</b>

Frekvenstabell 1: Frafallsanalyse av undersøkelsen

Frekvenstabell 1 viser at det er gjennomgående forskjeller på nettoutvalget og bruttoutvalget. Det fremkommer en klar tendens til at små virksomheter har unnlatt å svare, mens større virksomheter har en høyere svarprosent. Når frekvensfordelingen fra nettoutvalget avviker mye fra frekvensfordelingen til bruttoutvalget, er det ikke aktuelt å generalisere resultatene fra utvalg til populasjon (Johannessen et al., 2010).

Mitt materiale har størst troverdighet for større virksomheter. Dette kan vise til at disse trolig har en større administrasjon og oftere benytter epostkommunikasjon i sitt daglige arbeid. Videre kan man også anta at disse har en større interesse for tematikken. Grunnen for at mitt materiale har mest troverdighet for større virksomheter fremkommer ved at svarprosenten i de ulike antall ansatte kategoriene, øker fra over 100 ansatte. Funnene i denne oppgaven er derfor i første omgang gjeldene for virksomhetene som har besvart

<sup>5</sup> Kilde på tall fra Arendal næringsforening: Medlemsoversikt på nettsiden, krysset med oversikt over virksomheter og antall ansatte fra proff.no (ASA og AS selskaper i Aust-agder) 19. februar 2013. (Proff<sup>®</sup> er offisiell distributør av foretaksinformasjon fra Brønnøysundregistrene, og som sådan viser vi juridisk informasjon og regnskapsdata for alle aktive norske foretak. <http://innsikt.proff.no/support/ofte-stilte-sporsmal/>)

<sup>6</sup> Kilde på tall fra Næringsforeningen i Kristiansandsregionen: Anne Marit Thomassen, Handelskammer, via epost 8. februar 2013.

<sup>7</sup> Denne kolonnen viser hvor stor svarprosent var innen de ulike kategoriene; antall ansatte. F. eks. ser man at kun 13,4 % av virksomhetene som har mellom 0-50 ansatte besvarte undersøkelsen.

<sup>8</sup> Grunnen til at svarprosenten er høyere enn 100 % viser til den høye andelen av virksomheter i Arendal Næringsforening som ikke har oppgitt antall ansatte i Brønnøysundregistrene som legger grunnlaget for Proff sine lister.

<sup>9</sup> De 152 virksomhetene som står som uvisst, har ikke registret antall ansatte i Brønnøysundregisterne jeg fikk fra Proff. Flere av disse er avdelinger til store konsern; Kruse smith, DnB, Sparebanken Sør etc.

undersøkelsen, men jeg velger likevel å presentere funnene som tendenser, som i størst grad er gyldig for virksomheter med over 100 ansatte.

#### **4.3.5 Reliabilitet og validitet i spørreundersøkelsen**

Reliabilitet viser til hvor nøyaktig undersøkelsen er, også kalt påliteligheten til undersøkelsen. Dette viser til materialet, utvalget og hvordan materialet bearbeides (Johannessen et al., 2010, s. 40).

Mitt materiale kan sees som pålitelig, dersom man ikke prøver å generalisere funnene. Dette materialet sier kun noe om dem som har deltatt i undersøkelsen, hva som kan sies ut over dette er bare mulige tendenser. Bearbeidelsen av materialet vil være en beskrivende analyse, som viser at man ikke tar høyde for å generalisere (Johannessen et al., 2010). Dette gjør at resultatet er pålitelig for dem som har deltatt.

Reliabilitet kan undersøkes på to måter: ved å teste samme fenomen flere ganger, og ved at en annen forsker undersøker samme fenomen. Dersom disse testene gir samme resultat, er reliabiliteten høy (Johannessen et al., 2010, s. 40). Dette er ikke gjort i denne sammenheng, og ettersom datamaterialet ikke er representativt, vil jeg konkludere med at reliabiliteten er lav. Det som likevel kan øke reliabiliteten er tidligere forskning, dersom funnene kan vise til lignende tendenser. Dette vil jeg komme tilbake til i kapittel seks, drøfting og konklusjon, hvor funn fra tidligere forskning vil bli drøftet opp mot min egen undersøkelse.

Validitet brukes ofte i en allmenn betydning som gyldighet og omhandler hva som blir målt. Måles det som måles skal? Dette viser til det innhentede materialets relevans for problemstillingen. Måten jeg gikk frem for å utforme spørreundersøkelsen, gjennom fire pilotintervjuer og flere runder med godkjenning fra ulike personer med kompetanse, kan vise til at måten jeg innhentet materialet er gjennomført på en troverdig måte, som gjør at validiteten på undersøkelsen er høy.

#### **4.3.6 Analyse av spørreundersøkelsen**

I samfunnsvitenskapelig forskning er det i hovedsak to typer statistikk som benyttes: beskrivende statistikk og slutningsstatistikk. I denne oppgaven er det beskrivende statistikk som er benyttet, ettersom slutningsstatistikk har som hensikt å generalisere funn fra utvalg til populasjon og å si noe om årsakssammenhenger. Beskrivende eller deskriptiv statistikk som det også kalles, analyserer kun hvordan enheter fordeler seg på variabler i et konkret datamateriale (Johannessen et al., 2010, s. 415). Denne analysen vil avdekke og beskrive tendenser i materialet som foreligger og har dermed ikke som mål å generalisere funnene til å gjelde alle virksomhetene (Hellevik, 2002, s. 199) i næringsforeningene.

Jeg har også brukt programmet SurveyXact til å gjennomføre mine analyser av materialet. I denne oppgaven har jeg benyttet meg av univariat og bivariat analyse. Univariat analyse tar kun for seg en variabel og ser på hvordan enhetene fordeler seg på de ulike verdiene. Ved en slik analyse kartlegger man hva, men ikke hvorfor. En bivariat analyse undersøker derimot hvordan enhetene fordeler seg på verdiene til to variabler samtidig og er dermed mer forklarende (Johannessen et al., 2010, s. 415). Slike analyser viser korrelasjoner mellom variablene, som muliggjør drøfting rundt årsakssammenhenger.

I min oppgave vil nominalnivå og ordinalnivå være målenivåene jeg i hovedsak benytter meg av når jeg gjennomfører univariate og bivariate analyser, for å se på sammenhengen mellom variablene. Dette er i samsvar med det som er mest vanlig i samfunnsvitenskaplig analyse. Nominalnivå vil si at variablene klassifiseres i gjensidig utelukkende kategorier. Her har størrelse ingen betydning og ved sammenligning er det kun likheter og forskjeller som diskuteres. I ordinalnivå er enhetene klassifisert i kategorier som i tillegg til å være gjensidig utelukkende, også er rangordnet. Her er det relevant å snakke om høyest og lavest nivå, men derimot ikke avstanden mellom nivåene (Hellevik, 2002, s. 179). Mine variabler har i hovedsak gjensidige utelukkende verdier og det er dermed disse målenivåene som blir hensiktsmessig å bruke. Analysen vil derfor presentere tendenser på likheter og forskjeller ved datamaterialet og samvariasjon mellom variabler. Her vil jeg benytte meg av frekvens- og krysstabeller som blir fremstilt i SurveyXact sitt analyse program.

Frekvenstabeller benytter jeg for å se på hvordan respondentene fordeler seg på en variabel. Videre benytter jeg meg av krysstabeller for å se hvordan respondentene fordeler seg på to variabler samtidig. Krysskjøringen fremstilles ved hjelp av prosentuering, som gjør det lettere å sammenligne fordelingene på de ulike verdiene (Hellevik, 2002, s. 236). Gjennom disse analysemetodene vil jeg kunne besvare underspørsmålet: Hvordan er krisekommunikasjon implementert i virksomhetenes beredskap? Gjennom å undersøke om virksomhetene har planer, øvelser og erfaring, fremkommer videre et grunnlag for å besvare problemstillingen: Hvor godt er virksomheter på Sørlandet kommunikativt forberedt på kriser?

#### **4.4 Intervju- en kvalitativ tilnærming til problemstillingen**

Gjennom intervjuer ønsket jeg å finne ut hvordan krisekommunikasjon blir praktisert ved håndtering av omdømmerelaterte kriser. Min kvalitative del av forskningsdesignet kan defineres som fenomenologisk forskning, ved at jeg fokuserer på hvordan flere personer

opplever en bestemt situasjon: en krise. Hensikten med fenomenologisk forskning er å komme frem til essensen av en situasjon (Ringdal, 2013, s. 110). Gjennom intervjuer forsøker jeg å danne meg et bilde av hva informantene har opplevd i en krisesituasjon og hvordan de håndterte situasjonen, og dermed høste lærdom av deres erfaringer.

Som en kvalitativ tilnærming til å besvare problemstillingen valgte jeg å gjennomføre intervjuer med personer som har opplevd en omdømmerelatert krise i arbeidssammenheng. Gjennom intervju søker man å forstå verden fra informantenes side (Kvale, Brinkmann, & Anderssen, 2009, s. 21). I min oppgave er det enkeltpersonens erfaringer med kommunikasjonsutfordringer under en krise som er av interesse, og ikke selve krisen virksomheten gjennomgikk. Dette er likevel sensitive temaer. Selv om det hadde vært en styrke for oppgaven å få vite hvilke kriser den kommunikative håndteringen omhandlet, var dette ikke mulig, ettersom informantene stilte opp på bakgrunn av løfte om anonymitet. Derfor har jeg valgt å anonymisere informantene i analysen og depresiserer deres formuleringer, for at man ikke skal kunne kjenne igjen enkeltpersoner og virksomhetene hvor krisen fant sted.

Hensikten med intervjuene er å analysere kommunikasjonens betydning i krisesituasjoner, samt høste lærdom og erfaringer fra personer som har opplevd en krisesituasjon i sitt arbeid. Disse intervjuene vil deretter settes i sammenheng med funnene fra spørreundersøkelsen og på den måten kunne gi utdypende svar på om de verktøy virksomhetene har implementert, gjør dem godt kommunikativt forberedt på kriser, samt vilkår som stilles for at de skal være tjenlige verktøy i en krisesituasjon.

#### **4.4.1 Utvalg av informanter til intervjuer**

Problemstillingen avgrenser oppgaven til å omhandle virksomheter på Sørlandet. Derfor er også mine fem informanter valgt ut fra denne regionen. Måten jeg gikk frem for å finne aktuelle kandidater, var ved hjelp av Atekst – Retriver.<sup>10</sup> Ettersom oppgaven omhandler omdømmerelaterte kriser, valgte jeg å gå igjennom negative medieoppslag for å finne mine informanter.

Flere av krisene jeg fant omtalt i medier, var en del år tilbake i tid. Jeg ønsket derfor å intervjuer personene som satt i lederstillinger i virksomheten på det tidspunktet krisesituasjonen utspant seg. For å få variasjon i utvalget (Ryen, 2002, s. 85) valgte jeg ulike

---

<sup>10</sup> Retriver er Nordens ledende leverandør av blant annet medieovervåking, verktøy for redaksjonell research og medieanalyse (Kilde: <http://www.retriever.no/om-retriever.html> hentet 05.03.2013).



typer kriser, men med det til felles at virksomhetens omdømme var truet. Videre valgte jeg kriser som skyldtes interne feil eller svakheter, og som dermed ikke oppstod på grunn av utenforstående faktorer.

Jeg henvendte meg direkte til personene som var omtalt i mediene i forbindelse med krisen. Dette gjorde jeg fordi jeg anså dem som informasjonsrike respondenter, som hadde mest å bidra med til min problemstilling (Ryen, 2002, s. 87). Jeg kontaktet dem via epost, hvor jeg informerte om at jeg ønsket deltakelse i en masteroppgave om krisekommunikasjon og opplyste om at jeg kom til å kontakte dem på telefon i løpet av kort tid.<sup>11</sup> Etter en samtale på telefon, sendte jeg ut et informasjonsskriv om prosjektet (Ryen, 2002).<sup>12</sup> Deretter ble det avtalt et tidspunkt for intervju.

Personene jeg ønsket å intervjuere faller inn under kategorien; eliteintervju, som Kvale omtaler i boken *Det kvalitative forskningsintervju* (2009). Med elitepersoner menes personer som sitter i lederposisjoner eller er eksperter på et felt. Dette gjør at disse personene har stillinger med stor makt. Et sentralt problem når man vil intervjuere elitepersoner, er å få adgang til personene. I min oppgave var likevel ikke dette et problem. Elitepersoner er videre også vant til å bli spurt om sine tanker og meninger, noe som gjorde forarbeid før intervjuene viktig. Det var viktig for meg som forsker å ha en god forståelse for fagfeltet krisekommunikasjon, hvem informantene var, samt informasjon om virksomhetene hvor krisen oppstod (Kvale et al., 2009, s. 158).

#### **4.4.2 Gjennomføring av intervjuene**

Med bakgrunn i spørreundersøkelsen og den teoretiske rammen utformet jeg en semi-strukturert intervjuguide.<sup>13</sup> Dette er en blanding av en åpen samtale og et strukturert spørreskjema. Det er fastsatte spørsmål, men ingen faste svaralternativer (Kvale et al., 2009, s. 47). Jeg valgte å strukturere spørsmålene i intervjuguiden etter Johansen og Frandsens (2007) inndeling av krisen i tre faser, som jeg har gitt betegnelsen: pre-krisen, krisehendelsen og post-krisen. I tillegg til denne inndelingen hadde jeg et oppstartsspørsmål som omhandlet hvorvidt informantene eller virksomhetene hadde opplevd en tidligere krise. Jeg tilla også sluttspørsmål som omhandlet evalueringer og tanker rundt krisesituasjonen i ettertid.

---

<sup>11</sup> Se vedlegg 2: En forespørsel om deltakelse i masteroppgave om krisekommunikasjon

<sup>12</sup> Se vedlegg 3: Masteroppgave om krisekommunikasjon

<sup>13</sup> Se vedlegg 4: Intervjuguide

Intervjuguiden bestod i hovedsak av direktespørsmål; spørsmål om konkrete emner og dimensjoner, spesifiserende spørsmål; operasjonaliserende spørsmål – hva gjorde du da? og oppfølgingsspørsmål; spørsmål for å utdype informantenes svar (Kvale et al., 2009, s. 147).

Intervjuene gjennomførte jeg på informantenes arbeidsplass. Jeg startet med en rask forklaring av intervjuguiden, som de også hadde fått tilsendt på epost på forhånd. Videre avklarte jeg bruk av diktafon og gjorde dem oppmerksomme på at den ikke muliggjorde overføring av materiale til datamaskin. Dette gjorde jeg fordi iscenesettelsen av intervjuet er viktig, for at informantene skal føle seg så tilpass og trygge som mulig, for dermed å åpne for en fri informasjonsflyt (Kvale et al., 2009, s. 141).

Hvert intervju tok i underkant av 40 minutter. Intervjuguiden ble benyttet for at jeg skulle sitte igjen med tilnærmet lik informasjon fra de ulike informantene, men ettersom samtalen gikk, ble rekkefølge og utdypende spørsmål formet gjennom intervjuet. Dette anser jeg som en styrke, hvor jeg muliggjør et mer avslappet inntrykk hos informantene og dermed bedre informasjonsflyt. I intervjuene hvor informantene selv fortalte mye av essensen, benyttet jeg meg av fortolkende spørsmål, hvor jeg omformulerte svar som; Du mener altså at...(Kvale et al., 2009, s. 149)? Dette gjorde jeg for å klargjøre hva informantene mente, i situasjoner hvor de ga mye informasjon fortløpende på eget initiativ.

#### **4.4.3 Analyse av intervjuene**

I de ulike metodologiene finnes det flere ulike paradigmer, eller metodespråk som det også heter. Paradigmet velges på bakgrunn av hvordan man skal analysere materialet man har samlet inn. I kvalitativ forskning og med konstruktivismen som utgangspunkt, finner jeg i min oppgave det naturalistiske paradigmet relevant, ettersom det er innholdet i mine informanternes svar jeg vil analysere. Det naturalistiske paradigme bygger nettopp på at informasjonen som blir formidlet av respondentene skal behandles som en sannhet. Dermed setter jeg ikke spørsmålstegn ved virkeligheten som sosial konstruert eller ikke, slik som både det etnometodologiske og det postmodernistiske paradigmet gjør. Jeg velger å ta informantenes erfaringer på alvor og behandler deres informasjon som en sannhet for dem. Det naturalistiske paradigmet analyserer nettopp *hva* informantene forteller, i motsetning til f. eks det etnometodologiske paradigmet som i større grad ville analysert *hvordan* ting blir fortalt (Ryen, 2002).

I etterkant av intervjuene transkriberte jeg samtalen ved hjelp av diktafonen jeg benyttet. Transkripsjon betyr en omdannelse av muntlig språk til skriftlig tekst (Kvale et al.,

2009, s. 192). I første omgang transkriberte jeg opptakene ordrett, men før jeg startet analysen gjorde jeg noen språklige endringer (Kvale et al., 2009, s. 189). Jeg luket ut fyllord som ofte fremkommer i muntlig språk og redigerte vekk det som muliggjør gjenkjenning av informantene og virksomhetene, ettersom disse har blitt lovet anonymitet. Når dette var gjort, sendte jeg informantene transkripsjonen, slik at de kunne godkjenne informasjonen som ble lagt til grunn for min analyse. Det materialet jeg da satt igjen med, kan betegnes som rådata. Selv om noen endringer var gjennomført, så lå informasjonen som en helhetlig tekst og materialet var ikke inndelt til enheter (Ryen, 2002).

Etter at transkripsjonen var godkjent av informantene, begynte jeg å kategorisere materialet. Først delte jeg inn materialet i selvstendige enheter. Dette betyr at hver enhet som teksten er delt inn i, skal gi mening uten at den trenger supplerende informasjon. Dette kan variere fra ord, setninger og til hele avsnitt (Ryen, 2002, s. 147). Deretter plasserte jeg enhetene inn i ulike kategorier (Ryen, 2002). I min analyse valgte jeg å benytte meg av begrepsstyrt koding, som vil si at jeg benyttet meg av koder som jeg selv hadde definert i forkant av intervjuene, som tok utgangspunkt i eksisterende teori på området (Kvale et al., 2009, s. 209). Dette gjorde jeg fordi informasjonen som informantene mine ga, skulle kunne drøftes opp mot spørreundersøkelsen i drøftelsen i oppgaven. Kategoriene mine ble derfor:

- Pre-krisen- som videre var inndelt i:
  - erfaring, kriseplaner, kommunikasjonsfordeling, kriseteam og øvelser.
- Krisehendelsen- som var delt inn i:
  - kriseerkjennelse, tiltak, internkommunikasjon, eksternkommunikasjon og samsvar med planer.
- Post-krisen- som var inndelt i:
  - lærdom og evaluering, kommunikasjonens betydning og medienes rolle i krisen.
- Erfaring, som var inndelt i:
  - hva som burde vært gjort annerledes og viktig erfaring.

Jeg analyserte informasjonen jeg fikk fra informantene ved å se på hva de fortalte innen de ulike kategoriene. Her gjengav jeg videre de sitatene som var best formulert og gav mest informasjon. Jeg tok videre en opptelling på hvor mange av informantene som besatt ulike proaktive tiltak før krisen inntraff, for å se hvordan disse påvirket kriseforløpet.

Som en oppsummering under hver kategori, presenterte jeg hvordan informantene fordelte seg på de ulike kategoriene og kommenterte likheter og forskjeller. Som en avslutning på del to av analysekapittelet, presenterte jeg en oppsummering som la grunnlaget for den drøftende delen av analysen, hvor jeg samkjørte funnene fra spørreundersøkelsen og intervjuene. Dette knyttet jeg videre opp mot den teoretiske rammen og tidligere forskning på feltet.

#### **4.4.4 Ethiske dimensjoner ved intervju**

Et intervju er ikke en åpen, fri samtale mellom to likeverdige personer. Et intervju er en spesifikk, profesjonell samtale med et asymmetrisk maktforhold mellom forskeren og personen som blir intervjuet. Informanten sitter på den informasjonen forskeren vil ha tak i, mens forskeren setter tema, styrer samtalen og velger hvilke av svarene fra informantene som blir fulgt opp med utdypende spørsmål. Dette viser at intervjusituasjonen bærer preg av å være en enveis dialog, hvor spørsmålene kun blir rettet en vei. Den gode samtale er ikke lenger målet, men heller et middel for å oppnå beskrivelser og erfaringer fra ulike situasjoner, som forskeren videre fortolker. Intervjusituasjonen skaper også et asymmetrisk maktforhold med intervjuerens monopol til fortolkning av informasjonene fra informantene (Kvale et al., 2009). Dersom forskeren har en skult agenda bak sine spørsmål og dermed indirekte undersøker et fenomen, kan dette medføre etiske problemer ved kvalitative intervju (Kvale et al., 2009, s. 52). Dette er ikke vanlig i det naturalistiske paradigmet, som jeg benytter meg av i min oppgave.

Maktforhold er tilstede i alle relasjoner, også i mine intervjuer. Jeg gjorde derfor grep for å minske de asymmetriske maktforholdene, for at intervjuene skulle bli mest mulig fruktbare. I min gjennomføring av intervjuene var det ikke en bakenforliggende agenda. Jeg var veldig tydelig på hva jeg ønsket å undersøke og hvordan jeg ville analysere svarene. Dette fremkom både i samtaler, utsendelsen av intervjuguiden i forkant og i introduksjonsteksten til prosjektet.

Når det gjelder maktforhold i forbindelse med monopol på fortolkning måtte jeg som et resultat av oppgavens sensitive tema, ta høyde for dette før intervjuene ble gjennomført. Jeg utformet en kontrakt om konfidensialitet for oppgaven.<sup>14</sup> Noen av informantene valgte å underskrive denne før jeg startet intervjuet. Dette tiltaket gjorde jeg ettersom tematikken for intervjuene kunne medføre utlevering av informasjon som var sensitivt for informantene og

---

<sup>14</sup> Se vedlegg 5: Kontrakt

for virksomhetene. Med en slik kontrakt åpnet jeg opp for en friere samtaleflyt, ved at kontrakten lovet dem kontroll på hva som ble offentliggjort i oppgaven av deres informasjon.

#### **4.4.5 Validitet i kvalitativ metode**

Selv om informantene blir holdt anonyme i oppgaven, er det alltid mulig at personene kan bli identifisert gjennom sitater og informasjon. Derfor måtte jeg også ta flere grep for å sikre meg at alle informantene var klar over hva som kunne bli offentliggjort. Med bakgrunn i kontrakten om konfidensialitet og for å styrke validiteten av oppgaven, gjennomførte jeg det som blir kalt medlemsvalidering (Ryen, 2002). Dette kan bøte på intervjuerens monopol til fortolkning, og dermed utjevne den asymmetriske maktrelasjonen. Først sendte jeg transkripsjonen av intervjuet til godkjenning av informantene. Da analysen var ferdig sendte jeg også denne til godkjenning. På den måten kunne de selv kvalitetssikret at jeg hadde tolket deres informasjon på riktig måte, som øker validiteten av oppgaven. Informantene godkjente deretter analysen, og krevde ikke lenger at oppgaven ble underlagt konfidensialitet og kontrakten opphørte.

#### **4.5 Validitet i metodetriangulering**

Min forskningsstrategi er metodetriangulering. Derfor vil jeg videre drøfte validiteten på oppgaven som helhet. Creswell og Plano Clark påpeker i sin bok *Design and conducting; Mixed methods research* (2011), at validitet er det mest relevante begrepet å drøfte i metodetriangulering, ettersom det er et akseptert og implementert i både kvalitativ og kvantitativ metode.

Det som er avgjørende i metodetriangulering er at forskeren gjennomfører nøyaktige prosesser i datainnsamling og analyse av både det kvantitative og det kvalitative materialet (Creswell & Plano Clark, 2011, s. 239). Et av poengene som blir presentert av Creswell og Plano Clark (2011) er at det er viktig at både respondentene i den kvantitative undersøkelsen og informantene i den kvalitative undersøkelsen er tatt ut fra den samme populasjonen. Dette øker validiteten når datamaterialene blir sammenlignet. I min oppgave er både respondentene i den kvantitative undersøkelsen og de kvalitative intervjuene tatt ut av populasjonen *virksomheter på Sørlandet*. Dette er med på å øke validiteten på min oppgave og legger grunnlaget for å besvare problemstillingen. Det som videre kan være problematisk med validiteten på datamaterialet som helhet, er dersom størrelsen på utvalgene varierer mye, noe som er tilfelle i min oppgave. Likevel vil jeg argumentere for at validiteten på oppgaven i sin

helhet er høy (Creswell & Plano Clark, 2011, s. 241). Undersøkelsene som er gjennomført har lik tematikk og jeg sammenligner kun elementene som omhandler samme tema.

Den kvantitative undersøkelsen forenkler en kompleks tematikk. Den besvarer hvilke proaktive tiltak virksomhetene har implementert i beredskapen, men den gir ikke noe utdypende svar på hvordan disse blir implementert eller hvordan dette burde gjøres. Den kvalitative undersøkelsen søker å utdype betydningen ulike verktøy har for kommunikativ krisehåndtering og erfaringer som er gjort i krisesituasjoner. Dermed utfyller denne informasjonen spørreundersøkelsen. Dette er en stor styrke innen metodetriangulering, og hovedårsaken til at jeg valgte å benytte meg av dette for å besvare følgende hovedproblemstilling: *Hvor godt er virksomheter på Sørlandet kommunikativt forberedt på kriser?*

## 5. Analyse

Analysekapittelet i oppgaven er todelt. I del én vil jeg presentere analysen av den kvantitative spørreundersøkelsen, mens analysen av de kvalitative intervjuene blir presentert i del to.

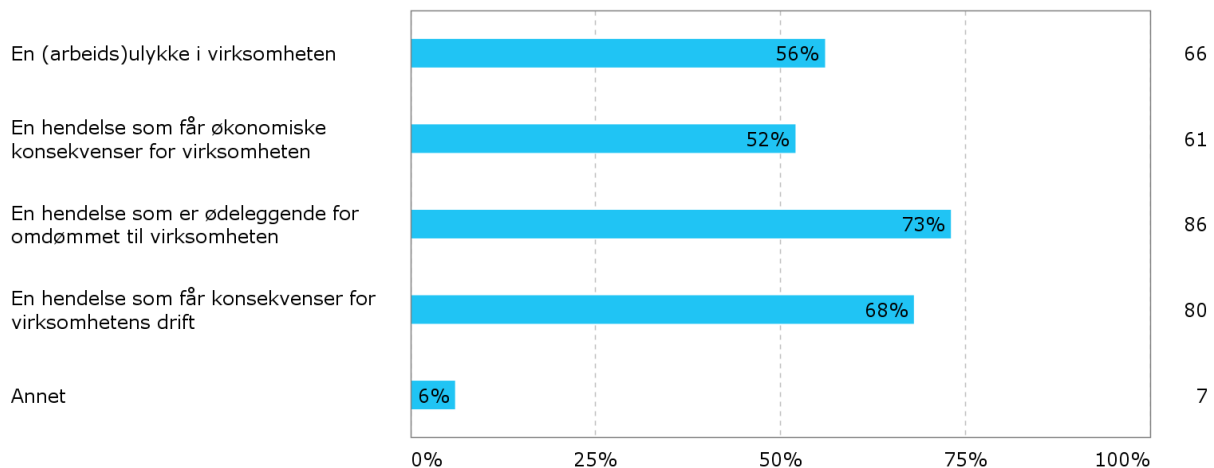
### 5.1 Analyse av spørreundersøkelsen

I analysen av spørreundersøkelsen ønsket jeg å besvare underspørsmålet: *Hvordan er krisekommunikasjon implementert i virksomhetenes beredskap?* Måten jeg har valgt å strukturere analysen på, tar utgangspunkt i figur 1: *Definisjonsmessig validitetssammenhengen mellom operasjonelle variabler og det teoretiske begrep*<sup>15</sup>, presentert i metodekapittelet på side 25. Med dette som utgangspunkt legger jeg grunnlaget for senere å besvare hovedproblemstillingen: *Hvor godt er virksomheter på Sørlandet kommunikativt forberedt på kriser?*

87 % av virksomhetene som deltok i spørreundersøkelsen oppga at de ser nytten av krisekommunikasjon.<sup>16</sup> Vil dette si at krisekommunikasjon er implementert i beredskapen til samtlige virksomheter? Som en innledning til spørreundersøkelsens tematikk, stilte jeg et spørsmål om hva respondentene anså som en krise i deres virksomhet.

#### ▪ Frekvenstabell 2: Hva mener du er en krise?

Flere svaralternativer mulig



Frekvenstabell 2: Verdifordelingen på variabelen: Hva mener du er en krise? Flere svaralternativer mulig

<sup>15</sup> Etersom spørreundersøkelsen ble gjennomført på et tidlig stadium i forskningsprosessen, ble ikke spørsmål om virksomheten har kriseteam tatt med. Dette er en mangel ved spørreundersøkelsen, men jeg velger likevel å benytte meg av figur 1, for å strukturere analysen.

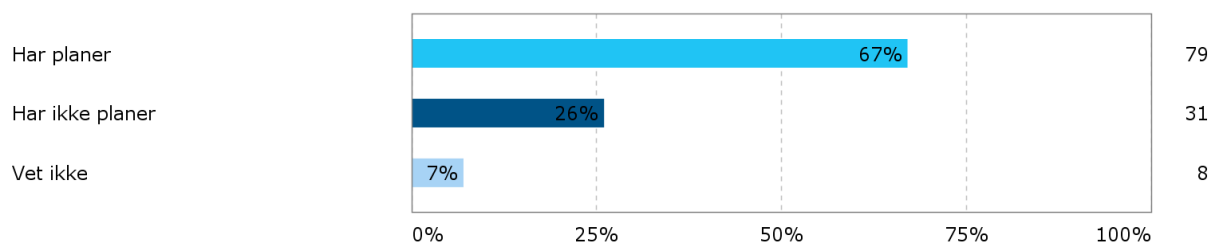
<sup>16</sup> Se vedlegg 6: Hele rapporten spørsmål 13

Ut ifra verdifordelingen på variabelen, ser man i frekvenstabell 2 at mange av respondentene anså flere av hendelsene som en mulig krise for deres virksomhet. Likevel ser vi at hendelser som er ødeleggende for omdømmet til virksomheten har størst verdi. Dette forteller at omdømmeproblematikk blir ansett som et viktig element innen krisehåndtering for virksomhetene som deltok i spørreundersøkelsen.

### 5.1.1 Planer for krisekommunikasjon

Den første operasjonelle variabelen som indikerer hvor godt virksomhetene er godt kommunikativt forberedt (presentert i figur 1), er planer for krisekommunikasjon. Derfor ville jeg starte med å undersøke om respondentene har slike planer implementert i beredskapen i deres virksomheter. Ved å gjøre en univariat analyse av variabelen *planer for krisekommunikasjon*, fordeler respondentene seg på de ulike verdiene: *Har planer*, *Har ikke planer* og *Vet ikke*, som presentert i frekvenstabell 3:

#### ▪ Frekvenstabell 3: Har din virksomhet planer for krisekommunikasjon?



Frekvenstabell 3: Verdifordelingen på variabelen: Har din virksomhet planer for krisekommunikasjon? Intern og ekstern kommunikasjon i krisesituasjoner.

Frekvenstabell 3 forteller oss at to tredjedeler av respondentene har planer for krisekommunikasjon. Jeg fant det videre interessant å se hvem i virksomhetene som har ansvaret for disse planene. Over halvparten av respondentene oppga at administrerende direktør har ansvaret for planene, mens 37 % oppga ledelsen som helhet. Kun 7 % av respondentene formidlet at informasjonsansvarlig i virksomheten har ansvaret for planene for krisekommunikasjon.<sup>17</sup>

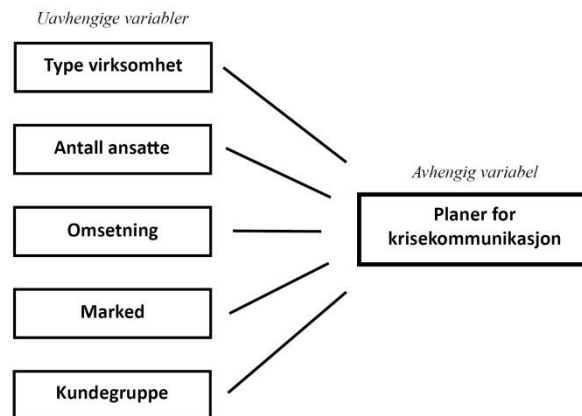
26 % av respondentene oppga at de ikke har slike planer i virksomheten, blant disse oppga litt over halvparten at dette skyldes prioriteringer.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Se vedlegg 6: Hele rapporten: spørsmål 8.1

<sup>18</sup> Se vedlegg 6: Hele rapporten: spørsmål 8.1.1



Frekvenstabell 3 forteller ikke noe om hva som kjennetegner virksomhetene som har planer. Derfor ville jeg ved hjelp av de ulike demografiske spørsmålene som respondentene besvarte innledningsvis i spørreundersøkelsen, se om det finnes fellestrekk ved virksomhetene. Disse spørsmålene representerer uavhengige variabler, som kan påvirke verdiene på den avhengige variabelen: *planer for krisekommunikasjon*. Dette er visuelt fremstilt i figur 3:



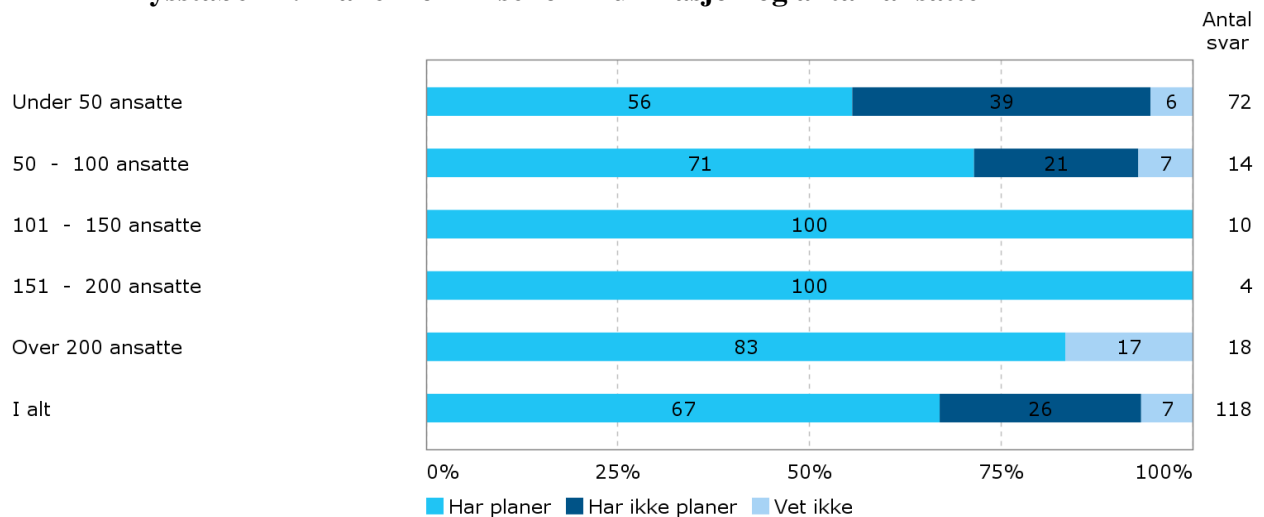
Figur 3: Hvordan uavhengige variabler påvirker den avhengige variabelen: planer for krisekommunikasjon

Med figur 3 som utgangspunkt, ville jeg først se på om den avhengige variabelen *planer for krisekommunikasjon*, blir påvirket av den uavhengige variabelen *type virksomhet*. Ut i fra datamaterialet fremkommer det at de som har planer for krisekommunikasjon fordeler seg forholdsvis jevnt på de ulike typer virksomheter. Likevel kan man se en tendens til at det er flere virksomheter fra bransjer med fare for fysisk eller økonomisk skade, som har planer for krisekommunikasjon, inkludert servicenæringen. Det fremkommer også en tendens til at virksomheter innen rådgivning og varehandel skiller seg noe ut med en lavere prosentandel som har planer for krisekommunikasjon.<sup>19</sup>

*Antall ansatte* er den neste uavhengige variabelen i figur 3, som jeg vil se om påvirker hvorvidt virksomheter har planer for krisekommunikasjon. Dette blir visuelt fremstilt i krysstabell 2.

<sup>19</sup> Se vedlegg 7: krysstabell 1: *Planer for krisekommunikasjon og type virksomhet*.

▪ **Krysstabell 2: Planer for krisekommunikasjon og antall ansatte**



*Krysstabell 2: Planer for krisekommunikasjon og antall ansatte*

Krysstabell 2 viser med disse verdifordelingene, at man kan ha planer for krisekommunikasjon, selv med få ansatte. Tendensen som fremkommer er likevel at alle virksomhetene med over 100 ansatte har planer for krisekommunikasjon (utenom 3 virksomheter som svarer *Vet ikke*). Dette kan indikere at antall ansatte kan ha en innvirkning på hvorvidt virksomheter har planer for krisekommunikasjon. Slike planer kan kreve en profesjonalitet og en administrasjon av en viss størrelse, som virksomheter med mange ansatte ofte besitter.

Deretter tok jeg for meg de resterende uavhengige variablene *omsetning*, *marked* og *kundegruppe* for å se hvordan disse påvirket den avhengige variabelen *planer for krisekommunikasjon*. Når det gjelder *omsetning*, fremkommer det en tendens i datamaterialet til at størrelsen på omsetningen har en innvirkning. Desto høyere omsetning, desto oftere fremkommer verdien: *ja* på variabelen: *planer for krisekommunikasjon*.<sup>20</sup> Når jeg deretter så på hvordan *marked* påvirker om virksomheter har planer for krisekommunikasjon, viser verdiene at virksomheter har planer uavhengig av hvilket marked de operer i lokalt, nasjonalt eller internasjonalt. Likevel fremkommer det en tendens i materialet til at virksomheter som opererer i et internasjonalt marked, oftere har slike planer implementert enn de som opererer på et lokalt marked.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Se vedlegg 7: krysstabell 3: *Planer for krisekommunikasjon og omsetning*

<sup>21</sup> Se vedlegg 7: krysstabell 4: *Planer for krisekommunikasjon og marked*

Variabelen *kundegruppe* viste seg ikke å ha noen innvirkning på om virksomhetene har planer for krisekommunikasjon eller ikke.<sup>22</sup> Med kundegruppe mener jeg hvem som er mottakeren av virksomhetens produkter og tjenester. Her fordelte virksomhetene seg likt på de to verdiene: *privatpersoner* og *business til business*.

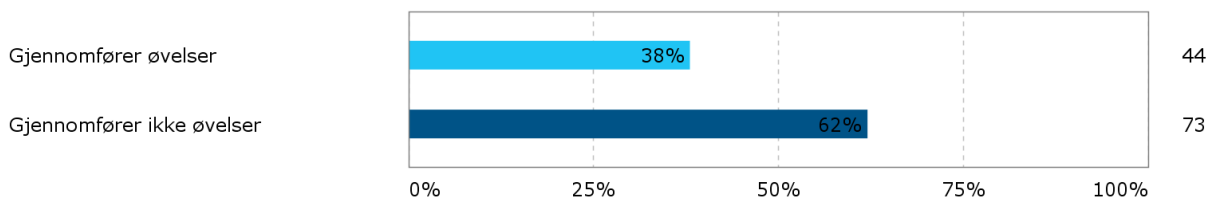
Ut i fra de uavhengige variablene kan vi se en tendens til at det kan være en bakenforliggende variabel som påvirker om virksomheter har planer for krisekommunikasjon: nemlig størrelse. Som for eksempel *marked* viser en tendens til påvirkning på om virksomheter har planer for krisekommunikasjon, ved at virksomheter som operer internasjonalt i større grad oppgir å ha slike planer. Det fremkommer av materialet at dette nettopp er virksomheter av stor størrelse, både i antall ansatte og omsetning.<sup>23</sup>

Deretter ble respondentene som hadde planer for krisekommunikasjon, spurt hvor ofte de reviderte planene. Over halvparten oppga at planene ble revidert årlig, 15 % oppga at planene ble revidert annet hvert år, mens 23 % oppga *Annet*.<sup>24</sup> Dette vil si at blant alle virksomhetene som deltok i spørreundersøkelsen, er det ca 40 % som har planer for krisekommunikasjon som revideres årlig.

### 5.1.2 Øvelser

Det er flere variabler enn planer for krisekommunikasjon, som operasjonaliserer begrepet *kommunikativt forberedt*, presentert i figur 1 på side 24. Øvelser blir presentert som et proaktivt tiltak som gjør virksomheter kommunikativt forberedt, så derfor ville jeg undersøke om respondentene gjennomfører slike ved hjelp av en univariat analyse av materialet. Fordelingen på de ulike verdiene *gjennomfører øvelser* og *gjennomfører ikke øvelser* ble som presentert i frekvenstabell 4:

#### ▪ Frekvenstabell 4: Gjennomfører din virksomhet kriseøvelser?



Frekvenstabell 4: Gjennomfører din virksomhet kriseøvelser?

<sup>22</sup> Se vedlegg 7: krysstabell 5: *Planer for krisekommunikasjon og kundegruppe*

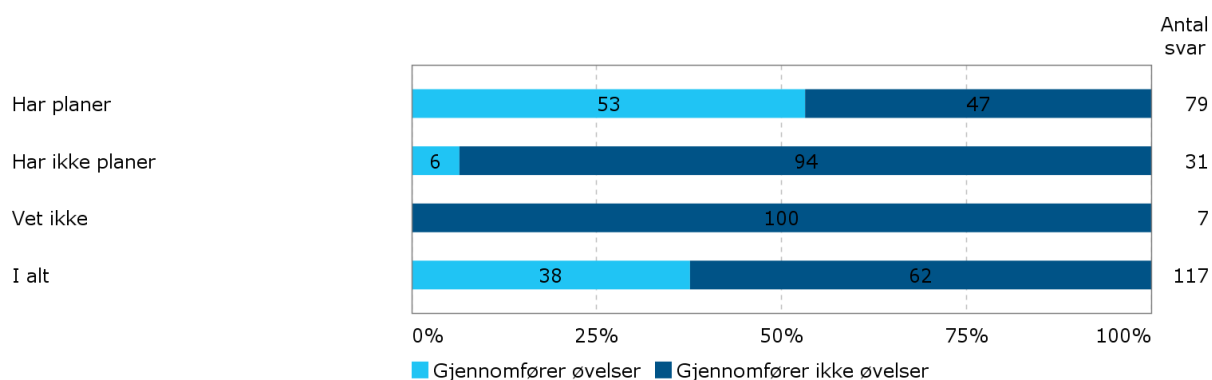
<sup>23</sup> Se vedlegg 7: krysstabell 6: *Omsetning og marked* og 7: *Antall ansatte og marked*

<sup>24</sup> Se vedlegg 6: Hele rapporten: spørsmål 8.2

Frekvenstabell 4 viser at litt over en tredjedel av virksomhetene som deltok i undersøkelsen, gjennomfører kriseøvelser. Blant disse virksomhetene, oppgir 74 % av respondentene at dette gjennomføres årlig, mens 19 % oppgir at dette gjennomføres annen hvert år.<sup>25</sup>

I frekvenstabell 4 kommer det ikke frem hva slags type virksomheter som gjennomfører øvelser. Derfor vil jeg undersøke hvordan dette samsvarer med virksomhetene som har planer for krisekommunikasjon. Dette blir fremstilt i krysstabell 8:

▪ **Krysstabell 8: Øvelser og planer for krisekommunikasjon**



Krysstabell 8: Øvelser og planer for krisekommunikasjon

Krysstabell 8 viser at halvparten av virksomhetene som har planer for krisekommunikasjon gjennomfører kriseøvelser. Man ser også at en liten andel av virksomhetene gjennomfører øvelser, selv om de ikke har planer for krisekommunikasjon. Etersom halvparten av virksomhetene med planer for krisekommunikasjon gjennomfører øvelser, så jeg også nytten av å se nærmere på hva som kjennetegner disse. Antall ansatte har en innvirkning på om virksomhetene gjennomførte øvelser. Desto høyere antall ansatte, desto oftere ble det gjennomført øvelser.<sup>26</sup> Dette viser på samme måte som variabelen *planer for krisekommunikasjon*, at øvelser blir gjennomført av virksomheter av en viss størrelse. Jeg ville deretter undersøke om type virksomhet påvirket om respondentene kunne fortelle at de gjennomførte øvelser. I materialet fremkommer det ingen klare skiller innen type virksomhet. Varehandel og rådgivning har lavere verdi på gjennomføring av øvelser, enn ved planer for krisekommunikasjon. Ellers er store likheter mellom de ulike variablene. Den største forskjellen fremkommer ved at *bygg og anlegg* og *finans og eiendom*, har lavere verdier på gjennomføring av øvelser, enn planer for krisekommunikasjon.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Se vedlegg 6: Hele rapporten, spørsmål 9.1

<sup>26</sup> Se vedlegg 7: Krysstabell 9 øvelser og antall ansatte

<sup>27</sup> Se vedlegg 7: krysstabell 10: Øvelser og type virksomhet

Virksomhetene som oppga at de gjennomførte øvelser, ble deretter spurt om øvelsene inkluderte intern- og ekstern kommunikasjon. 93 % av virksomhetene som gjennomførte øvelser hadde intern kommunikasjon inkludert i øvelsen.<sup>28</sup> Blant disse hadde samtlige også planer for krisekommunikasjon.<sup>29</sup> Virksomhetene som gjennomførte øvelser, hadde derimot sjeldnere eksternkommunikasjon inkludert i øvelsen med 74 %.<sup>30</sup> Blant disse virksomhetene hadde samtlige også planer for krisekommunikasjon.<sup>31</sup> Dette forteller oss at internkommunikasjon blir i større grad enn eksternkommunikasjon inkludert i kriseøvelser. Når det kommer til disse spørsmålene i undersøkelsen er det viktig å kommentere at de fungerer som *sekk-kategorier*, hvor det ikke fremkommer hva virksomhetene definerer som intern- og eksternkommunikasjon. Det fremkommer derfor ikke hvordan internkommunikasjonen er inkludert i øvelsene, om dette omhandler hvem man kontakter, intranett eller dialog med ansatte i organisasjonen. Det samme gjelder eksternkommunikasjon, hvor det ikke fremkommer hva dette innebærer i øvelsene.

### 5.1.3 Erfaring

Den siste variabelen som operasjonaliserer begrepet kommunikativt forberedt i figur 1, er erfaring og derunder krisehistorikk. Gjennom å ha vært utsatt for en tidligere krisesituasjon, besitter man erfaring og lærdom, og det kan dermed anses som et grunnlag for å være forberedt på nye problematiske situasjoner.

Blant mine respondenter hadde under halvparten av virksomhetene opplevd en krise tidligere.<sup>32</sup> For å se på hva slags virksomheter dette er vil jeg på samme måte som for øvelser, se hvordan dette samsvarer med dem som oppgir å ha planer for krisekommunikasjon. Undersøkelsen viser at 74 % av virksomhetene som har opplevd en krise har planer for krisekommunikasjon. Likevel ser vi også at 62 % av dem som ikke har opplevd en krise tidligere, også har planer for krisekommunikasjon.<sup>33</sup> Dette forteller at man kan se nytten av planer for krisekommunikasjon, før man har opplevd en krise. Dette fremkommer også gjennom spørsmålet 10.2 i spørreundersøkelsen: *Hvordan tok virksomheten lærdom av krisesituasjonen?* Svarfordelingen er fremstilt i frekvenstabell 5:

---

<sup>28</sup> Se vedlegg 6: Hele rapporten, spørsmål 9.2

<sup>29</sup> Se vedlegg 7 Krysstabell 11: Planer for krisekommunikasjon og øvelser inkl. intern kommunikasjon

<sup>30</sup> Se vedlegg 6: Hele rapporten spørsmål 9.3

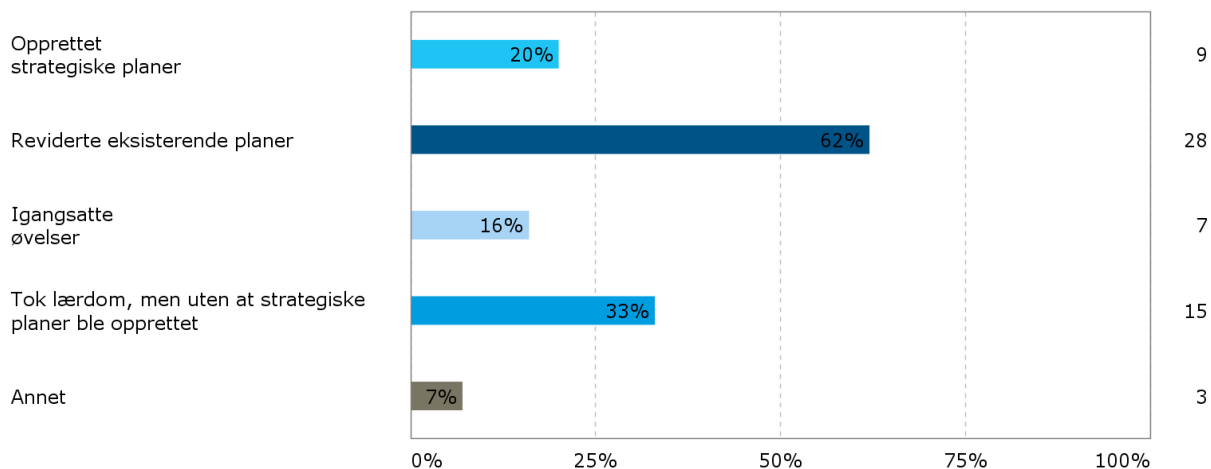
<sup>31</sup> Se vedlegg 7 Krysstabell 12: Planer for krisekommunikasjon og øvelser inkl. ekstern kommunikasjon

<sup>32</sup> Se vedlegg 6: Hele rapporten, spørsmål 10

<sup>33</sup> Se vedlegg 7: Krysstabell 13: Planer for krisekommunikasjon og krisehistorikk

▪ **Frekvenstabell 5: Hvordan tok virksomheten lærdom av krisesituasjonen?**

*Flere svaralternativer mulig*

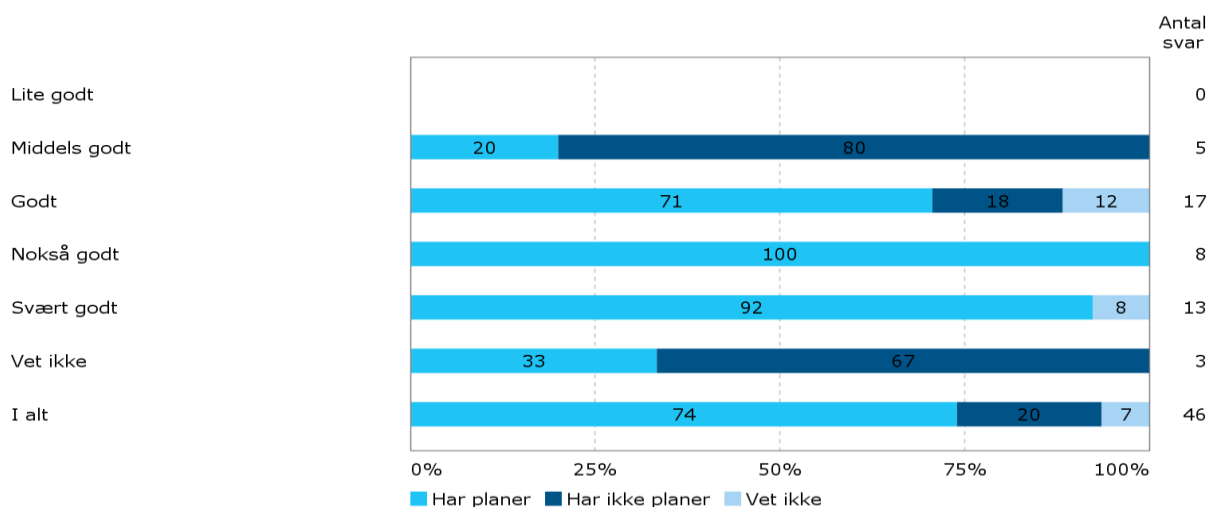


*Frekvenstabell 5: Verdifordeling på variabelen: Hvordan tok virksomheten lærdom av krisesituasjonen?*

Frekvanstabell 5 viser at virksomhetene som hadde opplevd kriser hyppigst tok lærdom ved å revidere ekisterende planer, noe som viser at disse må ha vært til stede før krisen inntraff. Imidlertid opprettet 20 % av virksomhetene strategiske planer som en respons på krisen, som viser til mangel på planer da krisen oppstod.

Virksomhetene som hadde opplevd en krise tidligere ble videre spurt: *Hvor godt mener du krisen ble håndtert?* Her fordelte virksomhetene seg som presentert i krysstabell 14, på de ulike verdiene *lite godt*, *middels godt*, *godt*, *nokså godt* og *svært godt*. Dette er satt sammen med variabelen planer for krisekommunikasjon, for å se om virksomhetene som har planer er mer fornøyd enn de som ikke har planer for krisekommunikasjon.

▪ **Krysstabell 14: Håndtering av krisen og planer for krisekommunikasjon**



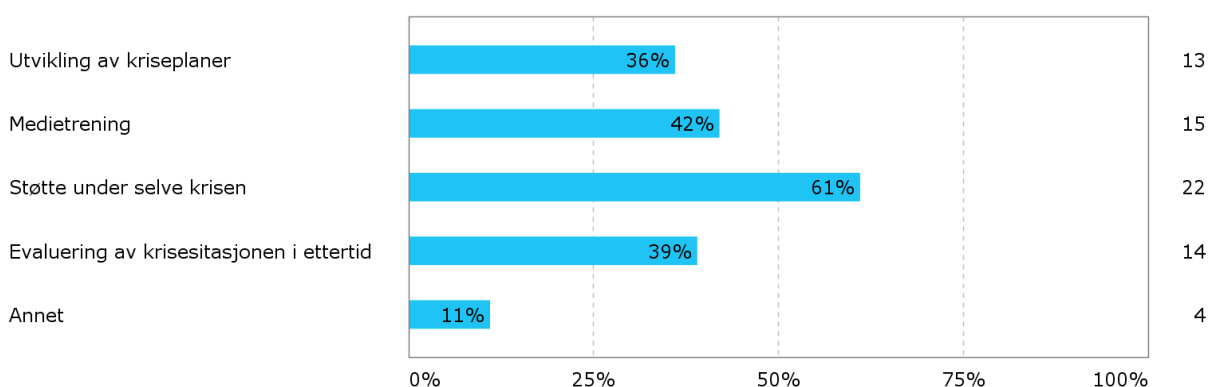
*Krysstabell 14: Håndtering av krisen og planer for krisekommunikasjon*

Krysstabellen viser tendenser til at virksomhetene som har planer for krisekommunikasjon mener at de håndterte krisen godt eller bedre. Av dem som ikke hadde planer mener svært få at de håndterte krisen godt.

Når det kommer til hvor godt virksomhetene mener de er kompetente til å takle en krisesituasjon i dag, ville jeg undersøke om virksomhetene benyttet seg av eksterne aktører tilknyttet krisehåndtering og derunder forberedelser. I underkant av en tredel av respondentene oppgav at virksomhetene benytter eksterne aktører i arbeid med krisekommunikasjon.<sup>34</sup> Jeg ønsket deretter å undersøke hva de benyttet eksterne aktører til i forbindelse med dette arbeidet. Dette illustreres i frekvenstabell 6:

#### ▪ **Frekvenstabell 6: Hva brukes eksterne aktører til?**

*Flere svaralternativer mulig*



*Frekvenstabell 6: Verdifordeling på variabelen: Hva brukes eksterne aktører til?  
Flere svaralternativer mulig.*

Frekvenstabell 6 formidler at støtte under selve krisen er det eksterne aktører oftest benyttes til blant virksomhetene. Videre blir også eksterne aktører benyttet til medietrening, evaluering av krisesituasjonen i ettertid og utvikling av kriseplaner. Ved at eksterne aktører benyttes til støtte under selve krisen, kan det fremkomme at virksomhetene under krisens eskalering erkjente at de selv manglet den nødvendige kompetansen for å takle krisesituasjonen.

### **5.1.4 Konklusjon**

*Hvordan er krisekommunikasjon implementert i virksomhetenes beredskap?* Ut ifra analysen vil jeg trekke den konklusjon at krisekommunikasjon er implementert i virksomhetenes beredskap hos flertallet av virksomhetene som deltok i undersøkelsen, når det gjelder planer

<sup>34</sup> Se vedlegg 6: Hele rapporten: spørsmål 12

for krisekommunikasjon. Derimot ser man tendenser på manglende implementering i virksomhetene når det kommer til revidering av planene og gjennomføring av øvelser. Likevel oppgir litt under halvparten av virksomhetene som deltok i undersøkelsen at de selv mener de i stor grad har kompetanse til å takle en krisesituasjon i dag. Litt over halvparten av respondentene mener de i middels grad har kompetanse til å takle en krisesituasjon i dag, mens 4 % mener at de i liten grad har den kompetansen de trenger.<sup>35</sup>

For å videre kunne antyde betydningen til de ulike proaktive verktøyene for kommunikativ krisehåndtering, vil jeg i del to av analysen vise til erfaringer fra krisesituasjoner som intformantene i den kvalitative delen av mitt forskningsdesign har formidlet.

---

<sup>35</sup> Se vedlegg 6: Hele rapporten, spørsmål 11.



## 5.2 En kvalitativ analyse av intervju

Jeg intervjuet fem personer som har vært utsatt for en omdømmerelatert krise i arbeidssammenheng, ved en virksomhet lokalisert på Sørlandet. Alle informantene hadde sentrale roller i virksomhetens ledelse da krisen oppstod. Mine informanter er anonyme og jeg har derfor fortatt redaksjonelle endringer i sitater, for at man ikke skal kunne spore uttalelser tilbake til informantene og til virksomhetene hvor krisen fant sted. For å opprettholde informantenes anonymitet vil deres informasjon fremstilles ved hjelp av pseudonymer hentet fra krimlitteraturen.

Krisene som informantene representerer er av ulike typer. To av informantene ble utsatt for omdømmekriser som et resultat av produksjonsrelaterte feil i virksomheten. Disse informantene blir omtalt med pseudonymene Flack og Blomkvist i analysen. De resterende informantene, blir presentert som Hole, Veum og Beltø. Disse tre representerer omdømmekriser som utviklet seg på bakgrunn av organisatoriskdrift og beslutninger.

For tre av mine informanter endte krisen med at de valgte å trekke seg fra sine stillinger i virksomheten. I flere av situasjonene endte mediestormen der.

*Da er de ikke interessert lenger, for da er det ingen å jakte på. Så det er jo sånn det funker. Da kan du tenke at media har stor makt, på godt og vondt.*

Analysen av intervjuene blir presentert med utgangspunkt i krisens tre faser; pre-krisen, krisehendelsen og post-krisen. Denne inndelingen tar utgangspunkt i Johanssen og Frandsens (2007) inndeling av krisers livsløp og var også temainndelingen i intervjuguiden. Gjennom denne disposisjonen vil jeg undersøke hvordan krisekommunikasjon ble praktisert i håndteringen av de omdømmerelaterte krisene i de ulike virksomhetene som informantene representerte.

### 5.2.1 Tidligere erfaring med kriser

Før inndelingen av krisen i tre faser startet, undersøkte jeg hvorvidt informantene hadde opplevd en krisesituasjon tidligere, i virksomheten eller som enkeltpersoner. Dette kunne være relevant dersom de hadde erfaringer som kunne hjelpe i håndteringen av krisesituasjonen som var utgangspunktet for intervjuene.

Beltø kunne fortelle at han hadde vært utsatt for en lignende situasjon tidligere:

*Jeg hadde vært igjennom dette en gang før, så i denne situasjonen så kjente jeg mekanismene og visste hva som kom.- Beltø*

De andre informantene kunne fortelle at de ikke hadde erfaringer fra kriser som var tilsvarende denne omdømmerelaterte krisen, men at de til dels hadde opplevd andre typer kriser og negative hendelser. Hovedtrekkene ved informasjonen til informantene var at opplevelsen av betydningen til ordet krise, ofte var tilknyttet andre scenarier enn omdømmekriser.

*Hvis du tenker på virksomheten, så vil det første vi tenker på krise i forbindelse med, være fysiske kriser. Omdømmekriser var nok langt bak i pannebrasken.  
- Veum*

## **5.2.2 Pre-krisen**

Som det fremkommer i innføringen til fagfeltet krisekommunikasjon, blir ikke lenger krisekommunikasjon ansett som en begivenhet, men som en kontinuerlig prosess. Derfor ville jeg undersøke hvordan virksomhetene var kommunikativt forberedt i forkant av krisesituasjonen. Jeg valgte å undersøke dette ved å se på hvorvidt de hadde planer for krisekommunikasjon, kriseteam, fordelt kommunikasjonsansvar og øvelser før krisen inntraff. I denne fasen av krisekommunikasjon er det proaktive handlinger som er i fokus.

### **5.2.2.1 Planer for krisekommunikasjon**

Hole, Beltø og Flack kunne fortelle meg at de hadde planer for krisekommunikasjon, før krisen inntraff i virksomheten.

*Ja, vi hadde et planverk for å håndtere krisesituasjoner og i det planverket så ligger det også en struktur på hvordan man skal håndtere kommunikasjon. Utover det så har vi også en kommunikasjonsstrategi som sier noe om hvordan man skal håndtere generelt henvendelser fra media. Så er det nok sånn at planen, først og fremst er tenkt på å håndtere mer fysiske situasjoner, men den skal også håndtere omdømmekriser.- Hole*

Ut i fra sitatet til Hole ser man at virksomheten hadde planer for krisekommunikasjon, men at disse i utgangspunktet var innrettet mot mer fysiske situasjoner. For Beltø var det en annen tilnærming til spørsmålet om planer for krisekommunikasjon som opptok han:

*Når jeg leste planer for krisekommunikasjon så tenkte jeg at vi har jo ikke det, men så er det egentlig det vi har. Planene vi lager er jo egentlig basert på de ukene det ikke går så bra, men man vil ikke kalle det kriseplan, men regler, eller noe tilsvarende. - Beltø*

Dette viser at definisjonen av krise, også her ble ansett som vanskelig, men gjennom resonnementet mente Beltø at det kunne defineres som en plan for krisekommunikasjon, ettersom regelverket var laget for negative tider i virksomheten. De resterende to informantene Veum og Blomkvist kunne fortelle at de ikke hadde slike planer.

*Vi hadde jo jobbet mye med kommunikasjonsstrategi og den type ting, men det var mer på det overordna, generelle grunnlaget. For jeg mener når oppvaskmaskinen svikter, så kan du ta frem bruksanvisningen – og sånn skal jeg gjøre det! Og sånn var det ikke.- Veum*

Veum viste til at de arbeidet generelt med kommunikasjonsstrategier, men ikke direkte tilknyttet krisesituasjoner. Blomkvist fortalte at slike planer hadde de ikke hatt før krisesituasjonen inntraff, det var heller ikke et tema i virksomheten.

Både Hole og Veum trakk frem den generelle kommunikasjonsstrategien til virksomheten, ved spørsmålet om planer for krisekommunikasjon. En strategi er planen for å nå bestemte mål (Ihlen & Robstad, 2004). En generell kommunikasjonsstrategi omhandler ofte hvordan virksomheten vil kommunisere til målgrupper, interessenter og internt i organisasjonen, for at virksomheten skal utvikle seg i ønsket retning. I krisesituasjoner er kommunikasjonsbehovet annerledes, økende og med høyt tempo og målet er ikke lenger å oppnå noe positivt, men å begrense skader. Dermed kan den generelle kommunikasjonsstrategien ha vesentlige mangler når det gjelder å takle en krisesituasjon.

#### **5.2.2.2 Kriseteam**

Som presentert i den teoretiske rammen er etablering av kriseteam essensielt for effektiv krisehåndtering. Derfor ville jeg undersøkte om virksomhetene hadde kriseteam organisert før krisen inntraff. Her gjenspeiles noe av den samme problematikken tilknyttet betydningen av ordet krise som Veum presiserer:

*Vi hadde etablert kriseteam og vi hadde krisemanualer som vi kunne plukke frem hvis det oppstod en fysisk krise. Der hadde vi kriseteam, men ikke kriseteam i den forstand som jeg sammenkalte i forbindelse med omdømmeproblematikk, så igjen, en helt annen tenkning rundt krise».- Veum*

Likevel kunne Veum, Hole og Falck fortelle at de hadde kriseteam organisert i virksomheten, men det var noe uvisst hvor mye disse kunne tilknyttes omdømmekriser. Som igjen viser til definisjonen av krise, som alle informantene i utgangspunktet assosierte fysiske hendelser. To av informantene; Blomkvist og Betlø kunne fortelle at de ikke hadde kriseteam etablert i virksomheten før krisen inntraff.

### 5.2.2.3 Fordelt kommunikasjonsansvar i virksomheten

I den teoretiske rammen blir det presentert hvor viktig det er at personene som uttaler seg i krisesituasjoner er kompetente. Omdømmekriser er situasjoner hvor kommunikasjon har en stor mulighet til å bøte på problemet, og dermed viktig for håndteringen av krisesituasjonen. Derfor ville jeg undersøke om kommunikasjonsansvaret var fordelt i virksomheten før krisen inntraff.

Flere av informantene kunne bekrefte at dette var tilstede. Både Veum og Blomkvist kunne fortelle at dette ansvaret lå hos ledelsen i virksomheten, og derunder daglig leder. Hole fortalte at:

*Det er avklart i både kommunikasjonsstrategien og i beredskapsplanen hvem som skulle kommunisere med omverdenen. Det er i utgangspunktet den som er ansvarlig for kommunikasjon og informasjon, som skal være talerøret utad.  
- Hole*

Betlø viste til nedskrevne regler i virksomheten, som la føringer på kommunikasjonsansvaret:

*I organisasjonen som sådan så hadde vi nedskrevne regler. Jeg skulle uttale meg om mitt ansvarsområde og andre om sitt. - Betlø*

Flack fortalte at kommunikasjonsansvaret ble definert etter at krisen oppstod, men før mediene kom inn i bildet:

*Det var sånn at vi ble jo enige om hvem som skulle håndtere dette kommunikativt både internt og eksternt, før mediene kom inn i bildet.- Flack*

Blant informantene ser vi at kommunikasjonsansvaret var fordelt noe ulikt, fra ledelsen, til kommunikasjonsansvarlig og videre til dem som hadde ansvaret for krisehendelsen. Men fellestrekkene var likevel at det var en fordeling på hvem som skulle håndtere krisen kommunikativt.

#### 5.2.2.4 Øvelser

Som Løvik (2007) presiserer er øvelser viktig i proaktive tiltak i krisehåndtering. Han setter likhetstegn til idrett, hvor de som trener får best resultat. For å være forberedt på kriser, har jeg derfor definert øvelser som en operasjonell variabel, for det teoretiske begrepet *kommunikativt forberedt*. Derfor ville jeg undersøke om virksomhetene hadde gjennomført øvelser av relevans før krisen inntraff. Her var det kun Hole som kunne fortelle om øvelser han mente var nyttig i forbindelse med den påfølgende omdømmekrisen.

*Ja, vi har gjennomført øvelser som går på håndtering av kriser og den innebefattet også krisekommunikasjon, ved hvordan kommunisere gjennom krisen. Vi hadde også før krisen hatt medietrening for ledere.- Hole*

Når jeg videre spurte hvordan de gjennomførte øvelse som inkluderte krisekommunikasjon, kunne Hole fortelle at:

*Den øvelsen innebefattet både intern- og eksterne kommunikasjon. Det var koblet på et journalistkorps, som 'spilte' som om at dette var en 'ongoing' situasjon, og ringte virksomheten kontinuerlig. De la ting ut på nettet om hvordan ting utviklet seg, osv. Det var pressekonferanser sammen med politiet, om hvordan man håndterte situasjonen. Så spilte vi live.- Hole*

Holes forklaring av øvelsen, viser til det Lea og Øyen (2007) definerer som fullskalaøvelser, hvor man benytter seg av eksterne aktører som spiller ulike roller. Slike øvelser iscenesetter situasjoner, hvor deltakerne ikke lenger bare skal tenke igjennom ulike tiltak, men faktisk utføre handlinger.

Selv om de resterende informantene kunne fortelle at de ikke hadde gjennomført noen relevante øvelser, viste igjen definisjonen av begrepet krise seg som en grunnleggende utfordring, i forholdt til omdømmerelaterte kriser. Dette fortalte informant Veum:

*Vi hadde masse andre øvelser som vi hadde lært masse av og som vi trakk masse erfaring og nytte av, men når det gjelder omdømmebiten og de tingene der, så hadde vi overhode ingen erfaring som vi kunne trekke frem. Vi kunne ikke si at sånn burde vi gjøre det ut ifra det vi har lært tidligere, nei.- Veum*

Ettersom fire av fem av informantene ikke kunne vise til relevante øvelser i forbindelse med den påfølgende krisen, kan dette indikere at de ikke fullt ut var kommunikativt forberedt, selv om noen av dem hadde planer for krisekommunikasjon og/eller kriseteam i virksomheten.

### 5.2.3 Krisehendelsen

Krisehendelsen blir definert i den teoretiske rammen som perioden fra krisen inntreffer, til man anser krisen som løst eller over. For å kunne innhente informasjon om hvordan virksomhetene praktiserte krisekommunikasjon, fant jeg det relevant å undersøke hva som var den avgjørende faktoren som gjorde at virksomheten erkjente situasjonen som en krise. Her var det flere informanter som kunne fortelle at erkjennelse av at virksomheten er i krise, ikke er like enkelt. Som Beltø poengterte:

*Den mentale prosessen som du kjører- det å innrømme at du står i en krise, det sitter liksom langt inne. - Beltø*

Likevel oppgav flere av informantene at det var etter negativ omtale i media, de erkjente at krisen var et faktum.

*Den positive rammen sprakk etter den første uttalelsen til media. - Beltø*

*Det var en vanskelig situasjon, men jeg opplevde ikke at dette ble en vanskelig omdømmekrise før mediene begynte å grave i det. Det var når vi fikk det tredje eller fjerde negative avisoppslaget, at vi anerkjente at virksomheten var i hardt vær. - Hole*

*Krisen er noe som vokser frem under sånne typer hendelser. Det var ikke et uvanlig problem i utgangspunktet, men her var noe helt annerledes, det var et helt annerledes trøkk på det. Et media-trøkk som ikke vi var vant til. - Veum*

To av informantene kunne derimot fortelle at de oppfattet krisen før pressen kom inn i bildet.

*Vi var jo klar over alvorlighetsgraden før pressen kom inn, langt før pressen kom inn. Dette hadde pågått i et par år vil jeg tro i forkant.- Flack*

*Det ble gjort en feil internt og dette kom på bordet to måneder før det kom i avisa. Så da visste vi jo at dette ville bli en vesentlig publikumsak.- Blomkvist*

Denne inndelingen av erkjennelse av krisesituasjonen viser tilbake til de ulike sjangerne av krise, hvor Hole, Veum og Beltø representerte omdømmekriser som oppstod på bakgrunn av organisatoriskdrift og beslutninger, mens Flack og Blomkvist representerte omdømmekriser som utviklet som et resultat av produksjonsrelaterte feil. Dette kan vise til det Aarset (2010) definerte som «kobra» og «pyton» kriser. I virksomheten som Flack og Blomkvist representerte oppstod situasjonen som det Aarset definerer som kobra-krise, hvor krisen

plutselig er et faktum, tilknyttet produksjonsrelaterte feil. Problemene som la grunnlaget for krisene i virksomhetene til Hole, Veum og Beltø oppstod mer som pyton-kriser. Her hadde tematikken lenge vært til stede i virksomheten, før krisen eskalerte. Dette viser dermed til en mer snikende utvikling som pyton-kriser representerer. Blant informantene kan det dermed fremstå som at pytonkriser, som utvikler seg over tid og som har vært tilstede som tematikk over lengre tid innad i virksomheten, vanskeliggjør erkjennelse når krisen er et faktum.

### 5.2.3.1 Tiltak

Hvordan man håndterer krisen kan være avgjørende for hvordan omgivelsene anser virksomheten, og hvilke muligheter virksomheten har for gjenopptakelse av daglig drift i ettertid. Jeg ville derfor undersøke hva virksomhetene igangsatte av kommunikative tiltak, for å redusere krisens utvikling.

*Vi gikk igjennom og kvalitetssikret hva som egentlig hadde skjedd. Deretter hadde vi en runde i styret: Hva nå? Og det siste tiltaket vi gjorde var at vi lagde en pressemelding, som vi hadde klar til å sende ut, og som ble sendt ut temmelig umiddelbart etter at ting begynte å skje.- Blomkvist*

*Vi hadde ikke håndtert slikt før og vi var ikke godt forberedt på hva vi skulle si. Men vi hadde bestemt oss for hva vi skulle gjøre med problemet. Vi la oss jo mer eller mindre flate, og sa at dette skulle vi rette opp i.- Flack*

Ut ifra hva som ble iverksatt, fremkommer inntrykket at dette var både nytt og utfordrende for informantene. Blomkvist fortalte om konkrete tiltak med utforming av pressemelding, mens Flack viste til at de hadde raskt bestemt hva de skulle gjøre med selve problemet, men at de kommunikativt ikke hadde håndtert lignende hendelser.

Veum poengterte at dette var krevende og at de ikke visste hvordan de skulle gå frem for å håndtere situasjonen. Han fortalte likevel at de internt hadde ulike runder på hvordan de skulle løse problemet.

*Vi måtte sette oss ned og diskutere. Hva kan dette bety og hvordan skal vi håndterer det? Vi prøvde å tenke i scenarier. Det var jo veldig vanskelig å tenke seg. Det er jo som å spille sjakk, hva skjer hvis vi gjør sånn og den gjør sånn? Det det egentlig kokte ned til, var at den tiden vi brukte sammen ble verdifull.- Veum*

Gjennom denne informasjonen, kan vi igjen se forskjell på de ulike sjangrene av kriser. Det fremkommer blant informantene at omdømmekrisene som utspant seg på grunnlag av

produksjonsrelaterte feil, muligens gjør tiltak lettere å iverksette enn krisene som oppstår som pyton-kriser og som dermed lenge har vært kjent som tematikk, men derimot ikke som en krise.

Flere av informantene kunne også fortelle at etter krisens fremmarsj, strammet de inn på hvem som fikk ytre seg i mediene og gikk tilbake til det fordelte kommunikasjonsansvaret.

*Jeg opplevde veldig sterkt at det var mange i organisasjonen som hadde et stort behov for å uttale seg. Da vi oppfattet at dette ble en krise, strammet vi kraftig opp på dette.- Hole*

*Alle vet at dersom det går bra, så kan alle få lov til å snakke om 'alt'. Men når det ikke går bra, så er det veldig, veldig viktig at det kun er de rette folkene som snakker om sitt område, så alle vet hva de kan og skal snakke om. Det var et krav fra min side, at vi var sinnssykt nøye på det, etter at situasjonen eskalerte.- Beltø*

Her fremkommer det fra Hole og Beltø at kommunikasjonen ikke var koordinert og at de ikke fulgte planverket ved krisens eskalering. Tiltaket ble derfor å gå tilbake til den opprinnelige ansvarsfordelingen.

Hole, Blomkvist og Veum fortalte videre at virksomhetene deres engasjerte eksterne rådgivere, som en respons på krisens utvikling.

*Vi fikk hjelp av eksternt byrå til å sette strukturene. Hvem utaler seg, hvordan forbereder vi oss og hvordan koordinerer vi oss. Da fikk vi drillet inn prosedyrene. Dette byrået fungerte også som en sparringspartner gjennom krisesituasjonen.- Hole*

*Etterhvert ble det leid inn et konsulentfirma, ikke for kommunikasjon, men for organisasjonsrådgivning. Kommunikasjon generelt var ikke tema, men kommunikasjon med kundene direkte. -Blomkvist*

*Vi fikk jo inn etter hvert, etter påtrykk fra styret, et kommunikasjonsselskap som bidro til å håndtere media. - Veum*

Ut i fra hva informantene forteller, kan det tyde på at virksomhetene først erkjente at de trengte ekstern støtte, etter at krisen eskalerte. Dette kan vise til at medietrykket kan oppleves som overveldende og at virksomhetene ikke hadde den kunnskapen de trengte for å takle denne typen omdømmekriser.



### 5.2.3.2 Internkommunikasjon

Omdømmerrelaterte kriser er et eksempel på en retorisk situasjon som blir presentert i den teoretiske rammen. Dette er en situasjon hvor man gjennom kommunikasjon kan løse eller modifisere utfordringer. En slik situasjon består av tre elementer: et påtrengende problem, et publikum og retoriske vilkår. Problemet ble for informantene det som var grunnlaget for krisens utvikling. Publikum ble både interne medarbeidere og omgivelsene. De retoriske vilkårene ble dermed informasjons- og kommunikasjonsmulighetene og begrensningene som tilhørte situasjonen.

Internkommunikasjon blir presentert i den teoretiske rammen som en viktig faktor for at en virksomhet skal kunne håndtere utfordrende situasjoner. Erlie (2003) viser hvor viktig det er at dette er en toveis-dialog internt i virksomheten. Kjær Hansen (2006) viser også til at det er avgjørende å gi tydelig og utfyllende informasjon til egne ansatte, for at det ikke skal oppstå et internt tillitsbrudd, som kan skje dersom media blir kilden til informasjon innad i virksomheten. For å undersøke hvordan kommunikasjonsprosesser foregår i krisesituasjoner, vil jeg derfor først se på hvordan de ulike virksomhetene tok for seg internkommunikasjon i krisesituasjonen og hvorfor de gjorde som de gjorde.

*Det vi jobbet med som en ledetråd, var at vi skulle kommunisere ut i organisasjonen før det neste avisoppslaget kom. Vi brukte intranettet mye til å si at; nå har det vært en ny runde med journalistene og da forventer vi et oppslag vinklet 'sånn' og 'sånn'. Dette har vi 'sånn' og 'sånn' forklaring på. Internkommunikasjonen var for å bygge forståelse og robusthet i organisasjonen, for at vi alle skulle være bedre rustet til å håndtere kritiske henvendelser.- Hole*

*De ansatte må vite hvordan ledelsen tenker, hvorfor har de svart som de gjør og hva ledelsen tenker videre. Altså, de må ha faglig påfyll, men de må også ha motivasjon til å være positiv. Det er fort gjort det, å hive seg på hylekoret og si jaja, dette kan ikke jeg noe om, eller dette får ledelsen stå for.- Veum*

Alle informantene gav uttrykk for at de anså internkommunikasjon som viktig i krisesituasjonen, for å gi informasjon til medarbeidere. Dette utfoldet seg i møter eller via andre interne kanaler. Det ble også fremhevet at gjennom internkommunikasjon fremmer man samhold i virksomheten, som er viktig i krisesituasjonen. Både Hole og Veum viste til at de også brukte tid i de ulike avdelingene gjennom krisen, som i større grad enn intranett muliggjør toveis-dialog.

Gjennom betydningen informantene tillegger internkommunikasjon, finner man ikke lenger et skille mellom de ulike sjangrene av kriser; produksjonsrelaterte og

organisatoriskdrift og beslutninger. Dette viser at uavhengig av type krise, er internkommunikasjon viktig.

### 5.2.3.3 Eksternkommunikasjon

Den nye forskningstradisjonen, den retoriske arena presentert av Johansen og Frandsen (2007), fokuserer på tekst og kontekst men inkluderer også kriseforløpets kompleksitet og dens flerstemmighet. I krisesituasjoner kommuniserer man med, mot og forbi mange aktører samtidig. Dette fremkommer tydelig ved eksternkommunikasjon i krisesituasjoner, hvor man kommuniserer med ulike aktører. Ettersom virksomheter er avhengig av omgivelsene, både for å skape og selge produkter, blir eksternkommunikasjon i krisesituasjoner viktig. Ut ifra den retoriske situasjonen og derunder retoriske vilkår, blir ofte ekstern kommunikasjon forbundet med mediehåndtering og direkte kommunikasjon med interessenter. Når jeg videre ville undersøke hvordan informantene gjennomførte og opplevde eksternkommunikasjon ved krisen, valgte jeg å fokusere på nettopp disse to aspektene: mediehenvendelser og kommunikasjon med interessenter.

*Vi var ikke godt forberedt på håndtering av media for å si det rett ut. Det ringte journalister hele tiden- altså langt utover kveldene. Jeg var jo forferdelig spent hver morra på hva som sto i avisene. Det var jo mange ting i pressen som ikke var riktig, men saken var jo der uansett, så jeg var veldig spent på hva de valgte å skrive om.- Falck*

Mediehenvendelser ble opplevd som et stort trykk for de fleste informantene, bortsett fra Blomkvist, som kunne fortelle at mediene sjelden tok kontakt med dem, men at de derimot tok kontakt med andre aktører som hadde en relasjon til virksomheten. Dette oppfattet han som problematisk, ettersom dette fratok dem kontroll over informasjonsflyten og muligheten til å respondere på det som ble skrevet. Blomkvist fortalte videre at det var mye diskutert i virksomheten hvordan de skulle takle de negative medieoppslagene, men konklusjonen de fattet var:

*Altså, evig eies kun et dårlig rykte! Det å gå inn i avisen og avkrefte noe som er negativt, da skal du bruke vanvittig mye energi for prøve å motbevise det. Det er ikke veldig mye du oppnår, fordi folk husker likevel den negative teksten som stod først.  
- Blomkvist*

Det at journalistene benyttet seg av andre kilder til situasjonen enn virksomheten selv, oppfattet Blomkvist som undergravende for virksomhetens kunderelasjoner og den generelle troverdigheten til virksomheten. Måten de valgte å møte noe av denne problematikken, var og selv ta initiativ til et møte med en journalist. Her opplevde han likevel liten vilje hos journalisten til å få den egentlige forklaringen på situasjonen.

Når mediehenvendelsene kom, kunne flere av informantene fortelle om ulike tiltak som ble tatt i bruk:

*Kom det en mediehenvendelse, så satte vi umiddelbart en stab som bestod av kommunikasjonsansvarlig og kommunikasjonsrådgiveren fra det eksterne byrået, og besluttet hvordan vi skulle håndtere de ulike vinklingene.- Hole*

*Det som vi etter hvert ble flinkere og flinkere til, var å ikke svare på direkten, men si at: send oss en mail om hva du vil vite. Eller så brukte vi teknikker og sa at: nå er jeg på sykkelstur, så jeg kan ikke svare deg nå. Jeg må ha tid til å sette meg inn i saken, så jeg vil ta kontakt med deg i morgen. Så vi ble nok litt mer profesjonelle etterhvert, for vi hadde et behov for å samkjøre oss og samordne kommunikasjonen. - Veum*

Flere av informantene oppgav også sitatsjekk som et tiltak de iverksatte for å prøve å få kontroll over det som ble skrevet.

*Vi var raskt ute med at vi ville ha sitatsjekk på det som ble skrevet. Og det fikk vi, men sitatene er en ting, men overskrifter, inngresser og vinklinger er noe du ikke har kontroll på.- Hole*

Informantenes kommentarer var samkjørte i at medienes vinkling av situasjonen var problematisk. Det var ute av deres kontroll og mediene benyttet seg av alle de kanalene de kunne, for å få ulike vinklinger som kunne være med på å bygge opp under krisesituasjonen.

*Det mest slitsomme var at du følte at avisene hadde så mange innganger- de fikk informasjon så mange steder. Det var lekkasje og det ble jo selvfølgelig slitsomt. - Beltø*

Når det kom til kommunikasjon med interessentene til virksomheten, så var det ikke mange av informantene som hadde brukt mer tid og ressurser på dette, enn de vanligvis gjorde.

*Vi hadde en del lunsjmøter eller kundemøter i denne fasen. Hvor vi informerte generelt sett om virksomheten, ikke krisen spesielt, men heller hvordan vi jobbet*

*og hva vi gjorde. Vi ønsket å være tett på kundene i forhold til utviklingen i virksomheten på et mer generelt grunnlag.- Hole*

Blomkvist kunne derimot fortelle at de hadde brukt ekstra tid og ressurser på dette:

*Vi lagde en variant av pressemeldingen, som vi sendte ut til kundene og ringte rundt for å prøve å forklare situasjonen. Vi oppdaget fort at de fleste kundene i utgangspunktet hadde veldig stor medlidenhet og forståelse for den heksejakta, som de kalte det, som foregikk i media og mente at de ikke hadde mistet noen tillit til oss av den grunn. - Blomkvist*

Den generelle oppfatningen blant alle informantene var at interessentene ikke hadde mistet noen tillit til virksomheten som helhet. Noen pekte på at deler av virksomheten muligens hadde mistet noen tillit, men generelt så ble ikke dette oppfattet som et stort problem, som trengte tid og ressurser.

#### **5.2.3.4 Samsvar med planene**

Etter som alle informantene har vært midt i en krisesituasjon, fant jeg det relevant å se på hva som ble improvisert underveis i krisen, og hva som var i samsvar med planer og ansvarsfordeling etablert i virksomheten før krisen inntraff.

Flere av informantene fortalte at det generelt var brudd på hvem som skulle uttale seg, som var hovedproblemet i situasjonen, men at dette ble prøvd innstrammet etter hvert som krisens omfang økte.

*I en periode i starten av krisen så fulgte vi ikke vår egen strategi. Altså, det var altfor mange fra virksomheten som uttalte seg og som vi lot uttale seg. Vi gikk veldig i forsvar og hadde veldig behov for å kommunisere. Så opplever jeg at organisasjonen ble veldig operativ og vi forlot egentlig vårt eget planverk.- Hole*

*Det var i strid med retningslinjene våre at flere uttalte seg. Vi prøvde jo mange ganger å ha møte med de ansatte og informere om, og påpeke skadeomfanget som var i ferd med og skje. Vi prøvde igjen å oppfordre dem til å be media enten henvende seg til meg eller styreleder. Men dette hjalp jo ikke.- Blomkvist*

Blomkvist forteller her at selv om det ble brukt tid og ressurser på å informere de ansatte og oppfordre dem til å forholde seg til ansvarsfordelingen for kommunikasjon, så ble ikke dette fulgt, og mange uttalte seg om situasjonen. Dette samsvarer også med den informasjonen som Hole presenterte, hvor han opplevde at virksomheten i starten av krisen ble veldig operativ og at mange ønsket å uttale seg.

Hole, Blomkvist, Veum og Beltø fortalte at det var mange i virksomheten som uttalte seg. De kunne fortelle at dette brøt med det fordelte kommunikasjonsansvaret eller hva som var nedskrevet i planene. Dette viser tilbake til behovet for internkommunikasjon ved negative hendelser og viktigheten av toveis-dialog for å fremme forståelse og bøte på informasjonsbehovet blant ansatte.

## 5.2.4 Post-krisen

Etter at krisesituasjonen er over, er man kommet til fasen hvor man skal ta lærdom av krisehendelsen. På den måten skal man bli bedre rustet dersom det oppstår en ny negativ hendelse og det er også i denne fasen at man gjenoppbygger virksomhetens omdømme. Jeg ville derfor undersøke hva virksomhetene gjorde i etterkant av krisesituasjonen. Hvordan tok de lærdom av situasjonen? Hvilken betydning hadde kommunikasjon for krisens utvikling? Hva var mediernes rolle?

### 5.2.4.1 Evaluering og lærdom fra krisesituasjonen

Tre av mine informanter fratradte sin stilling, før evaluering og lærdom ble et tema i virksomheten. Likevel kunne to av informantene fortelle at virksomhetene tok ulik lærdom og igangsatte ulike tiltak, som et svar på krisehendelsen.<sup>36</sup>

*Vi lærte utrolig masse av det. Vi hadde masse internkurs på hvordan ting skulle gjøres og hva vi skulle fokusere på og kvalitet. Jeg tror ikke krisen har hatt noen betydning for oss i ettertid. Nei, kanskje tvert imot. Vi prøvde så godt vi kunne å snu dette til noe positivt og bare innrømmet at ja, så galt var det. Jeg tror nok vi egentlig kom ganske godt ut av dette. Men vi laget ikke noen planer.*

Informanten poengterer at man kan komme styrket ut av en negativ situasjon, dersom man tar lærdom av det som la grunnlaget for problemet. Videre kunne han fortelle at det er gjort andre grep internt i virksomheten i ettertid, for å styrke kommunikasjonsberedskapen.

*I etterkant har vi hatt en del kommunikasjonsveiledere inne i firmaet vårt og det har vi jo i dag også. I dag har vi ansatt en kommunikasjonsdirektør. Så det er klart at vi har nok forsterket dette området ganske kraftig etter det som skjedde. Vi har også mer regelmessige kurs for dem som skal ut i media, men nå er det jo stort sett en person som kommuniserer utad. Men om det var den krisen som førte til dette, det tør jeg ikke si, for det er jo mer oppe i tida. Du må være forberedt på å få spørsmål fra media.*

---

<sup>36</sup> Informantene blir i denne delen av analysen etter ønske fra dem ikke betegnet med deres pseudonymer, ettersom det kan føre til at man kan identifisere informanten og virksomheten.

Den andre informanten la vekt på hva man kommuniserer i ettertid av en negativ hendelse.

*Vi var veldig nøye i ettertid av situasjonen å kommunisere nøktern 'core-business'. Hva er det virksomheten gjør? Jo, vi er opptatt av driften og kommuniserer våre resultater. Vi begynte da å gjenoppbygge vårt omdømme ved å fokusere på ordinær drift.*

Informanten fortalte videre at det ble satt i gang tiltak, for å være bedre rustet mot fremtidige hendelser:

*Under kommunikasjonsansvarlig har vi definert et eget kommunikasjonsteam. Kommunikasjonsansvarlig sitter i krisestaben, men under han er det et team. Det ligger i planverket vårt nå, og er noe vi har lagt inn etter denne krisesituasjonen.*

*Vi har også poengtert at når ting begynner å bli vanskelig og vi ikke lenger kan kommunisere kun 'core business', så er det den kommunikasjonsansvarlige som uttaler seg til media. Vi har erkjent at det står i planene, fordi det er det som er riktig. Det skal vi forhåpentligvis huske på neste gang. Vi har også lært at team er viktig. At du har resurser rundt deg når det virkelig begynner å galoppere, som kan arbeide 100 % med situasjonen.*

Informanten fortalte at virksomheten har etablert et team under den som er kommunikasjonsansvarlig, som sitter i kriseteamet. Dette viser at krisekommunikasjon kan være en stor oppgave å sitte med alene, når krisen eskalerer.

Begge informantene viser til at kommunikasjonsberedskapen i virksomheten er forsterket i ettertid av krisesituasjonen. Dette kan vise til Værnes (2003) inndeling av krisehåndteringen: den faktiske krisen og kommunikasjonskrisen. Ettersom det i dag er store forventinger til hvordan virksomheter håndterer krisesituasjoner, er det også forventinger til hvordan man kommuniserer. Dette krever at talspersoner og virksomheter besitter den nødvendige kunnskapen om kommunikativ håndtering dersom krisen inntreffer.

#### **5.2.4.2 Kommunikasjonens betydning**

Alle informantene vektla at det lå et problem til grunn for krisens utvikling, men at kommunikasjons håndteringen skapte større dimensjoner enn det som strengt tatt var nødvendig. For Blomkvist og Beltø var det håndteringen av internkommunikasjon som ble fremhevet som et problem, og som dermed underbygde krisens utvikling.

*Kommunikasjonen mellom meg og styret var god, men kommunikasjonen mellom de ansatte og meg, og de ansatte og styret var katastrofal. At de gikk ut og kommenterte situasjonen, den kommunikasjonen var ødeleggende, det er helt klart.- Blomkvist*

*Omdømmemessig, så var ikke dette bra håndtert. Den dårlige mediehåndteringen som organisasjonen viste, var grunnen til at det gikk som det gikk. Likevel i dette caset føler jeg det var mangel på evnen til å rydde opp internt, som gjorde det utrolig vanskelig å lykkes. Hadde vi vært gode internt så hadde pressebiten vært uproblematisk.- Beltø*

Som Beltø poengterer, er man oftest avhengig av i første omgang å være flinke på internkommunikasjon for å lykkes med eksternkommunikasjon. Hole, Veum og Flack vektla derimot eksternkommunikasjon som problemet i situasjonen, hvor de mente at denne håndteringen eskalerte krisen. Som f. eks Hole fortalte:

*Jeg opplever at denne situasjonen ble en svær mediesak og det trengte den ikke å ha blitt. Jeg opplevde at måten vi håndterte det kommunikativt innledningsvis, gjorde at det ble en større mediestorm, enn det trengte å ha blitt. Da er vi tilbake til kriseplanen, hadde vi fulgt denne, slik at riktige personer hadde uttalt seg, så hadde dette blitt bedre håndtert. Så krisen eskalerte gjennom at media klarte å spille på virksomhetens struktur, og den kommunikasjonen var ikke hundre prosent koordinert i begynnelsen.- Hole*

Gjennom det Hole forteller fremkommer likevel internkommunikasjon som et problem, selv om han presenterer mediedekningen og håndteringen av eksternkommunikasjon som hovedproblemet i situasjonen. Ved å se på hvordan han viser til mediernes spill på virksomhetens struktur, kan dette tilknyttes internkommunikasjon. Videre kan også det faktumet at virksomheten gikk bort fra eget planverk, vise til mangel på internkommunikasjon og dialog mellom ulike aktørene innad i virksomheten.

#### **5.2.4.3 Mediernes rolle i krisens utvikling**

Ettersom eksternkommunikasjon blir fremmet som en utfordring blant flere av informantene, vil jeg videre se på hvordan mediene påvirket krisens utvikling. Det er fortrinnsvis gjennom medier at virksomheter opplever omdømmetrusler, ettersom negative hendelser blir spredt til omverdenen gjennom pressedekning. Derfor ville jeg undersøke hvilken rolle informantene mente at mediene spilte i kriseutviklingen.

*Mediene ga noen i organisasjonen en arena som de utnyttet til å drive maktkamper. Det er overskrifter som betyr mye, headinger og bilder og så er det*

*noen som leser hele artikkelen hvor det på slutten blir nyansert litt. Det er et lite stykke nede i en krok, så det å få et godt bilde i media er super vanskelig.- Beltø*

Her viser Beltø til det som i den teoretiske rammen blir definert som den omvendte pyramide, hvor hovedpoenget skal presenteres først og det som journalisten definerer som mindre viktig skal komme mot slutten. Dette kan skape problemer, ettersom det er journalisten og redaksjonen selv som definerer hva som er viktig og hva som er mindre viktig. Videre blir mediedramaturgien utfordrende ettersom journalister formidler hendelser gjennom forenklete bilder og dermed ikke alltid nyanserer saken godt nok.

*Hvordan mediene klarte å spille ulike parter i denne saken opp mot hverandre, er et kunststykke og et godt journalistisk arbeid. Som var med å blåse krisen til et mye større format enn det krisen var.- Hole*

*Det var jo mediene som skapte den krisen. Altså, det var jo en reel situasjon, men det i seg selv var ingen krise. Journalisten var ikke interessert i å skrive om, eller få noen gode forklaringer på hvorfor ting var som de var. Han var bare interessert i sensasjonen på grunn av den problematiske situasjonen.- Blomkvist*

*Jeg opplevde at mediene kjørte krisen og mediene hadde en agenda. For det blir jo ofte sånn at overskriftene og vinklingene på artiklene har- og det opplevde jeg i denne krisen her, en spesiell hensikt.- Hole*

*Det var mediene som skapte krisen. Vi skapte jo selve «problemet», men en avis spesielt, eskalerte hele situasjonen rundt. De kastet jo bensin på bålet hele tiden. Det er jo sånn det funker, de er jo på jakt etter kristenmannsblod, helt til noen sier at: nei nå er det nok, nå trekker jeg meg, eller blir kastet.- Veum*

Både Blomkvist, Hole og Veum mener at det var mediene som skapte krisen. De eskalerte situasjonen, selv om virksomheten selv hadde skapt problemet.

Flack var derimot usikker på om mediene eskalerte saken, ettersom han mente at situasjonen i seg selv var stygg. Det som han likevel fremmet som urettferdig, var at selv etter at virksomheten hadde lagt seg flat og bestemt seg for å løse problemet, fortsatte mediene å borre i saken.



## 5.2.5 Erfaringer i ettertid av krisesituasjonen

### 5.2.5.1 Hva burde vært gjort annerledes?

Ettersom alle krisesituasjonene som informantene representerte, lå en del år tilbake i tid, fant jeg det interessant å undersøke om de hadde gjort seg noen tanker rundt hva som burde vært gjort annerledes i forhold til den kommunikative håndteringen av situasjonen.

Flack fortalte at han sikkert kunne håndtert media bedre, men at han ikke ser for seg hva han kunne gjort annerledes i en slik sak.

*Dersom det er så galt, så må man egentlig bare legge seg flat, for å si det sånn. Så jeg tror egentlig ikke at vi kunne ha pyntet noe særlig på det.- Flack*

Gjennom dette sitatet kan man vise tilbake til Coombs (1999) kommunikative responsstrategier til krisesituasjoner, som forteller nettopp det Flack er inne på; jo mer ansvar virksomheten har for krisen, jo mer imøtekommende og beklagende må man være.

Både Beltø og Hole forteller at fravik fra det opprinnelige regelverket og planer, var en stor del av problematikken og at dette burde vært unngått.

*Det var evnen til å være lojal mot de reglene man har satt seg, og utale seg som en del av organisasjonen og ikke på egne vegne, som det skortet på, og som media dermed kunne bruke.- Beltø*

Beltø og Hole mente man burde være mer samkjørt internt i virksomheten, som dermed viser til viktigheten av internkommunikasjon for å skape tillit og en samlet enhet. Dette var også noe Veum poengterte i sine tanker om hva som burde vært gjort annerledes i krisesituasjonen.

*Jeg skulle brukt mye mer tid på styret, fått de til å være en delaktighet i alle de viktige beslutningene og dermed også vært enda mere synlig internt.- Veum*

Blomkvist og Hole la også frem et annet moment ved den kommunikative håndteringen av krisesituasjonen som burde vært annerledes. De mente at deres virksomhet burde ha kommet tidligere på banen og selv fortalt om situasjonen, i stedet for at den ble avdekket av mediene.

*Da hadde du antakelig tatt brodden av mye av det som han påstod. Hvis vi hadde klart å nå frem med det budskapet som vi hadde der i forkant, så tror jeg at vi hadde redusert omfanget av skaden.- Blomkvist*

*Så kan jeg si i etterpåklokskapens lys, at nå som jeg vet hvordan det ble, burde virksomheten tidlig vært ute med å fortalt hva som var «storyen». Slik at den ikke gradvis ble avdekket. Det tror jeg nok hadde vært en riktigere måte å håndtere det på og som også kunne gjort saken til en mye mindre 'mediestorm', enn det som ble utfallet. - Hole*

Desto tidligere man legger alle kortene på bordet, jo større er sjansen for at man fjerner *jakten* og *sensasjonen* for journalistene. Dette viser til at gjennom å presentere historien selv, fjerner man flere av nyhetskriteriene presentert i den teoretiske rammen; vesentlighet, identifikasjon, sensasjonelt og aktuelt. Dermed kan man redusere nyhetens verdi. Dette kan føre til at journalistene mister muligheten til å presentere noe nytt, og dermed blir situasjonen også mindre aktuell for mediene, og interessen avtar. Dette forteller også Argenti (2013) i den teoretiske rammen som et godt råd i krisekommunikasjon; «Tell as much as you can, as soon as you can» (Argenti, 2013, s. 268).

Under en krise, oppstår det som blir definert som et informasjonsvakuum. Dette setter store krav til mye informasjon og dersom virksomheten ikke fyller dette behovet selv, vil mediene finne andre aktører som kan gjøre det.

*Jeg ville helt fra starten av satt en krisestab i forhold til å jobbe med mediehåndtering. Krisen bølget og ble drevet frem, noe som gjorde at vi hele tiden var bakpå.-Hole*

Som Hole poengterer, krever kommunikasjonsprosesser i en krisesituasjon mye ressurser. Han ville derfor ha satt et eget team som arbeidet med dette, slik at den kommunikasjonsansvarlige ikke ble sittende med ansvaret alene. Dersom man har tilgang på flere ressurser, vil man i større grad kunne unngå å hele tiden være på etterslep i forhold til journalistene. Dermed vil man kunne benytte kommunikasjonshandlingene proaktivt i stedet for å hele tiden arbeide reaktivt for å redusere skadene som allerede har skjedd.

Fellestrekkene jeg finner i informantenes informasjon, er at internkommunikasjon og interne prosedyrer, er områdene de ville ha styrket. Videre er det også to informanter som forteller at de gjerne ville vært tidligere ute med å fortelle sin versjon av den egentlige situasjonen til omgivelsene.

### 5.2.5.2 Viktig erfaring fra situasjonen

For å runde av intervjuet, ville jeg avslutningsvis undersøke hva informantene opplevde som den viktigste erfaringen fra krisesituasjonen. Dette kan dermed vise til hva man bør være kommunikativt forberedt på og hvilke proaktive tiltak som er viktig.

Blomkvist og Flack fremhevet møte med media som en viktig erfaring fra situasjonen.

*Når en journalist ønsker å skrive om noe, så er de kun interessert dersom det er noe som er gærent. Er det noe som er tragisk, som de kan henge på en eller annen person, da er de der med en gang.- Blomkvist*

Dette viser til mediens dramaturgi og kriterier for at en sak har nyhetsverdi, hvor nettopp element av konflikt er av interesse for journalister.

Flack fremhevet videre at øvelser er viktig, men at det først er når man opplever en krisesituasjon at erfaring fremkommer.

*Det er klart at du kan trene veldig mye, men du får ikke ordentlig trening eller erfaring før du står midt oppi det.- Flack*

Blomkvist poengterte det økende informasjonsbehovet en krisesituasjonen medfører som en viktig erfaring. Man må selv komme tidlig på banen og fortelle hva som har skjedd og prøve å formidle så nøytral og faktabasert informasjon som mulig.

For Hole var den viktigste erfaringen fra situasjonen hvor operativ virksomheten ble og hvor stort behov folk får for å fortelle hva som er situasjonen og forsvare seg. Han påpeker viktigheten av gode planer og at disse blir fulgt.

*Når ting begynner å bli vanskelig, så får veldig mange et behov for å prate. Vi har bestemt oss for er at planene er laget for at vi skal bruke dem. De skal brukes, selv om mange ønsker å uttale seg. Det er en veldig viktig læring. - Hole*

Hole poengterte videre viktigheten av kommunikasjon i en krisesituasjon, hvor han la til at dette ville bli lagt stor vekt på ved en fremtidig hendelse. Han fortalte at en stor utfordring og en viktig erfaring fra situasjonen var å erkjenne når planene skal tre i kraft, noe han mente virksomheten hadde gjort altfor sent.

Veum trakk også frem planer som en viktig erfaring, hvor han poengterte at det å ha planer i seg selv ikke er godt nok, dersom dette ikke er gode planer. Videre trakk han frem øvelser som svært viktig.

*Jeg ser kjempe nytte av medietrening. Du må bli vant til å se fjeset ditt og du må bli vant til å se overskrifter. Jeg tror også det har kjempe betydning med øvelser.*  
- Veum

Han poengterte videre at en viktig læring var å tenke krise i en annen betydning enn fysiske hendelser:

*Det å tenke krisehåndtering i andre typer kriser er viktig. Slike hendelser som denne, tror jeg man skal øve mye på. Avklare hva gjør vi hvis, hvem skal vi bruke, hvem håndterer organisasjonen videre, sånn at virksomheten ikke blir lammet.*  
- Veum

Veum fortalte også at en nyttig erfaring er betydningen av internkommunikasjon.

*At ansatte blir informert via avisene, det er veldig uheldig. Internkommunikasjon er en kjempe viktig brikke, som jeg ser i ettertid at jeg nok har undervurdert i mange sammenhenger.- Veum*

## **5.2.6 Konklusjon**

*Hvordan praktiseres krisekommunikasjon ved håndtering av en omdømmerelatert krise?*

Gjennom analysen av intervjuene fremkommer den kommunikative håndteringen av krisesituasjoner som en krevende oppgave av informantene. Dette er situasjoner som bærer preg av raskt tempo, uoversiktlig, mangel på kontroll og et økende behov for informasjon både internt i virksomheten og eksternt til omgivelsene.

Hvordan informantene var forberedt gjennom proaktive tiltak, slik som planer for krisekommunikasjon, øvelser og erfaring, var ulikt. Likevel viser informasjonen fra informantene til likheter ved krisens utvikling og resultat, tross variasjonen i proaktive tiltak.

Det var kun Beltø av informantene som hadde erfaring fra lignende situasjoner tidligere, mens for de resterende fire, var dette en ny situasjon. Det som viste seg å være en utfordring ved omdømmerelaterte kriser som ble utviklet på bakgrunn av organisatorisk drift og beslutninger, var informantenes assosiasjoner til begrepet krise, som var innrettet mot fysiske hendelser. Dette viste videre til at de proaktive tiltakene som var gjort i virksomhetene som informantene arbeidet ved, var utviklet med tanke på fysiske hendelser. Dette gjaldt også kommunikasjonsplaner i krisesituasjoner, selv om flere av informantene mente at disse til dels kunne være gjeldene også i omdømmerelaterte kriser. Denne problematikken var også fremtredende når det kom til proaktive tiltak som øvelser. Kun en av informantene kunne vise

til øvelser som ga lærdom også i forbindelse med omdømmerelaterte kriser, ettersom øvelsen inkluderte både intern- og eksternkommunikasjon.

Alle informantene kunne fortelle at ansvarsfordelingen innen kommunikasjon var klar før krisen ble fanget opp av mediene. Veum og Blomkvist viste til at dette ansvaret lå hos ledelsen, mens de andre informantene pekte på at ansvaret var tildelt ut ifra de ulike ansvarsområdene i virksomheten.

Erkjennelsen av krisesituasjonen ble oppfattet som vanskelig blant informantene. I denne prosessen fremkom det et tydelig skille mellom de ulike sjangrene av kriser. Omdømmekrisene som oppstod som et resultat av produksjonsrelaterte feil, ble erkjent blant informantene internt i virksomheten, mens krisene som oppstod som et resultat av organisatorisk drift og beslutninger ble først erkjent som kriser etter gjentatte negative medieoppslag. Denne inndelingen fremkom også i tiltak som ble iverksatt. Informantene fra produksjonsrelaterte kriser iverksatte i større grad konkrete tiltak, mens de andre informantene iverksatt tiltak etterhvert som krisen utviklet seg.

Tre av informantene fikk assistanse fra rådgivningsbyråer etter krisens eskalering. Dette viser til at virksomheten underveis i krisen erkjente at de manglet kompetanse og kapasitet som var nødvendig for å takle krisen. Her var det ikke lenger noe skille mellom de ulike krisetypene.

Internkommunikasjon i krisesituasjonen fremkom som viktig blant alle informantene. Dette ble gjennomført med allmøter, intranett og mer fysisk tilstedeværelse av ledelsen. Internkommunikasjon blir presentert som et viktig element for å skape samhold i virksomheten, og for at ikke mediene skulle være kilde til informasjon blant egne ansatte.

Eksternkommunikasjon ble også poengtert som svært utfordrende, og i første rekke med tanke på mediehenvelser. Dette ble poengtert som et stort trykk blant samtlige av informantene, bortsett fra Blomkvist som viste til at journalistene benyttet seg av andre kanaler for å skaffe den informasjonen de ønsket for å bygge opp under deres fremstilling av situasjonen.

Når det kom til mediens rolle i krisens utvikling, oppfattet alle informantene mediedramaturgien som en utfordring, hvor de fremhevet at de opplevde at mediene hadde en agenda. Informantene fortalte om ulike tiltak som ble iverksatt for å håndtere mediens pågang: som sitatsjekk, unngå å svare på direkten og etablering av egne kommunikasjonskriseteam. Likevel fremhevet informantene at det var vanskelig å kunne påvirke hva som ble skrevet i avisene, ettersom de ikke hadde kontroll over konteksten som sitater ble presentert i, overskrifter eller ingresser.

Angående informasjon til interessenter av virksomhetene, var det kun Blomkvist som kunne fortelle at de hadde brukt ekstra tid og ressurser på dette. Samtlige av informantene satt med det inntrykket at deres interessenter ikke lot seg påvirke av mediestormen og de brukte dermed ikke mer ressurser på denne kommunikasjonen enn vanlig.

Når det kom til hva som brøt med planene, fremhevet både Hole, Blomkvist og Beltø at dette i hovedsak dreide seg om brudd på hvem som uttalte seg om situasjonen. De viste til at det underveis i krisens utvikling ble brukt tid og ressurser på å stramme opp informasjonsflyten og dermed gå tilbake til den avklarte fordelingen av kommunikasjonsansvaret i virksomheten. Det ble også poengtert at hovedproblemet tilknyttet planene var spørsmålet om når de skulle tre i kraft, og at dette ble gjort for sent i kriseutviklingen.

Hvordan virksomhetene tok lærdom av krisesituasjonen, kunne informantene som fortsatte i sine stillinger i etterkant av krisen fortelle om ulike måter. De styrket kommunikasjonsberedskapen, hadde jevnlig øvelser og møter med ansatte. De fortalte om viktigheten av å forholde seg til planverk og ha fokus på hva virksomheten kommuniserer i ettertid av krisesituasjoner.

Alle informantene vektla at det lå et problem til grunn for krisens utvikling. Likevel mente flere at kommunikasjonshåndteringen eskalerte krisen til større dimensjoner enn hva som var nødvendig. Beltø og Blomkvist fremmet den interne kommunikasjonen som hovedutfordringen i krisesituasjonen, mens Hole, Veum og Flack pekte på mediehåndteringen som problematisk. Likevel fremkom det av deres resonnement at også internkommunikasjon var et problem i disse situasjonene.

Når det kom til hva som burde vært gjort annerledes i håndteringen av krisesituasjonen, fremhevet Flack at det trolig ikke var mye som kunne blitt endret, når situasjonen var slik som den var. Beltø og Hole påpekte at de burde fulgt planene og regelverket fra starten av, og at dette ville skapt en bedre håndtering av situasjonen. Blomkvist og Hole fortalte også at de selv ville vært tidligere ute og fortalt hva som var situasjonen, slik at ikke journalistene fikk den posisjonen de hadde, hvor de kunne avdekke nye aspekter fortløpende.

Generelt fremkommer inntrykket at informantene ville ha styrket internkommunikasjon og prosedyrer, for å bedre kunne håndtere situasjonen. Gjennom erfaringene til informantene kan man oppsummere viktige proaktive tiltak i krisekommunikasjon:

- Viktig å tenke krisehåndtering i ulike typer kriser
- Viktig med gode planer og at disse er godt implementert i virksomheten
- Viktig å følge planer
- Øvelser og derunder medietrening er viktig
- Man må kjenne til hvordan journalistene arbeider
- Viktigheten av internkommunikasjon
- Viktig å innse at kriseerkjennelse er problematisk

I neste kapittel vil jeg drøfte informasjonen fra informantene opp mot funnene fra spørreundersøkelsen og dermed kunne besvare problemstillingen: *Hvor godt er virksomheter på Sørlandet kommunikativt forberedt?*

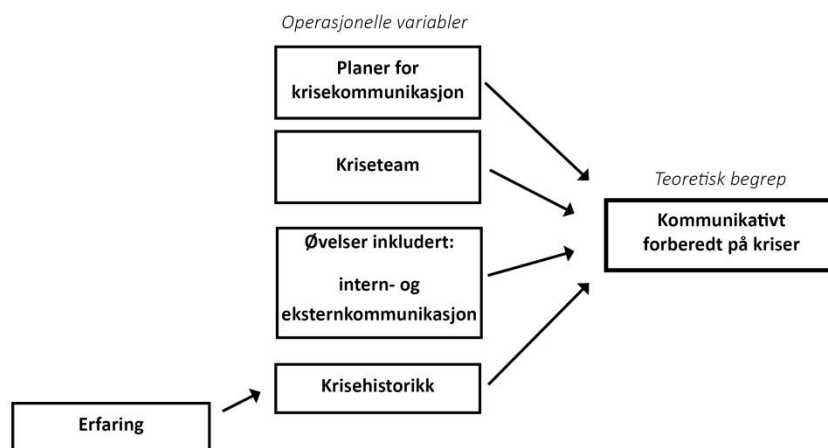




## 6. Drøfting av materialet og konklusjon

*Hvor godt er virksomheter på Sørlandet kommunikativt forberedt på kriser?* Dette er hovedproblemstillingen i oppgaven. I analysedel én og to har jeg besvarte underspørsmålene: *Hvordan er krisekommunikasjon implementert i virksomhetenes beredskap og hvordan praktiseres krisekommunikasjon ved håndtering av omdømmerelaterte kriser?* Sammen har disse analysene lagt grunnlaget for å besvare hovedproblemstillingen som vil drøftes i dette kapitlet.

Disposisjonen for drøftingen tar utgangspunkt i figur 1, hentet fra metodekapitlet, med supplerende temaer før og etter.



Figur 1: Definisjonsmessig validitet – sammenhengen mellom operasjonelle variabler og det teoretiske begrep.

Med denne modellen som utgangspunkt, vil jeg drøfte om virksomhetene er godt kommunikativt forberedt på kriser, gjennom de operasjonelle variablene: Planer for krisekommunikasjon, kriseteam, øvelser som inkluderer intern- og eksternkommunikasjon og krisehistorikk.

### 6.1. Krisedefinisjon og erkjennelse

For å kunne drøfte hvor godt virksomheter er kommunikativt forberedt på kriser, fant jeg det relevant innledningsvis å undersøke hva virksomheter anser som en krise og hvordan erkjennelsen av krisesituasjoner oppleves blant virksomhetene.

I spørreundersøkelsen spurte jeg mine respondenter om hva de anser som en krise. Her var det flere mulige svaralternativer og den høyeste verdien på variabelen ble: en hendelse som er ødeleggende for omdømmet til virksomheten. I analysen av mine intervjuer, fremkommer derimot at omdømmeproblematikk ikke ble assosiert med begrepet krise blant

mine informanter og derfor ikke implementert i deres proaktive tiltak, som øvelser og strategiske planer. Hovedtrekket fra informantenes informasjon var at begrepet krise ofte ble tilknyttet fysiske hendelser og ikke omdømmerelatert problematikk. Informant Veum fremhevet at det å tenke krise i andre betydninger enn en fysisk hendelse, var en viktig erfaring fra krisesituasjonen han opplevde i virksomheten.

Selv om respondentene i spørreundersøkelsen oppga å anse trusler mot omdømme som en krise for virksomheten, kan man med bakgrunn i informasjonen fra informantene stille seg kritisk til i hvor stor grad omdømmeproblematikken er ivaretatt i respondentenes proaktive forberedelser i krisehåndtering. Likevel må det poengteres at materialet fra spørreundersøkelsen er av nyere dato enn hendelsene som var utgangspunktet for intervjuene. Dermed kan svarene i spørreundersøkelsen tyde på at omdømmeproblematikk har fått en økende betydning for virksomheter de senere årene.

Kriser er en uforutsigbar hendelse, som er vanskelig å håndtere for virksomheter på grunn av elementet av overraskelse. Gode organisasjoner vet at det er sannsynlig å bli rammet av en krise, men når, hvordan og med hvilken effekt, er vanskelig å forutse. Som det fremkommer av den teoretiske rammen, oppfattes begrepet krise i dag som en prosess. Krisen består dermed av tre faser, pre-krisen, krisehendelsen og post-krisen.

I den teoretiske rammen trekker jeg frem Aarsets (2010) tanker om kriseerkjennelse, hvor han poengterer at det ikke alltid er like enkelt for virksomheter å erkjenne at de befinner seg i en krisesituasjon. Dette kunne også mine informanter fortelle om i intervjuene. Det fremkom at kriser som Aarset (2010) definerer som pytonkriser, er situasjoner hvor det ikke er lett å erkjenne at virksomheten er i en krisesituasjon. Informantene som representerte krisetyper som blir definert som kobrakriser, kunne derimot fortelle at erkjennelsen av krisesituasjonen ikke var like utfordrende.

Dette kan gi et inntrykk av at omdømmekriser, som kan bære preg av en snikende oppbygning, er vanskelig å definere som en krisesituasjon og dette kan dermed påvirke hvordan en virksomhet håndterer situasjonen.

## **6.2 Planer for krisekommunikasjon**

Pre-krisefasen består av forberedelse og proaktive tiltak til krisehåndtering. I den forbindelse ville jeg derfor først kartlegge om respondentene i spørreundersøkelsen hadde planer for krisekommunikasjon. Dette inngår ofte som en del av den overordnede kriseplanen, som må ha form som et generelt og dynamisk dokument, ettersom krisesituasjoner preges av usikkerhet. Man vet aldri når eller hvordan en krise inntreffer.

To tredjedeler av respondentene i spørreundersøkelsen oppga å ha planer for krisekommunikasjon ved sine virksomheter. Det som kjennetegnet flertallet av disse virksomhetene var en viss størrelse, både i antall ansatte og omsetning. Videre oppga halvparten av respondentene som hadde planer, at dette var administrerende direktør sitt ansvar og at de ble revidert årlig.

Av tidligere forskning på feltet velger jeg å vise til to utredninger. Kartleggingen av Silkoset og Unsgaard (2006) som ble presentert i kapittel to og en rapport av Hammer & Hanborg (2012) i *Kommunikatøren*. Den sistnevnte undersøkelse ble besvart av 801 respondenter (i hovedsak fra Østlandet) som arbeider i kommunikasjonsbransjen ved ulike virksomheter.

Silkoset og Unsgaard (2006) sin artikkel formidler at 42 % av deres respondenter har utviklet en egen krisekommunikasjonsplan, mens 51 % viser til en generell kriseplan. Hammer & Hanborg (2012) formidler at 61 % av deres respondenter oppga å ha en krise og beredskapsplan, mens kun 29 % av respondentene fortalte at de hadde en handlingsplan for negative reaksjoner i sosiale medier. Denne undersøkelsen spurte ikke direkte om krisekommunikasjonsplan. I min undersøkelse oppga 67 % av respondentene at deres virksomhet har planer for krisekommunikasjon, som er noe høyere enn de andre undersøkelsene. Siden min undersøkelse er av nyere dato kan det tenkes at det er en naturlig utvikling av bevissthet rundt tematikken, som har ført til at flere virksomheter ser betydningen av slike planer.

Tre av informantene mine kunne også fortelle at de hadde planer for krisekommunikasjon i virksomheten før krisen inntraff, noe som samsvarer bra med resultatet av spørreundersøkelsen. Det problematiske tilknyttet deres planer, var som nevnt innledningsvis at informantene ikke assosierte krisebegrepet med omdømmerelaterte kriser, men derimot med fysiske hendelser, noe som også preget planene for krisekommunikasjon. Hovedkonklusjonen fra informantene var at planer for krisekommunikasjon er viktig og at disse må følges når krisen oppstår. Det ble også poengtert at planer må være så gode og så godt implementert i virksomheten at de kan brukes i en kritisk situasjon.

Den snevre forståelsen av begrepet krisekommunikasjon er tilknyttet en enkelt hendelse og legger dermed opp til bruk av oppskrifter og rutiner. Betydningen som jeg benytter i oppgaven er den brede forståelsen av begrepet, som anser krisekommunikasjon som en prosess. Da anser man kommunikasjonsproblemer som situasjonsbetinget, og den beste måten å handle på er dermed vanskelig å definere.

Dette viser igjen til at det er viktig at planer for krisekommunikasjon må være et generelt og dynamisk dokument. For at disse planene skal kunne benyttes i en krisesituasjon, må de ikke være detaljorientert til bestemte hendelser. Dette var til dels utfordringen mine informanter kunne fortelle om, ettersom deres planer var innrettet mot fysiske hendelser.

Som det blir presentert i den teoretiske rammen, er den viktigste funksjonen til krisekommunikasjonsplaner, prosessen hvor dokumentet blir utformet. Denne prosessen frembringer en økt bevissthet i kriseteamet og blant ledelsen i virksomheten. Ettersom dokumentet skal være generelt og dynamisk, er den viktigste funksjonen faktainformasjon om virksomheten, kontaktpersoner og fordeling av kommunikasjonsansvaret.

Alle fem informantene hadde fordelt kommunikasjonsansvaret i forkant av situasjonen, også de uten planer for krisekommunikasjon. Da krisen utviklet seg, kunne flere av informantene likevel fortelle at ansvarsfordelingen ikke ble fulgt i virksomhetene og at dette eskalerte krisesituasjonen. Dette ble trukket frem som et av hovedproblemene ved situasjonene hvor det ble brukt mye ressurser for å gå tilbake til den opprinnelige ansvarsfordelingen, med ulikt resultat.

Som presentert i den teoretiske rammen er ansvarsfordeling innen kommunikasjon helt essensielt når en virksomhet blir utsatt for en krisesituasjon. Ettersom informasjonsbehovet øker ved kritiske hendelser, er det viktig at virksomheten kommuniserer som en samlet enhet. Dette vil si at man må ha kontroll på hvem som uttaler seg, hva som blir sagt og hvordan dette blir presentert for omgivelsene.

I dag blir ikke mottakere ansett som passive deltakere i en kommunikasjonsprosess. Når man skal planlegge kommunikasjonshandlinger, formidler den teoretiske rammen at det ikke lenger er nok å ha et fokus på enveiskommunikasjon, som Lasswell (1973) presenterer i sitt klassiske spørsmål «Hvem, sier hva, via hvilket medium, til hvem, med hvilken effekt?». I dag må man anse mottakere som aktive deltakere i kommunikasjonsprosesser, som viser til betydningen av toveiskommunikasjon, og dermed modellen til Osgood og Schramm (i Kjær Hansen et al., 2006). Dette påvirker hvordan man skal kommunisere i krisesituasjoner, hvor man må forholde seg til flere kommunikasjonsplattformer. Omgivelsene har i dag store muligheter til å respondere på hvordan virksomheter kommuniserer i krisesituasjoner. Dette må virksomhetene være bevisste på når de bestemmer seg for hva som skal formidles og hvordan budskapet skal utformes. Dette viser til den nye forskningstradisjonen inne krisekommunikasjon, den retoriske arena.

Informasjonsvakumet er fremtredende i krisehendelser, og dette blir fylt av en eller annen aktør. Derfor bør hovedstrategien i planen for krisekommunikasjon være som Argenti

(2013) råder, at virksomheten forteller så mye de kan, så fort de har mulighet, ellers så kan andre aktører gi ut informasjon som kan eskalere krisesituasjonen for virksomheten.

At flertallet av respondentene i spørreundersøkelsen oppga at virksomheten de representerte har planer for krisekommunikasjon, er en god indikasjon på at de er kommunikativt forberedt på kriser. Det er også positivt at halvparten forteller at disse planene blir revidert årlig, noe som kan tyde på at de oppdateres og blir gitt oppmerksomhet i virksomheten. Dette øker sannsynligvis bevisstheten til krisekommunikasjon og implementeringen i virksomhetenes beredskap. Selv om dette er bra, er det rom for forbedringer. Forfatterne Lea og Øyen (2007) forteller at virksomheter bør etterstrebe å revidere planene hvert halvår, for at kontaktinformasjon og erfaringer jevnlig skal være oppdatert. Dette kan bety at de resterende virksomhetene som har planer, men ikke engang reviderer dem årlig, kan besitte planer som ikke kan benyttes ved fremtidige krisesituasjoner.

### **6.3 Kriseteam**

Som presentert i den teoretiske rammen er kriseteam essensielt å ha på plass i virksomheten før en krise inntreffer. Det er ofte denne gruppen som både utformer og benytter seg av kriseplaner. Selv om jeg ikke spurte respondentene i spørreundersøkelsen om de hadde kriseteam i virksomheten, finner jeg det svært relevant å ha det med i drøftingen av hvor godt virksomheter på Sørlandet er kommunikativt forberedt på kriser. Derfor vil jeg nedenfor både formidle hva informantene fortalte i intervjuene og drøfte dette opp mot tidligere forskning på feltet og teori.

Tre av mine informanter kunne fortelle at de hadde kriseteam etablert i virksomheten før krisen inntraff. Likevel fremkommer virksomhetens forståelse av begrepet krise som et problem også i denne sammenhengen, ettersom de mente at kriseteamene var innrettet mot andre typer hendelser enn omdømmerelaterte kriser.

Det fremkommer av den nasjonale undersøkelsen til Silkoset og Unsgaard (2006) som var gjennomførte blant 202 bedrifter i 2005, at 34 % av deres respondenter hadde opprettet kriseteam i deres virksomheter. At hyppigheten i mitt kvalitative materiale er noe høyere enn ved deres undersøkelser, kan ikke tillegges særlig vekt ettersom mitt utvalg kun består av fem informanter.

Som jeg presenterer i den teoretiske rammen, er det viktig at et kriseteam består av personer med autoritet og som sammen har en helhetlig oversikt over virksomhetens ulike fagområder. Som det fremkommer av informasjonen til mine informanter, kan det se ut til at kriseteamene ikke var forberedt på til å takle omdømmerelaterte kriser. En av informantene

fremhevet at virksomheten i ettertid etablerte et eget kommunikasjonskriseteam, som den viktigste lærdommen av situasjonen. Den kommunikasjonsansvarlig i kriseteamet fikk dermed et eget team som kunne sammenkalles, dersom en lignende krise oppstår i fremtiden. Dette tiltaket kan dermed utfylle det overordnede kriseteamets kommunikative kompetanse.

Ut i fra dette vil jeg konkludere med at for å være godt kommunikativt forberedt, er kriseteam svært nødvendig å ha på plass i en virksomhet. Det er også viktig at dette kriseteamet tenker krisescenarier ut over det som trolig er den største trusselen for virksomhetens daglige virke, og på den måten er bevisst på hva slags kompetanse som behøves i teamet.

## 6.4 Øvelser

Øvelser er det neste proaktive tiltaket ved krisehåndtering jeg vil drøfte med utgangspunkt i figur 1. Løvik (2007) sammenligner øvelser med idrett, hvor han viser til at de som trener jevnlig, kommer best ut av situasjonen. Silkoset og Unsgaard (2006) formidler også i sin artikkel at virksomheter som øver på ulike scenarier, har størst mulighet til å håndtere fremtidige kriser. Det er gjennom øvelser at virksomheten blir oppmerksom på hvordan hendelser kan gi ulike konsekvenser i virksomheten, og det er på denne måten man får testet om planene fungerer.

I materialet fra spørreundersøkelsen ser man at en tredel av respondentene gjennomfører kriseøvelser i sin virksomhet. Blant disse forteller ca 70 % at dette blir gjennomført årlig, mens ca 20 % forteller at dette gjennomføres annen hvert år. Dette er litt i underkant av hva Hammer & Hanborg (2012) formidler i sin rapport i Kommunikatøren. I deres undersøkelse fortalte nesten halvparten av respondentene at de ikke har trent på krisescenarier de siste tre årene i det hele tatt. De resterende informantene oppga at de hadde trent på dette mellom en og tre ganger. I denne undersøkelsen var det mange flere respondenter enn ved min spørreundersøkelse, men samme tendens om at de fleste virksomheter ikke er flinke til å gjennomføre øvelser fremkommer.

Det samme finner jeg igjen i mine intervju. Blant mine informanter var det kun én som kunne vise til relevante øvelser tilknyttet krisekommunikasjon i forkant av den gjeldende krisesituasjonen. Alle informantene fremhevet likevel at møtet med krisen var en god erfaring og at øvelser på denne typen hendelser er viktig for å takle fremtidige kriser.

I kritiske situasjoner er det utfordrende å beslutte den beste handlingen. Gjennom øvelser kan man dermed tilegne seg kunnskap og erfaring som forbereder personer på å arbeide i stressende situasjoner. Innen krisekommunikasjon er det i dag knyttet store

forventinger til hvordan virksomheter håndterer kriser og deretter formidler dette til interessenter og omgivelser. Talspersoner i virksomheter får derfor en sentral rolle og det er viktig at disse er trent opp i å håndtere media. En dårlig uttalelse om en kritisk hendelse kan forverre og eskalere krisesituasjonen.

Gjennom informasjonen som informantene formidlet, ser man at det er flere områder de fremhever som viktige å øve på. Dette vil jeg videre presentere i de kommende avsnittene; øvelser inkludert internkommunikasjon og øvelser inkludert eksternkommunikasjon.

#### **6.4.1 Øvelser inkludert internkommunikasjon**

Som presentert i den teoretiske rammen er kommunikasjon en grunnleggende prosess i alle virksomheter og behovet for internkommunikasjon øker i kritiske situasjoner. I følge figur 1 er dermed øvelser inkludert internkommunikasjon et viktig proaktivt tiltak, som indikerer hvor godt kommunikativt forberedt en virksomhet er.

Samtlige av respondentene i spørreundersøkelsen som oppga at de gjennomfører kriseøvelser i virksomheten, inkluderer internkommunikasjon i øvelsene. Blant informantene i intervjuene var det kun en som kunne fortelle at de hadde gjennomført øvelser hvor internkommunikasjon var inkludert. Flere av informantene kunne likevel vise til internkommunikasjonens viktighet etterhvert som krisen eskalerte. Flere poengterte at de anså informasjonsflyten til egne ansatte som viktig, for å bygge virksomheten som en samlet enhet og for at de ansatte skulle ha forståelse for situasjonen. Dette var likevel et utfordrende element i situasjonene for flere av informantene, ettersom eksternkommunikasjonen var svært tidkrevende og trykket fra mediene var økende og tempoet stort. En av informantene fremmet betydningen av internkommunikasjon i krisesituasjonen som en viktig erfaring, som han i ettertid ser at han undervurderte.

Erlie (2003) poengterer at i kritiske situasjoner er det viktig at internkommunikasjonen er en toveis dialog mellom ansatte i virksomheten og ledelsen. Kjær Hansen (2006) forklarer at tydelig og utfyllende informasjon til egne ansatte er viktig for at det ikke skal oppstå interne tillitsbrudd i organisasjonen, noe som kan skje dersom mediene blir kilden til informasjon om situasjonen. Dette samsvarer med opplevelsen som informantene fortalte om i intervjuene, hvor de fremhevet internkommunikasjon som en stor utfordring og som en viktig erfaring.

Som jeg presenterer i den teoretiske rammen, deler Lea og Øyen (2007) øvelser inn i to typer: skrivebordsøvelser og fullskalaøvelser. Når det gjelder øvelser hvor virksomheter ønsker å innøve gode rutiner for internkommunikasjon, kan begge typer av øvelser benyttes.

Likevel kan det tenkes at det i slike situasjoner er tilfredsstillende nok med skrivebordsøvelser. Slike øvelser omhandler å tenke scenarier, hvor man prøver ut planverk og rutiner for hvordan informere de ansatte. Ved slike øvelser får man tydeliggjort ansvarsfordelingen blant aktørene i kriseteamet. Man får deretter diskutert og evaluert de forskjellige kanalene som bør benyttes ved ulike hendelser, som man dermed kan implementere i planverket. Dette er med på å gjøre planverket mer anvendelig, dersom en krisesituasjon oppstår.

#### **6.4.2 Øvelser inkludert eksternkommunikasjon**

Eksternkommunikasjon blir presentert i den teoretiske rammen som en avgjørende brikke i krisehåndtering, både med tanke på omgivelsene, interessenter og ansatte i virksomheten. Derfor blir øvelser som inkluderer eksternkommunikasjon viktig som et proaktivt tiltak til krisehåndtering.

I spørreundersøkelsen, oppga 74 % av respondentene som gjennomførte kriseøvelser, at eksternkommunikasjon var inkludert. Dette er noe lavere enn implementeringen av internkommunikasjon. Blant alle respondentene som deltok i undersøkelsen, vil det si at øvelser med eksternkommunikasjon ble gjennomført av 25 % av virksomhetene.

Kun en av informantene fra intervjuene kunne fortelle om øvelser hvor det ble inkludert eksternkommunikasjon. Måten dette ble gjennomført på, var at de iscenesatte en kritisk situasjon, med pressekonferanse og journalistkorps. Han kunne også fortelle at ledelsen ved virksomheten hadde gjennomgått ulike former for medietrening før krisen inntraff.

Som teorien om den retoriske situasjonen formidler, er hver situasjon preget av ulike muligheter og begrensninger. Dette gjelder også for eksternkommunikasjon i krisesituasjoner. Dette formidler også Coombs (1999) gjennom sine ulike kommunikasjonsstrategier; defensive og imøtekommende strategier.

I enhver krisesituasjon oppstår det et informasjonsvakuum, som blir fylt av en eller annen aktør. Det er derfor viktig for virksomheter å fortelle så mye de kan om situasjonen, så fort de kan, slik at ikke andre aktører blir kilder til informasjon for mediene. Blant samtlige av informantene ble mediehenvendelsene ansett som en stor utfordring. Kun en informant kunne fortelle at mediehenvendelser i seg selv ikke ble et kapasitetsproblem, ettersom pressen benyttet seg av andre aktører for å få tak i informasjonen de ønsket, noe som i seg selv kanskje skapte et større problem.

Etterhvert som krisene utviklet seg, kunne informantene fortelle om en bratt læringskurve. Dette gjorde at de gjennom krisens utvikling håndterte mediehenvendelser



bedre og bedre. Ut i fra deres informasjon fremkommer viktigheten av øvelser, ved at de trengte å få prøvd seg i situasjonen, før de tok lærdom av hvordan de burde handle. Dersom dette hadde vært øvd på i forkant, kunne muligens henvendelser blitt håndtert bedre fra starten av.

Flere av informantene fortalte at de opplevde at mediene eskalerte krisen, selv om de selv var ansvarlige for problematikken som la grunnlaget. Dette forteller at mediehåndtering og medietrening er viktig for å være kommunikativt forberedt på kriser. Ca 10 % av respondentene fra spørreundersøkelsen oppga at de gjennom bruk av eksterne aktører hadde medietrening.

Mediehåndtering er en stor del av eksternekommunikasjon i krisesituasjoner. I dag blir ofte kriser omtalt som mediestormer. Dette viser til krisesituasjonens inndeling: den faktiske krisen og kommunikasjonskrisen. Medier får ofte en forsterkende posisjon i krisers utvikling og i flere situasjoner kan det være dem som har drevet krisen frem, dersom krisekommunikasjon ikke blir utført på en god måte.

Det er for sent å erverve seg kunnskap om hvordan journalister og medier opererer etter at krisen har brutt ut og eskalert. Dette er elementer som må være på plass før krisen inntreffer, dersom man ønsker å bruke kommunikasjon proaktivt i krisesituasjonen og ikke bare reaktivt, for å redusere skader som allerede har skjedd.

Når det gjelder informasjon til interessenter av organisasjonen, så var det kun en av informantene som kunne fortelle at de hadde brukt tid og ressurser på dette. De andre informantene opplevde det slik at de ikke hadde mistet noen tillit hos viktige interessenter og store kunder som et resultat av krisesituasjonen.

Et viktig moment som ble presentert blant to av informantene, var at de selv burde gått ut og fortalt hele historien i starten av situasjonen. Da ville man fjernet noe av sensasjonen og dramaturgien som journalistene kunne formidle, gjennom gradvis avdekning av hva som hadde skjedd. Dette viser at den første informasjonen som virksomheten presenterer om situasjonen, kan være avgjørende for hvordan krisen utvikler seg.

Ved eksternekommunikasjon er det dermed fullskalaøvelser som blir mest relevante (Lea & Øyen, 2007). I slike øvelser kan man leie inn eksterne aktører som kan spille ulike roller, for å få en iscenesatt situasjon mest mulig realistisk. Ved å koble på et journalistkorps, som informant Hole kunne fortelle om, kan deltakerne i øvelsen til en viss grad erfare hvordan det er å håndtere medier. Selv om slike øvelser aldri kan bli helt reelle, kan det gi et inntrykk av hvordan personer takler ulike situasjoner og hvordan de fremstår i stressende omgivelser. Dette kan gi innsikt i hvordan en talsperson takler å svare på direkten, hvordan

man samarbeider i kriseteamet, og hvordan man skal få gitt ut riktig og nok informasjon til alle involverte parter. Dette gir lærdom i hvordan journalister arbeider, hvordan overskrifter blir utformet og hvordan sitater kan benyttes i ulike og forvrengte kontekster. Alt dette er viktige erfaringer å ha implementert i virksomheten før en krisesituasjon oppstår.

Informasjonen fra informantene understreker hvor viktige øvelser er, for å være forberedt på hva som venter, dersom en krise bryter ut i virksomheten. Når det gjelder hvor godt virksomheter på Sørlandet er kommunikativt forberedt på kriser, ser man med bakgrunn i respondentenes svar om gjennomføring av øvelser, at virksomhetene har et stort forbedringspotensial. Kun halvparten av dem som har planer for krisekommunikasjon gjennomfører øvelser i virksomhetene, blant disse er det ikke alle som inkluderer internkommunikasjon eller eksternekommunikasjon. Dette er svært viktige elementer innen krisehåndtering og indikerer dermed at flertallet av virksomhetene som deltok i spørreundersøkelsen, ikke er godt kommunikativt forberedt på kriser.

## **6.5 Krisehistorikk og erfaring**

Ettersom øvelser blir ansett som et proaktivt tiltak, fant jeg det også interessant å se om respondentene fra spørreundersøkelsen hadde opplevd en krisesituasjon tidligere. I materialet fra spørreundersøkelsen fant jeg at 40 % av respondentene oppga at de hadde vært utsatt for en krisesituasjon tidligere. Blant disse respondentene oppga over halvparten at de tok lærdom av krisesituasjonen ved å revidere eksisterende planer. Dette kan indikere mangler i planverket da krisen oppstod. Det fremkommer også av materialet at respondentene som har planer for krisekommunikasjon, i større grad er fornøyd med egen håndtering av krisesituasjonen, enn de som ikke hadde slike planer.

Tidligere forskning på feltet støtter mine funn og øker dermed reliabiliteten i materialet. I Hammer & Hanborg (2012) oppga 30 % av respondentene at de hadde opplevd en krise i 2011. Kartleggingen til Silkoset og Unsgaard (2006) fortalte 25 % av respondentene at deres virksomhet hadde opplevd en krisesituasjon de siste to årene. Ettersom mitt spørsmål ikke var avgrenset i tid, mener jeg dermed at mine funn har høy troverdighet, ettersom 40 % av mine respondenter oppga å ha opplevd en krise tidligere, som er noe høyere, men som sagt ikke tidsavgrenset.

Blant informantene i intervjuene var det kun en som kunne fortelle at han hadde vært utsatt for en lignende krisesituasjon i arbeidssammenheng tidligere, som han kunne hente lærdom og erfaring fra. Ingen av de andre informantene hadde vært utsatt for situasjoner som lignet slike omdømmerelaterte krisesituasjoner.

Krisehistorikk og erfaring er den siste variabelen som operasjonaliserer det teoretiske begrepet kommunikativt forberedt. Etter at en krisesituasjon er over, er man kommet til post-krise fasen og det er her man skal ta lærdom av situasjonen. Argenti (2013) og Coombs (1999) forklarer at i denne fasen skal man også forberede seg på fremtidige kriser.

Ettersom krisesituasjonene som lå til grunn for intervjuene lå noen år tilbake i tid, satt informantene på intervjutidspunktet med erfaringer fra denne situasjonen. En av informantene kunne fortelle at krisen egentlig førte med seg gode resultater, ettersom virksomheten tok lærdom og forbedret flere aspekter ved virksomheten. En annen informant kunne også fortelle at virksomheten tok kommunikative grep, ved å sette et eget team under den som var kommunikasjonsansvarlig.

Dersom virksomheten ikke har tidligere erfaring med krisesituasjoner, viser det seg igjen at øvelser har stor betydningen. Å tenke krisehåndtering i andre aspekter enn det som i utgangspunktet er faresoner for virksomheten, er også nødvendig. Omdømmeproblematikk er viktig, men vel så viktig er det å få dette implementert i planer og øvelser. Ettersom under halvparten av mine respondenter oppga å ha vært utsatt for en krisesituasjon tidligere, fremkommer behovet for øvelser ytterligere, ettersom flertallet mangler erfaring. Dette forteller igjen at virksomhetene som deltok i spørreundersøkelsen har et stort forbedringspotensial for å være godt kommunikativt forberedt på kriser.

## **6.6 Eksterne aktører**

Flere av mine informanter kunne fortelle at etter krisens eskalering ble det leid inn et konsulentbyrå for å hjelpe til med håndteringen av krisesituasjonen. To av informantene kunne fortelle at dette i hovedsak ble benyttet i forhold til eksternkommunikasjon, mens en av informantene fortalte at dette var mer tilknyttet organisatorisk drift. Likevel var likheten at eksterne aktører først kom på banen etter at krisen hadde utviklet seg. Blant respondentene i spørreundersøkelsen fremkom også noe av den samme tendensen. I underkant av en tredel av respondentene kunne fortelle at de tok i bruk eksterne aktører til arbeidet med krisekommunikasjon. Blant disse fremkom støtte under selve krisen som den største verdien på variabelen: Hva brukes eksterne aktører til? Dette kan vise tendenser til at virksomhetene mangler den nødvendige kompetansen og kapasiteten til å takle krisers utvikling, men at dette ikke blir erkjent før krisen bryter ut eller eskalerer ut av kontroll.

Krisekommunikasjon er en prosess og ikke en enkelt hendelse, og dermed faller rutiner og oppskrifter bort, og den beste måten å handle på, er vanskelig å definere på grunn av kompleksiteten ved slike situasjoner. Dette viser til Johansen og Frandsen (2007) nye

forskningstradisjon, den retoriske arena. I krisesituasjonen kommuniserer man med, mot og forbi mange aktører samtidig, som er en krevende oppgave. Likevel kan man gjennom gode og implementerte proaktive tiltak, erverve den kunnskapen og kompetansen som er nødvendig for å bedre takle situasjoner som oppstår. Ettersom flere av informantene og respondentene viste til bruk av eksterne aktører til støtte under selve krisen, kan dette bety at øvelser med nødvendig tematikk og nærhet til praksis ikke har vært gjennomført og at dermed kompleksiteten rundt den kommunikative krisehåndteringen ble for stor å håndtere selv.

## 6.7 Konklusjon

Den teoretiske rammen formidler at gode organisasjoner vet at det å bli rammet av en krise er sannsynlig, men derimot når, hvordan og med hvilken effekt er umulig å forutse. Flere av teoretikerne innen fagfeltet forteller at kommunikasjon er helt essensielt i krisehåndtering. Her ligger mulighetene for å respondere på hendelser, redusere omdømmerisikoen, informere interessenter og egne ansatte. 87 % av respondentene i spørreundersøkelsen oppga å se nytten av krisekommunikasjon, men likevel kan det diskuteres hvor alvorlig de implementerer tematikken i virksomheten gjennom proaktive tiltak.

For to av informantene mine ble håndteringen av internkommunikasjon trukket frem som den største utfordringen ved krisehåndteringen. De tre resterende informantene mente at problemet i hovedsak var den eksterne kommunikasjonen, selv om deres resonnement i stor grad også pekte på utfordringer internt. En av informantene poengterte tydelig viktigheten av kommunikasjon i krisesituasjoner og fortalte at dette ville bli tillagt en større betydning ved fremtidige hendelser.

En av informantene trakk også frem som en utfordring ved krisesituasjonen, å erkjenne når planene skal tre i kraft. Dette viser igjen viktigheten av gode planer og øvelser, som kan gi erfaringer om når og hvordan dette skal iverksettes.

Gjennom mine to undersøkelser har jeg kommet frem til en konklusjon på problemstillingen: *Hvor godt er virksomheter på Sørlandet kommunikativt forberedt på kriser?* Mitt materiale forteller meg at en stor andel av virksomhetene som deltok i spørreundersøkelsen, har vesentlige mangler når det kommer til å være godt kommunikativt forberedt på kriser. Selv om flere av respondentene oppga å ha planer for krisekommunikasjon, fremkom implementeringen av disse planene gjennom revidering og øvelser som dårlig. Som både den teoretiske rammen formidler og informantene fortalte, er betydningen av øvelser helt essensielt for å være godt kommunikativt forberedt. Dersom virksomhetene ikke gjennomfører øvelser, kan det indikere at planverket kan ha mangler når

en krise bryter ut. Man trenger øvelser for å teste ut planene, for å kunne revidere dem og for å kunne skaffe seg erfaring for hvordan og når planene skal benyttes.

Selv om min konklusjon er at flere av virksomhetene som deltok i spørreundersøkelsen har mangler for å være godt kommunikativt forberedt, oppga litt under halvparten av respondentene at de selv mener deres virksomhet i stor grad er kompetente til å takle en krisesituasjon i dag. Dette samsvarer med konklusjonen som Silkoset og Unsgaard (2006) presenterer i sin kartlegging av norske bedrifters forventinger til egen krisehåndtering. Selv om deres undersøkelse viste at virksomhetene manglet flere virkemidler for krisehåndtering, hadde 93 % av deres respondenter gode forventinger til egen krisehåndtering.

Med bakgrunn i min konklusjon, mener jeg at en stor andel av virksomhetene som deltok i min spørreundersøkelse er for optimistiske når det gjelder egen kompetanse til å takle en krisesituasjon. Som en avslutning på min oppgave, vil jeg med utgangspunkt i den teoretiske rammen, spørreundersøkelsen og intervjuene presentere en anbefaling for hva som kan gjøre virksomheter godt kommunikativt forberedt.



## **7. En anbefaling**

Ettersom jeg konkluderte med at en stor andel av virksomhetene som deltok i min spørreundersøkelse har et stort forbedringspotensial for å være godt kommunikativt forberedt, vil jeg som avslutning presentere en anbefaling til proaktive tiltak virksomheter bør implementere i deres beredskap. Anbefalingen har jeg utformet med utgangspunkt i den teoretiske rammen og informasjonen til informantene. Den fungerer dermed som en bekreftelse på utviklet teori, samt at jeg presenterer nye momenter basert på informantenes erfaring fra krisekommunikasjon i praksis.

### **7.1 Kriseteam**

Det første proaktive tiltaket en virksomhet bør iverksette, er etablering av et kriseteam. Denne gruppen bør bestå av personer fra ledelsen i virksomheten og representanter fra virksomhetens ulike fagområder. Det er denne gruppen som skal utforme virksomhetens kriseplan, og derunder planen for krisekommunikasjon.

Ettersom kriser i dag inndeles i to deler: selve krisehendelsen og kommunikasjonskrisen, er virksomheter avhengig av å ha nok ressurser til å takle det kommunikative aspektet ved krisehåndteringen dersom en krise inntreffer. For at kriseteamet skal ha god kompetanse innen kommunikasjon, ville jeg videre anbefale at det dannes et krisekommunikasjonsteam under vedkommende som er kommunikasjonsansvarlig i det overordnede kriseteamet. Krisekommunikasjon er et arbeid som kan eskalere raskt i en krisesituasjon, hvor det bør være flere personer involvert, slik at alle kommunikasjonsaspektene ved krisehåndteringen blir håndtert.

I krisekommunikasjonsteamet ville jeg videre anbefalt at det er en definert ansvarsfordeling innen de ulike kommunikasjonshandlingene som en krisesituasjon krever. Med dette mener jeg at det bør være definert hvem som er ansvarlig for å overvåke mediedekningen av situasjonen, hvem som er ansvarlig for internkommunikasjon til egne ansatte og hvem som er ansvarlig for eksternekommunikasjon. Jeg anbefaler videre at eksternekommunikasjon bør være inndelt i to ansvarsgrupper; mediehåndtering og kommunikasjon med interessenter.

Når det gjelder personene som skal være en del av krisekommunikasjonsteamet, bør disse velges ut i fra personlige egenskaper og fagligkompetanse. Den som er ansvarlig for overvåkingen av mediedekningen av virksomheten, bør ha en god forståelse av virksomhetens overordnede visjon og derunder målgruppe. På denne måten vil han raskt

kunne oppfatte pressedekning som bryter med virksomhetens ønskede omdømme og på den måten varsle kriseteamet.

Vedkommende som skal være ansvarlig for internkommunikasjon ved krisesituasjoner, bør være en person som de ansatte har stor tillit til. Videre bør det være en person med autoritet og med gode kommunikasjonsevner, som formidler budskap på en tydelig måte. Personen må være rutinert og anerkjenne viktigheten av internkommunikasjon for å samle virksomheten til en enhet.

Vedkommende som har ansvaret for mediehandteringen, må være en person som har god forståelse for journalistikk. Han må være en godt trent talsperson og en god retoriker. Videre må dette være en person med en sterk psyke, ettersom han kan bli fremstilt som «skurken» i medieoppslagene.

Det siste ansvarsområdet er kommunikasjon med interessenter. Vedkommende som har dette ansvaret bør være en person med autoritet og innflytelse i virksomheten, som interessentene dermed har tillit til. Dette bør være en person som anerkjenner personlig kontakt som et viktig element ved krisehåndtering.

## **7.2 Planer for krisekommunikasjon**

Etter at kriseteamet er etablert, bør kriseplaner utvikles, og derunder en plan for krisekommunikasjon. Planen for krisekommunikasjon bør være et generelt og åpent dokument, hvor hovedpoenget bør være ansvarsfordelingen for kommunikasjon. Videre bør disse planene inneholde scenarier, hvor det fremkommer hvordan virksomheten ønsker å fremstå ved ulike hendelser. Her er det viktig at virksomheten inkluderer alle tenkelige scenarier, og ikke kun dem som virksomheten har størst risiko for å bli utsatt for. Ettersom kriser er uventede, vet man aldri hvor, når eller hvordan type krise som vil ramme virksomheten. Dette må planen for krisekommunikasjon ta høyde for og dermed inkludere flest mulig aspekter.

Planen for krisekommunikasjon må revideres årlig, og helst oftere. Dette bør bli gjort innen kriseteamet og innen det underliggende krisekommunikasjonsteamet. Desto flere parter det er mulig å inkludere i denne prosessen, jo sterkere blir implementeringen av dokumentet i virksomheten.

Informanter og respondenter fra spørreundersøkelsen kunne fortelle at eksterne aktører ofte først ble innleid som støtte under selve krisen. Min anbefaling er likevel at eksterne aktører bør inkluderes i kriseteamets arbeid med utformingen av kriseplaner og derunder planer for krisekommunikasjon. På den måten vil virksomheten gjennom arbeidet utvikle en



større kompetanse, som kan gjøre det lettere å takle krisen når den inntreffer. Eksterne aktører besitter ofte spisskompetanse på dette området, som virksomheten ikke på samme måte har mulighet til å erverve seg. Med spisskompetansen inkludert fra starten av, mener jeg at kriser raskere kan reduseres og mulig forhindres. Eksterne aktører kan også være en ressurs innen fremstillingen av ulike scenarier, ettersom disse aktørene trolig i større grad kan tenke litt uten for boksen, ettersom de ikke har utviklet samme tunnelsyns innen fagfeltene til virksomheten, som ansatte står i fare for å gjøre.

### **7.3 Øvelser**

Som det fremkommer i den teoretiske rammen og i erfaringene til informantene, er planer lite verdt dersom det ikke er gjennomført øvelser. For å vite om en plan er god nok, må den testes ut i virkeligheten. Dette lønner det seg å gjøre, før den må iverksettes i en krisesituasjon. Hva slags øvelser som bør gjennomføres varierer likevel fra virksomhet til virksomhet. Som jeg har fortalt tidligere i oppgaven kan man dele øvelser inn i to typer: skrivebordsøvelser og fullskalaøvelser. Dette er begge øvelsestyper som kan benyttes i øvelser hvor man fokuserer på krisekommunikasjon.

Dersom en virksomhet ikke har gjennomført en fullskalaøvelse, og heller ikke har blitt utsatt for en krisesituasjon, vil dette være øvelsestypen jeg anbefaler, ettersom planen virksomheten har utviklet aldri har vært utprøvd. I en fullskalaøvelse vil man få testet rutiner, kontaktnett og enkeltpersonenes egenskaper i krisesituasjoner. Man bør bli utsatt for et simulert mediepress, for å få et innblikk i hvordan mediene fungerer. Det lønner seg å leie inn eksterne aktører til å spille ulike roller, for å få øvelsen til å bli mest mulig virkelighetsnær. Dette er derfor ressurskrevende øvelser, men mindre kostbart enn et ødelagt omdømme.

Skrivebordsøvelser er mindre ressurskrevende og kan gi gode resultater og pekepinner på hvordan virksomheten er kommunikativt forberedt på kriser. Ved slike øvelser arbeider kriseteamet med tenkte scenarier og kan på den måten undersøke om planen eller kriseteamet har med de elementene man trenger for å håndtere ulike krisesituasjoner.

Evaluering av øvelser er fruktbart for virksomheten. Det er derfor viktig at dette blir gjort på en ryddig og detaljert måte. Hvordan fungerte planen? Hva måtte improviseres? Erfaringene fra øvelsene må deretter brukes for å revidere planen. Derfor er det viktig at øvelser blir gjennomført så ofte som mulig, for å ivareta implementeringen av planen i kriseteamet og i virksomheten for øvrig.

Uansett hvilke øvelser virksomheten gjennomfører er medietrening for talspersoner helt nødvendig. Man bør øve på intervju med journalister, pressekonferanser, samt TV og

radio intervju. En talsperson er virksomhetens ansikt utad og i krisesituasjoner er det avgjørende at denne personen gjør en god figur.

#### **7.4 Når en hendelse inntreffer**

Når en negativ situasjon har oppstått, bør kriseteamet innkalles, selv om det er uvisst om hendelsen vil utvikle seg til en krise eller ikke. Flere av mine informanter fortalte at dette ble gjort for sent i deres virksomhet da krisen oppstod. Som presentert i den teoretiske rammen er det ikke virksomheten selv som bestemmer om en situasjon er en krise. Dersom en hendelse blir ansett som kritisk av omgivelsene, må situasjonen behandles som en krise i virksomheten.

Dersom kriseteamet kommer tidlig på banen, vil dette føre til en bedre kontroll over situasjonen. Dette kan øke muligheten virksomheten har til å arbeide proaktivt i stedet for reaktivt i situasjonen. Internkommunikasjon må komme først og dette bør ilegges like store ressurser som den eksterne kommunikasjonen. Dette gjør etableringen av et eget kommunikasjonskriseteam nødvendig, ettersom dette er tid og ressurskrevende.

Desto mer ansvarlig virksomheten er for hendelsen, desto mer beklagende og imøtekommende må virksomheten være i kontakten med pressen og omgivelsene. Det er deretter viktig at kriseteamet er raskt ute med å fortelle hele situasjonen, for å fjerne jakten og sensasjonen som journalistene vil være ute etter. På den måten får virksomheten en bedre kontroll over situasjonen og kan i større grad påvirke krisens utvikling og pressedekning.

Ved å implementere disse tiltakene i virksomhetens beredskap, øker virksomhetens mulighet for å være godt kommunikativt forberedt på kriser.

## 8. Litteraturliste

Aarset, Magne Vollan. (2010). *Kriseledelse*. Bergen: Fagbokforl.

Argenti, Paul A. (2013). *Corporate communication*. Boston, Mass.: McGraw-Hill.

Coombs, W. Timothy. (1999). *Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Creswell, John W., & Plano Clark, Vicki L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Erlien, Bente. (2003). *Intern kommunikasjon : planlegging og tilrettelegging*. Oslo: Universitetsforl.

Hellevik, Ottar. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforl.

Ihlen, Øyvind, & Robstad, Per. (2004). *Informasjon & samfunnskontakt : perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforl.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring : innføring i metode for helse- og sosialfagene*. Kristiansand: Høyskoleforl.

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne, & Kristoffersen, Line. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.

Johansen, Winni, & Frandsen, Finn. (2007). *Krisekommunikation : når virksomhedens image og omdømme er truet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Johnsen, Øyvind. (2007). *Journalister er ikke så farlige: (dersom du er forberedt) : en bok om hvordan du kan og bør opptre i møte med pressen*. [Bergen]: Cox forl.

Kjeldsen, Jens. (2006). Retorikk i vår tid : en innføring i moderne retorisk teori. [Oslo]: Spartacus.

Kjendsli, Veslemøy. (2008). Rett på sak!: lærebok i praktisk journalistikk. Kristiansand: IJ-forl.

Kjær Hansen, Jens Otto, Ulshagen, Torgeir, & Horsle, Pål. (2006). I andres brød : strategisk informasjonsjournalistikk, virksomhetskommunikasjon og public relations. Kristiansand: Høyskoleforl.

Kvale, Steinar, Brinkmann, Svend, & Anderssen, Tone Margaret A. Rygge Johan f. (2009). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal akademisk.

Lerbinger, Otto. (1997). The crisis manager : facing risk and responsibility. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Løvik, Kjell. (2007). Håndbok i informasjonsberedskap. Kristiansand: Høyskoleforl.

Ringdal, Kristen. (2013). Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. Bergen: Fagbokforl.

Ryen, Anne. (2002). Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid. Bergen: Fagbokforl.

Schwebs, Ture, & Østbye, Helge. (2007). Media i samfunnet. Oslo: Samlaget.

Silkoset, Ragnhild, & Unsgaard, Christian. (2006). En empirisk kartlegging av norske bedrifters forventninger til egen krisehåndtering. Magma(Årg. 9, nr 4), [72]-87 : ill., port.

Sutcliffe, Kathleen M. . (2001). Organizational Environments and Organizational Information Processing. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), The new handbook of organizationalcommunication : Advances in Theory, Research ang Methods (pp. 197-231). California: Sage Publications.

Sætre, Alf Steinar. (2009). Kommunikasjon i organisasjoner : perspektiver og prosesser. Bergen: Fagbokforl.

Undheim, Johan Olav. (1996). Innføring i statistikk og metode for samfunnsvitenskapelige fag. Oslo: Universitetsforl.

## 8.1 Internettbaserte kilder

Arendal Næringsforening. Om foreningen.

Hentet 05.03.2013 <http://www.arendalnaeringsforening.no/om-foreningen/>

Hammer & Hanborg AS (2012) Kommunikatøren. Utgiver Hammer & Hanborg AS

Hentet 15.03.13:

[http://hammerhanborg.com/upload/pdf%20norge/Kommunikat%C3%B8ren%202012%20Nor%20ge\\_rapport.pdf](http://hammerhanborg.com/upload/pdf%20norge/Kommunikat%C3%B8ren%202012%20Nor%20ge_rapport.pdf)

Lea, Jon A., & Øyen, Jonette. (2007). Veileder i informasjonsberedskap og strategisk krisekommunikasjon. Utgiver DSB

Hentet 03.04.13:

<http://www.dsb.no/Global/Publikasjoner/2007/Tema/informasjonsberedskap.pdf>

Næringsforeningen i Kristiansandsregionen. Dette er næringsforeningen.

Hentet 05.03.2013: <http://www.kristiansand-chamber.no/dette-er-neringsforeningen>

Silkoset, Ragnhild, & Unsgaard, Christian. (2006). En empirisk kartlegging av norske bedrifters forventninger til egen krisehåndtering. Magma(Årg. 9, nr 4), [72]-87 : ill., port.

Hentet 22.01.13: [http://brage.bibsys.no/bi/bitstream/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_9323/1/Magma%200406%20Silkoset%26Unsgaard.pdf](http://brage.bibsys.no/bi/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_9323/1/Magma%200406%20Silkoset%26Unsgaard.pdf)

Proff<sup>®</sup> Hentet 07.03.13: <http://innsikt.proff.no/support/ofte-stilte-sporsmal/>

SurveyXact. Om oss. Rambøll

Hentet 03.04.13 <http://www.surveyxact.no/om-oss/om-surveyxact>

Værnes, Ragnar J. (2003). Krisekommunikasjon. Utgiver DSB

Hentet 03.04.13:

<http://www.dsb.no/Global/Publikasjoner/2003/Tema/krisekommunikasjon.pdf>

## Vedlegg 1: Invitasjons-epost

Kjære bedrift

Denne spørreundersøkelsen er utviklet for å kartlegge bevisstheten virksomheter på Sørlandet har til krisekommunikasjon. Den er utformet i et samarbeid mellom masterstudent Marie Horst Søraker og kommunikasjonsbyrået Presis 360.

Undersøkelsen blir distribuert av foreningene Kristiansandsregionens næringsforening og Arendal næringsforening. Undersøkelsen er anonym og det vil dermed ikke bli mulig å knytte svarene til konkrete bedrifter. Etersom distribusjon skjer gjennom foreningene, skapes det et mellomledd som igjen underbygger anonymiteten ved undersøkelsen, ettersom produsenten ikke selv sitter med distribusjonslister.

Funnene undersøkelsen gir, vil legge grunnlaget for en masteroppgave våren 2013. Funnene vil også kunne fortelle hvordan bevisstheten til tematikken er på Sørlandet, og dermed få fokus på et viktig verktøy for mange bedrifter.

Undersøkelsen blir gjennomført fra 12. november til 26. november og tar i underkant av fem minutter. Vi håper at dere tar dere tid til å besvare denne.

Undersøkelsen finner dere på linken under:

<https://www.survey-xact.no/LinkCollector?key=5SSV69L93J1J>

Dersom dere har spørsmål tilknyttet undersøkelsen, ta kontakt med studentens veileder: Professor Elise Seip Tønnessen, [elise.s.tonnessen@uia.no](mailto:elise.s.tonnessen@uia.no)

Med vennlig hilsen

Marie Horst Søraker

## **Vedlegg 2: Epost forespørsel**

### **En forespørsel om deltakelse i masteroppgave om krisekommunikasjon**

Hei

Jeg er student på masterprogrammet Samfunnskommunikasjon ved Universitetet i Agder. I dette semesteret skal jeg fullføre min avsluttende masteroppgave. Tematikken jeg har valgt å skrive om er krisekommunikasjon. I den forbindelse ønsker jeg å intervju deg om dine erfaringer med intern og ekstern kommunikasjon i en krisesituasjon.

Jeg håper dette er noe du har mulighet til å være med på. Mer informasjon om prosjektet vil bli sendt ut etter at jeg har tatt nærmere kontakt per telefon i starten av neste uke. Gi meg gjerne en tilbakemelding dersom du kan angi et tidspunkt da det passer at jeg kontakter deg.

Mvh

Marie Horst Søraker



## Vedlegg 3: Prosjektbeskrivelse

### Masteroppgave om krisekommunikasjon

Jeg er student på masterprogrammet Samfunnskommunikasjon ved Universitetet i Agder og holder nå på å skrive min avsluttende oppgave. I november gjennomførte jeg en spørreundersøkelse med tema krisekommunikasjon. Hensikten med undersøkelsen var å kartlegge hvorvidt virksomheter på Sørlandet er kommunikativt forberedt på kriser. Undersøkelsen ble distribuert til medlemmene av Arendal og Kristiansand næringsforening, av disse fikk jeg litt over 100 svar. Dette har dannet grunnlaget for min masteroppgave, som jeg i dette semesteret vil fullføre.

#### Invitasjon for å delta i intervju

I denne forbindelse ønsker jeg å intervju personer som har vært utsatt for en krisesituasjon i arbeidssammenheng. Her er det enkelt personens erfaringer med kommunikasjonsutfordringer i kriser som er av interesse og ikke selve krisen virksomheten eller organisasjonen gjennomgikk.

Intervjuene vil omhandle hvordan man har taklet ulike kommunikasjonsprosesser eksternt og internt i krisesituasjonen. Dette omhandler blant annet kommunikasjon rettet mot omgivelsene og interessenter, samt hvordan man taklet mediestormen og pågående journalister. Videre er det av interesse hvordan man internt taklet kommunikasjons- og informasjonsbehovet.

Videre vil intervjuet omhandle deres erfaringer og evalueringer av situasjonen i ettertid. Hva er fallgruver? Hva er vanskelig å være forberedt på, dersom man aldri har opplevd en krise? Hvilken lærdom tok virksomheten av hendelsen?

Hensikten bak intervjuene er å analysere kommunikasjonens betydning i krisesituasjoner og høst lærdom og erfaringer fra personer som har opplevd en krisesituasjon i sitt arbeid. Disse intervjuene vil derfor settes i sammenheng med funnene fra spørreundersøkelsen, som på den måten vil kunne gi utdypende svar på om de verktøy virksomhetene benytter, gjør dem kommunikativt forberedt på kriser.

Resultatene av intervjuene vil bli presentert i min masteroppgave. Som respondent blir ditt navn holdt anonym, men det kan være mulig og identifisere deg som person gjennom krisen til virksomheten. Dersom det er ønskelig kan du som respondent lese igjennom deler av oppgaven som omhandler dine svar og dersom det er ønskelig kan avtale om å gjøre oppgaven konfidensiell inngås. Videre har jeg som intervjuer taushetsplikt.

Dersom du kan tenke deg og dele erfaringer fra dette fagfelt, ville dette for meg som student gi et godt grunnlag for en sterk oppgave. Intervjuet vil ta i underkant av en time. Jeg vil benytte meg av båndopptaker, som ikke muliggjør overføring til PC, og opptakene vil bli slettet etter transkribering. Intervjuet er ønskelig å gjennomføre det i løpet av februar, eller starten av mars. Tidspunkt på dagen er opp til deg som respondent.

Mvh

Marie Horst Søraker

Masterstudent på Samfunnskommunikasjon ved Universitetet i Agder

## Vedlegg 4: intervjuguide

### Intervjuguide til masteroppgave om krisekommunikasjon

Har virksomheten gjennomgått en krise før?

*Spørsmålene er kategorisert ut ifra krisens tre livsfaser:*

#### Pre-krisen

- Hadde dere planer for krisekommunikasjon?
- Hadde dere kriseteam?
- Hvordan var ansvaret for kommunikasjonen fordelt?
  - Hadde dere ferdig avklarte ansvarsoppgaver i forhold til kommunikasjonsytringer?
  - Hadde dere interne prosedyrer i forhold til det å ytre seg til medier?
- Hadde dere gjennomført øvelser som lignet denne?
  - Hva slags øvelser hadde dere gjennomført?

#### Krisehendelsen

- Når anså dere hendelsen som en krise for virksomheten?
- Hva gjorde at dere anså dette som en krise på dette tidspunktet?
- Hvordan oppfattet dere signalene på kriseutvikling?
- Hva ble igangsatt når krisen var et faktum?
- Hvordan organiserte dere ansvarsfordelingen i intern kommunikasjon?
- Hvordan organiserte dere ansvarsfordelingen i ekstern kommunikasjon?
  - Hvordan ble mediene håndtert?
  - Hvordan kommuniserte dere med viktige interessenter?
- Hva var i samsvar med planene, og hva måtte dere ta underveis?

#### Post-krisen

- Hva gjorde dere i ettertid av krisesituasjonen?
- Hvordan tok virksomheten lærdom av kommunikasjonsprosesser i en krisesituasjon?
- Hva ble opprettet av tiltak for å være bedre rustet neste gang?

#### Sett i ettertid av situasjonen

- Hvilken betydning hadde den interne kommunikasjonen for kriseforløpet?
- Hvilken betydning hadde den eksterne kommunikasjonen for kriseforløpet?
  - Kommunikasjon med omgivelser?
  - Kommunikasjon med viktige interessenter?
- Hvilken betydning hadde mediene for krisens utvikling?
- Hva burde vært gjort annerledes i kommunikasjonsprosessen?
- Hvilke konsekvenser hadde kommunikasjonshåndteringen for virksomheten?

## **Vedlegg 5: Kontrakt**

### **Konfidensiell oppgave**

Masteroppgaven om krisekommunikasjon blir holdt konfidensiell, med mindre den blir godkjent av respondenten.

- Kun en intern og en ekstern sensor, samt veileder får lese oppgaven som helhet.
- Intervjurespondentene får kun lese deler som omhandler deres uttalelser/ informasjon.
- Studenten har lov til å sammenfatte oppgaven til en artikkel, som skal godkjennes av respondenten før publisering.
- Et sammendrag på en side kan publiseres på UiA sin nettside.
- Både veileder og masterstudent underlagt taushetsplikt.

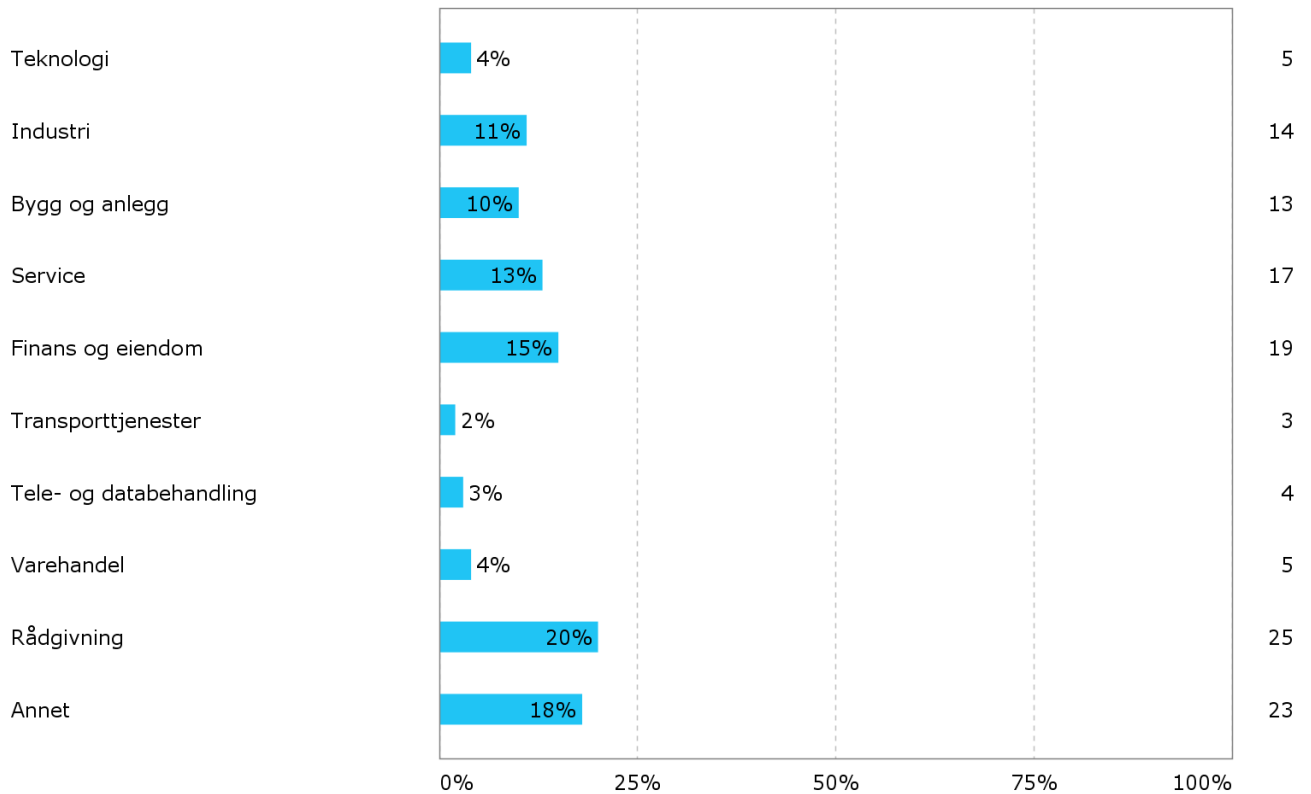
.....  
Veileder  
Elise Seip Tønnessen

.....  
Masterstudent  
Marie H. Søraker

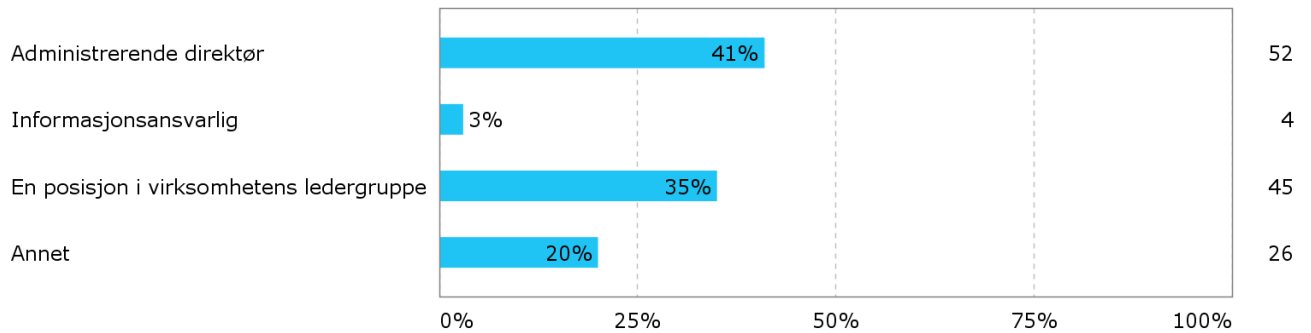
.....  
Respondent

## Vedlegg 6: Hele rapporten

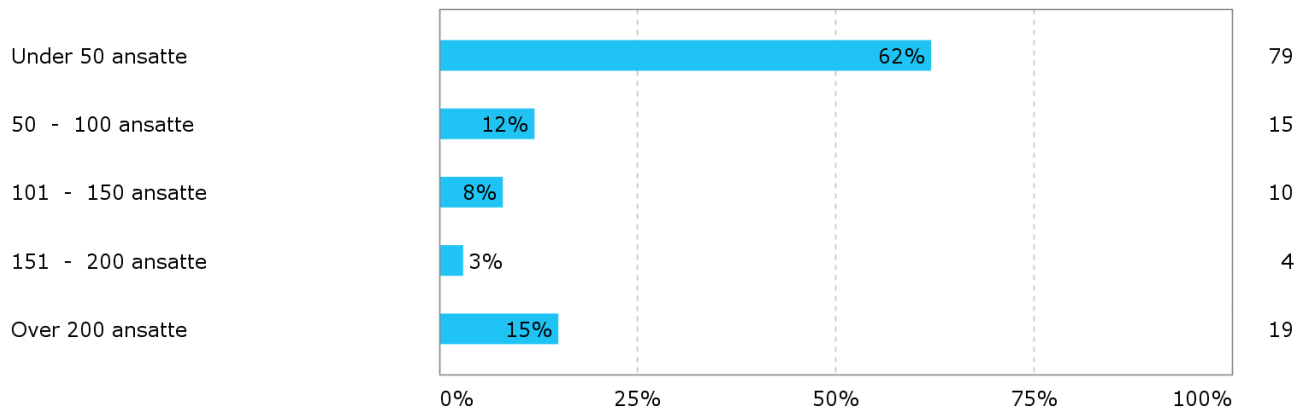
### 1. Hva slags virksomhet representerer du?



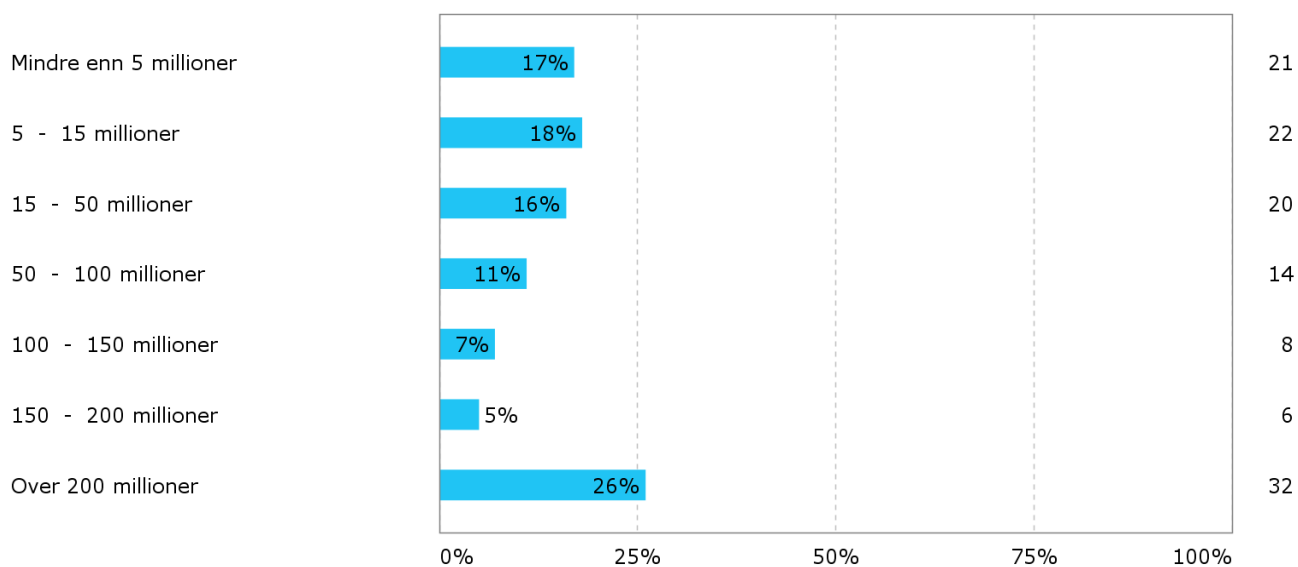
### 2. Hva er din stilling?



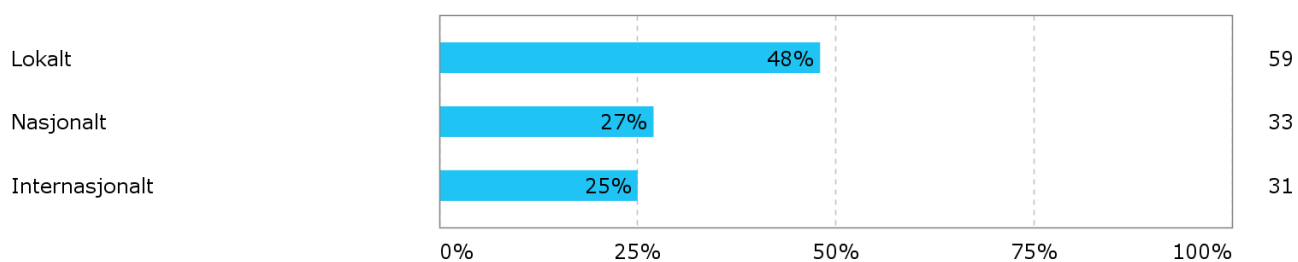
### 3. Hvor mange ansatte er i din virksomhet?



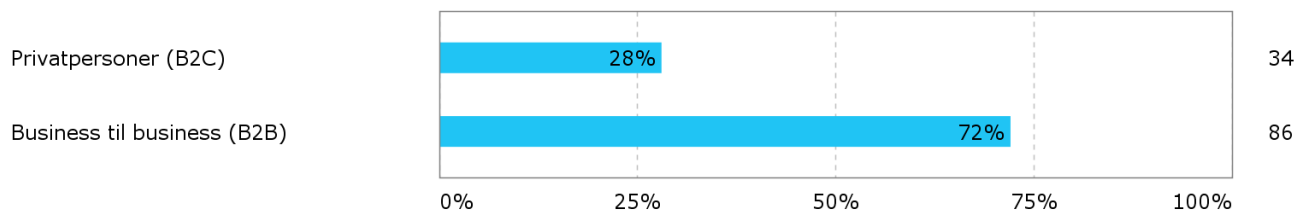
#### 4. Hvor mye omsatte din virksomhet for i 2011?



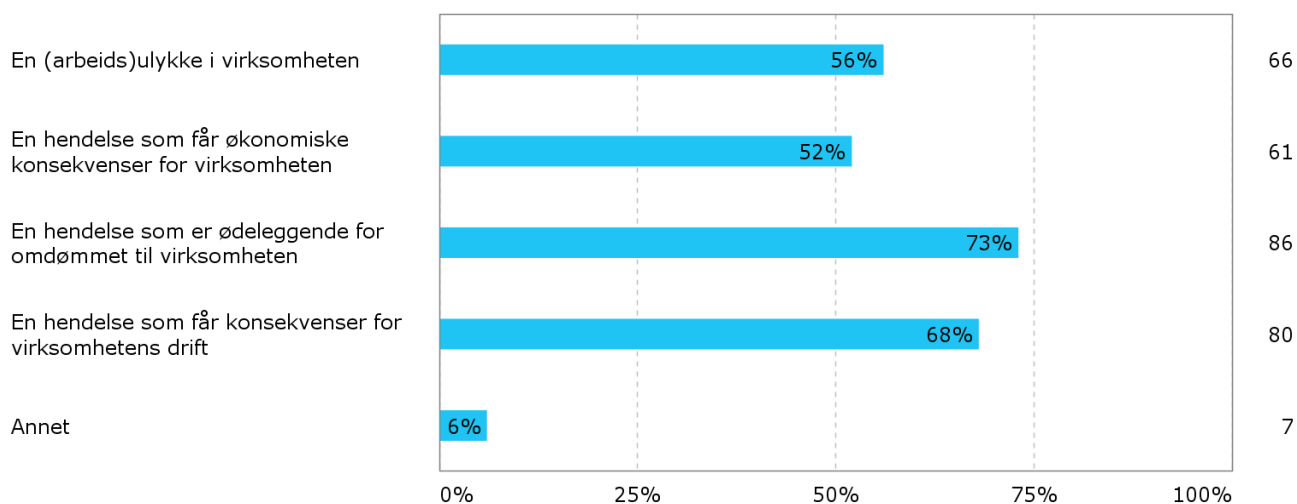
#### 5. Hvilket marked opererer virksomheten i?



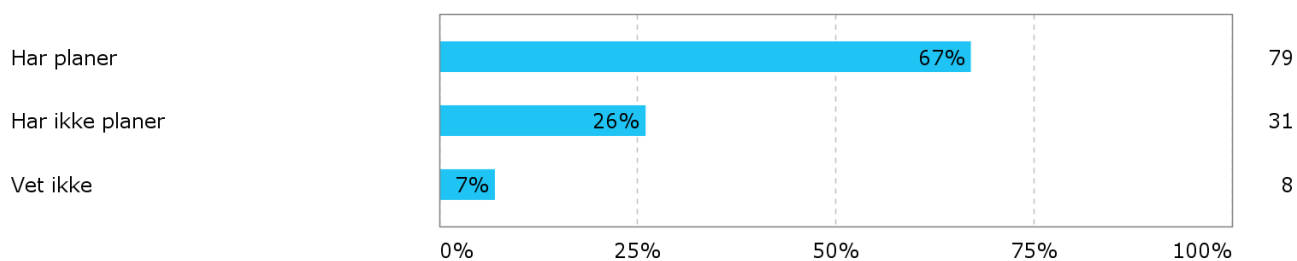
#### 6. Hvem er mottaker av virksomhetens produkter / tjenester?



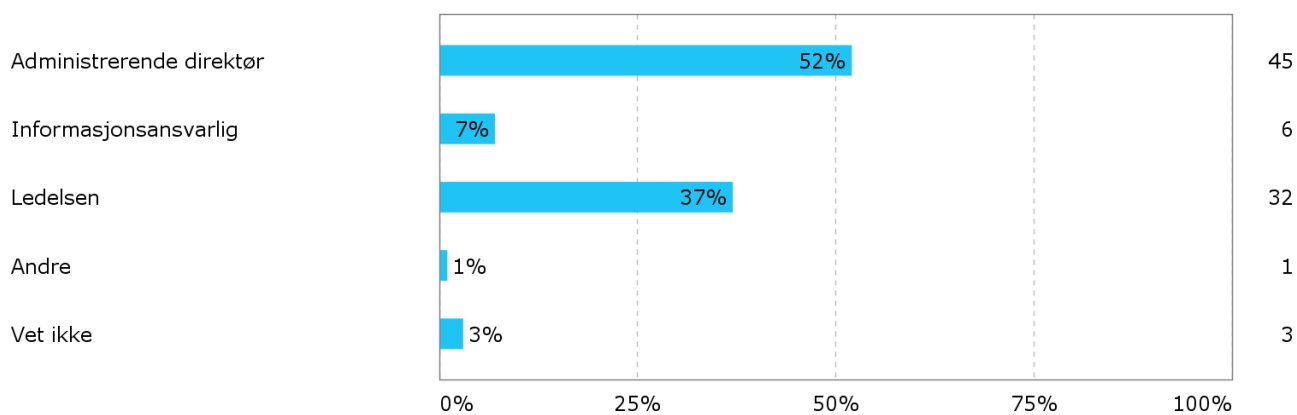
## 7. Hva mener du er en krise? Flere svaralternativer mulig



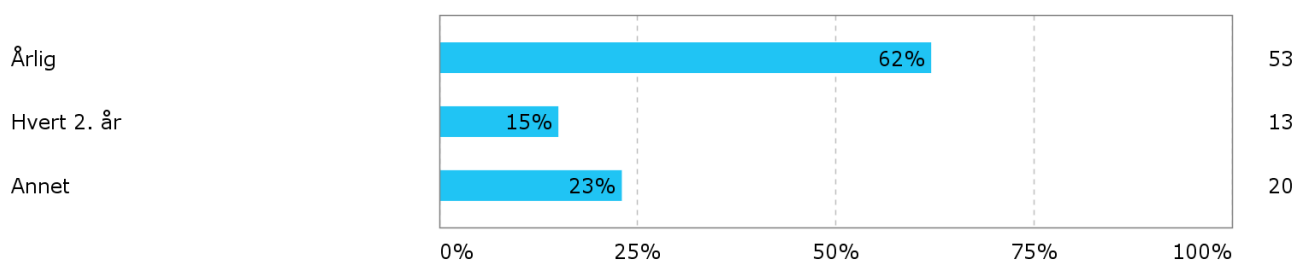
## 8. Har din virksomhet planer for krisekommunikasjon? Intern og ekstern kommunikasjon i krisesituasjoner



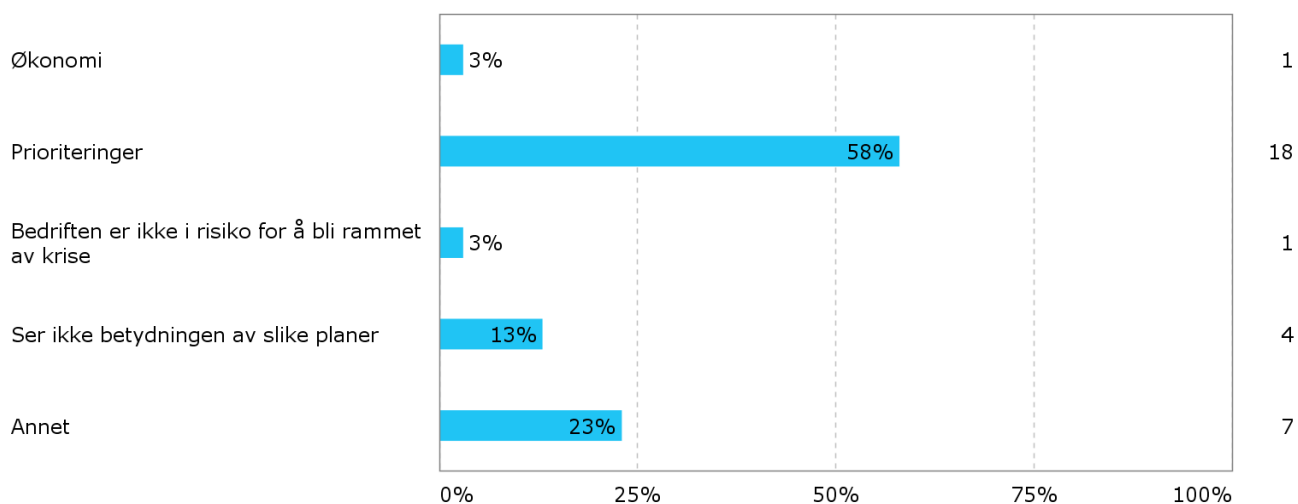
### 8.1 Hvem har ansvar for planene for krisekommunikasjons?



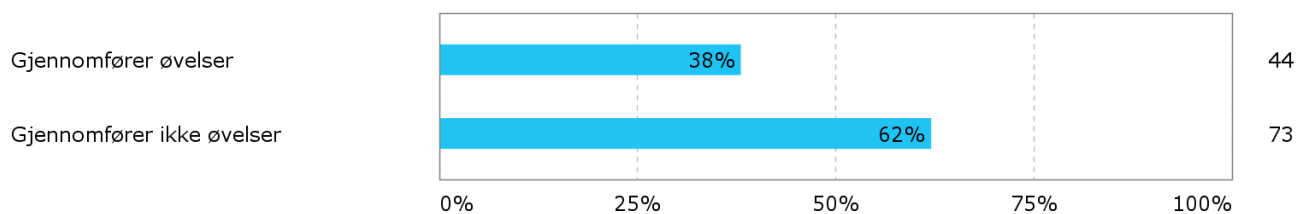
### 8.2 Hvor ofte revideres planene?



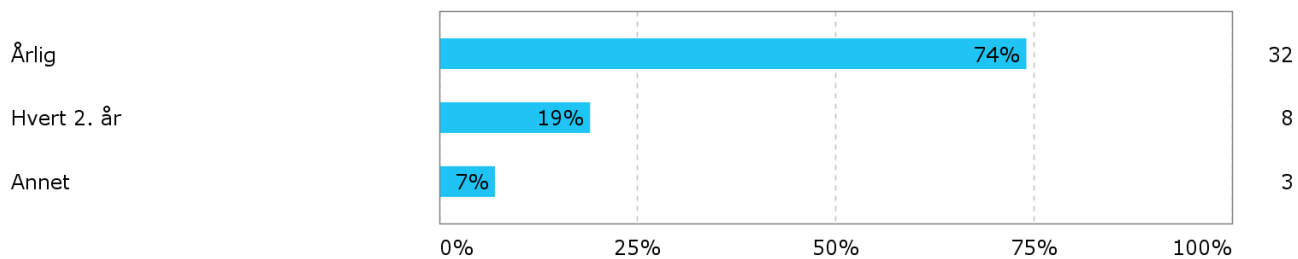
### 8.1.1 Hvorfor har dere ikke planer for krisekommunikasjon?



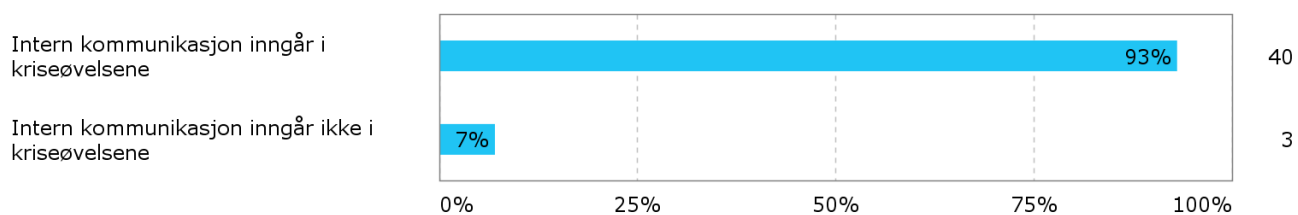
## 9. Gjennomfører dere kriseøvelser?



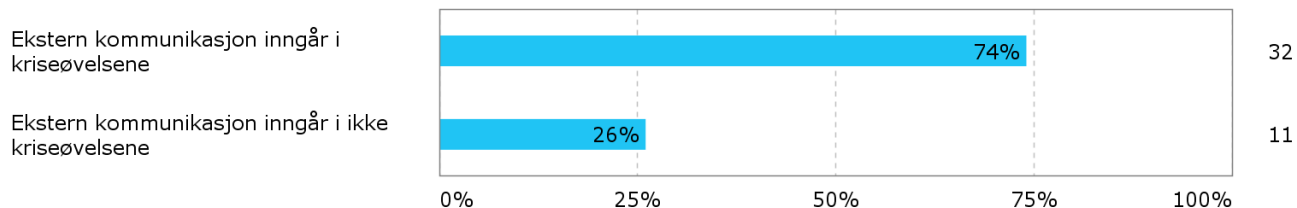
### 9.1 Hvor ofte gjennomføres kriseøvelser?



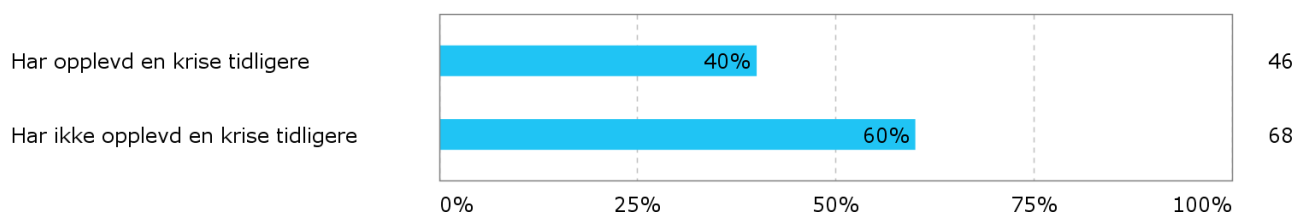
### 9.2 Inngår intern kommunikasjon i kriseøvelsene?



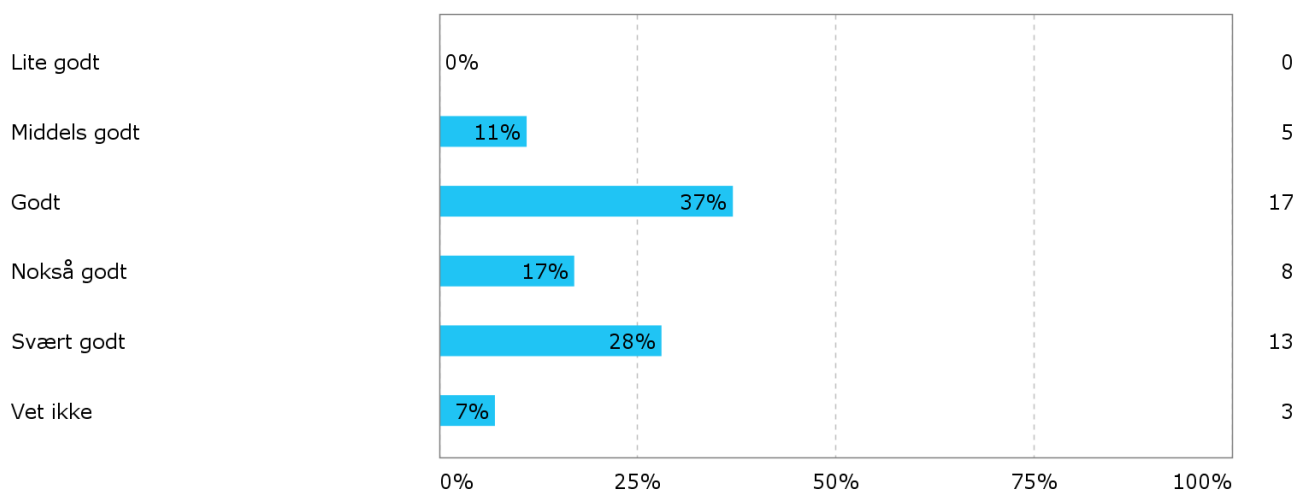
### 9.3 Inngår ekstern kommunikasjon i kriseøvelsene? Mediehåndtering, informasjonsformidling etc.



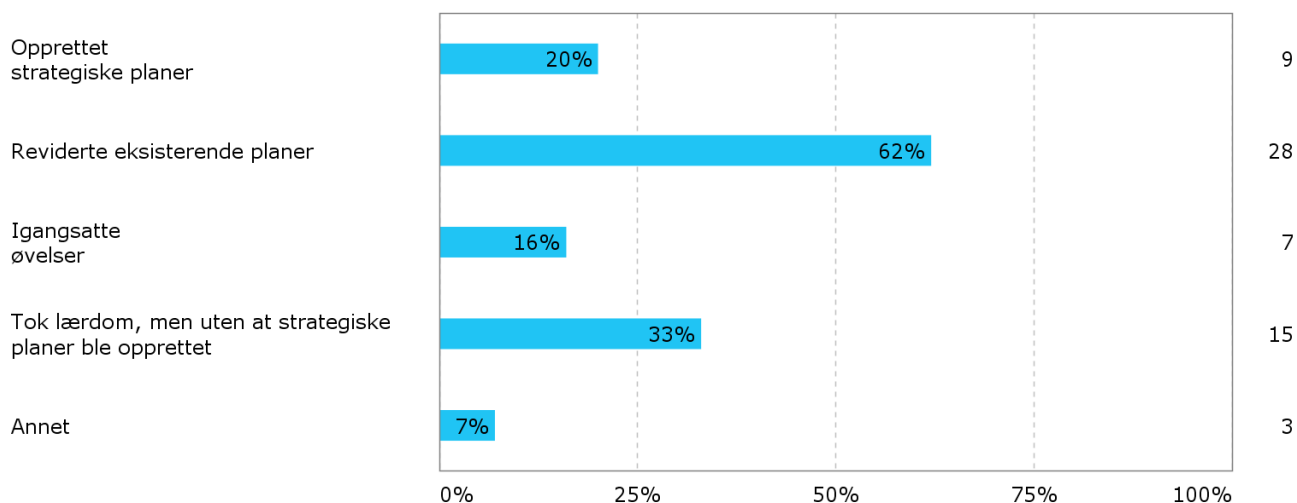
### 10. Har din virksomhet opplevd en krise tidligere?



### 10.1 Hvor godt mener du krisen ble håndtert?

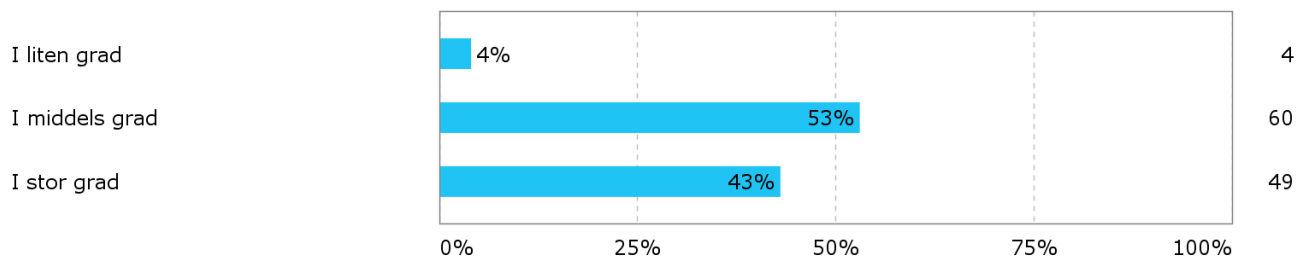


### 10.2 Hvordan tok virksomheten lærdom av krisesituasjonen? Flere svaralternativer mulig

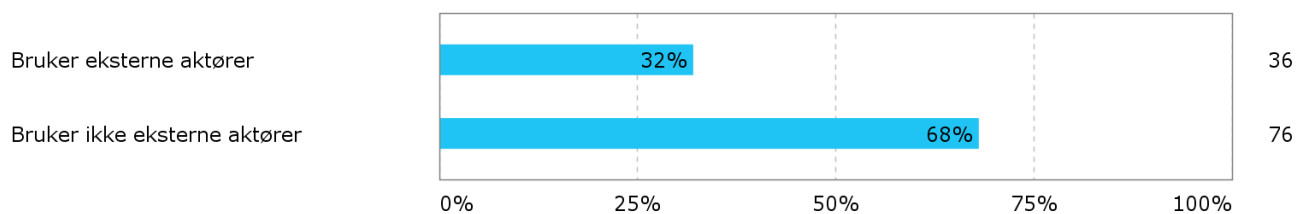




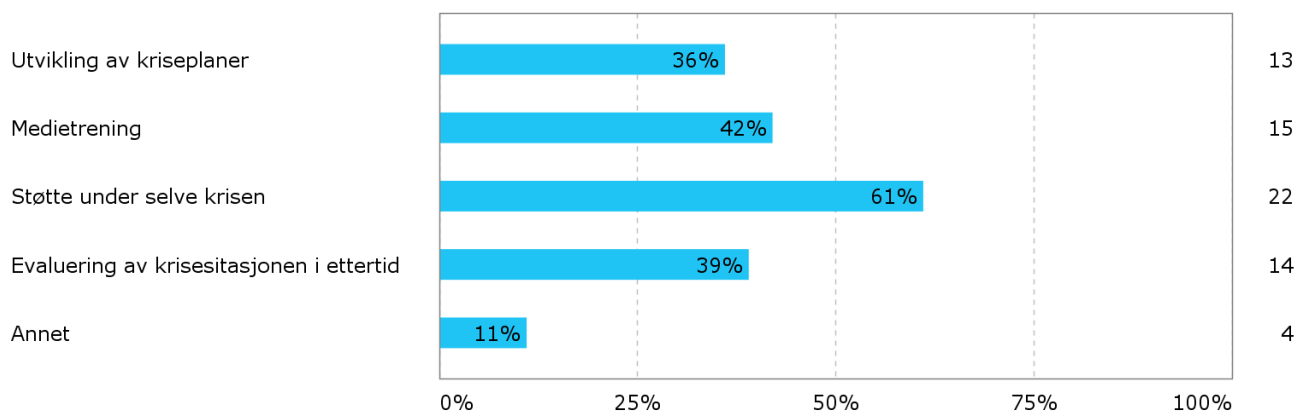
## 11. I hvor stor grad mener du din virksomhet er kompetent til å takle en krisesituasjon i dag?



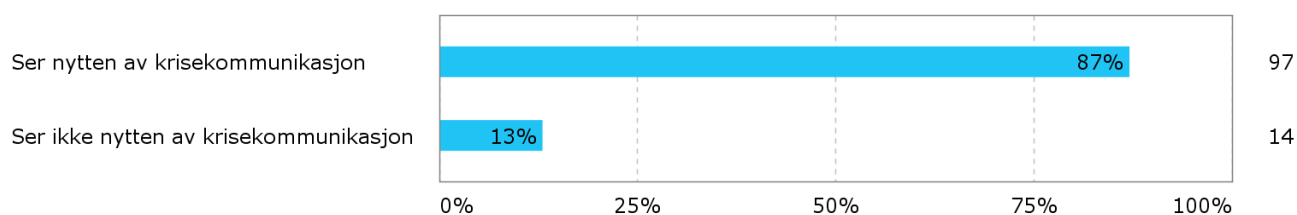
## 12. Brukes eksterne aktører i arbeidet med krisekommunikasjon?



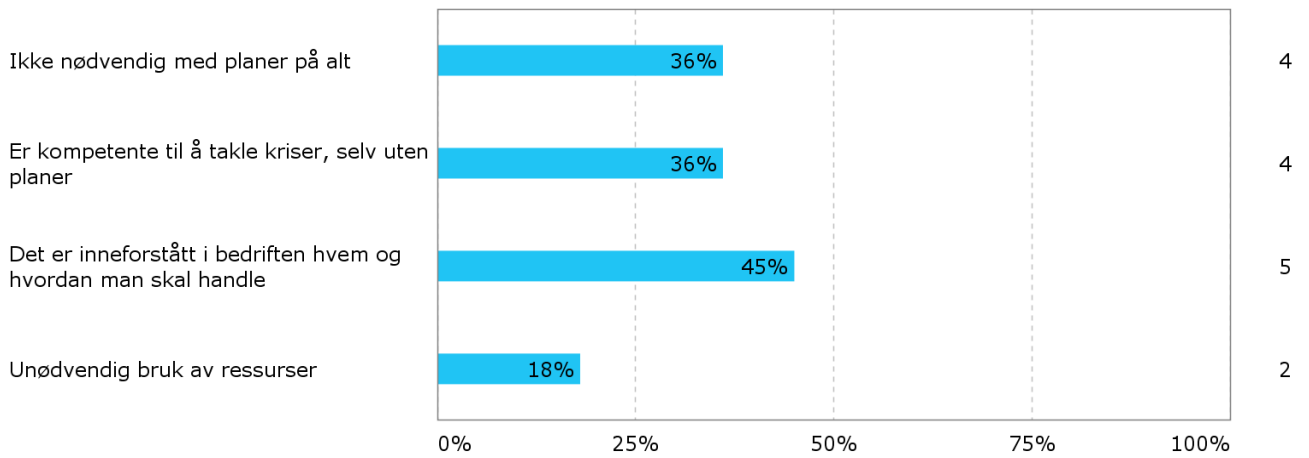
### 12.1 Hva brukes eksterne aktører til? Flere svaralternativer mulig



## 13. Er krisekommunikasjon noe din virksomhet ser nytte av?



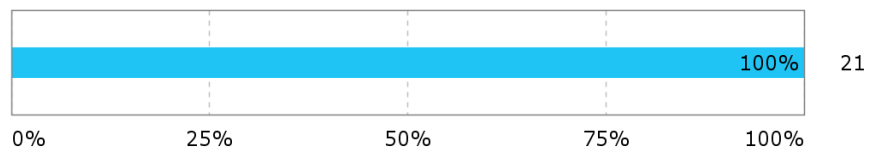
### 13.1 Hvorfor er ikke krisekommunikasjon noe din virksomhet ser nytte av? Flere svaralternativer mulig



Dersom du ønsker å få tilsendt resultatet av undersøkelsen, vennligst skriv inn e-postadressen på i feltet under og deretter avslutt. Dersom dette ikke er ønskelig, vennligst trykk avslutt.

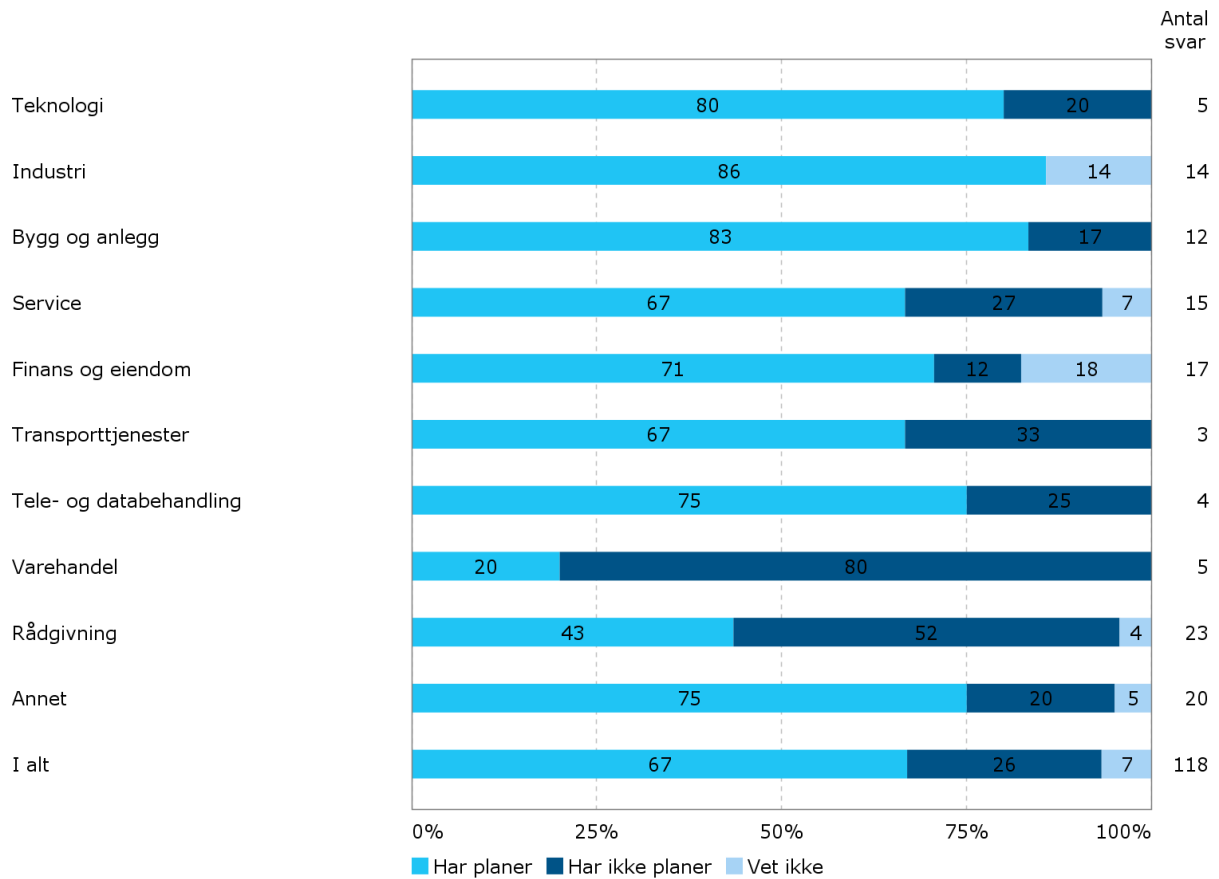
Tusen takk for at du tok deg tid til å besvare undersøkelsen!

**- E-postadresse:**



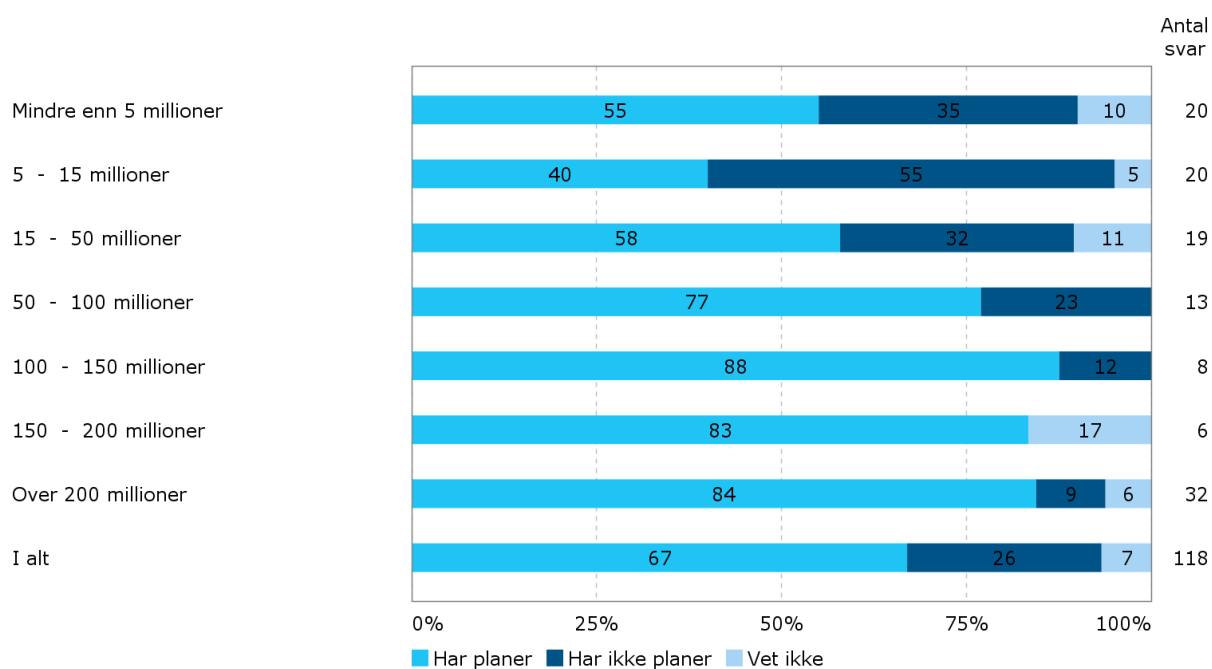
## Vedlegg 7: Krysstabeller

### ▪ Krysstabell 1: Planer for krisekommunikasjon og type virksomhet



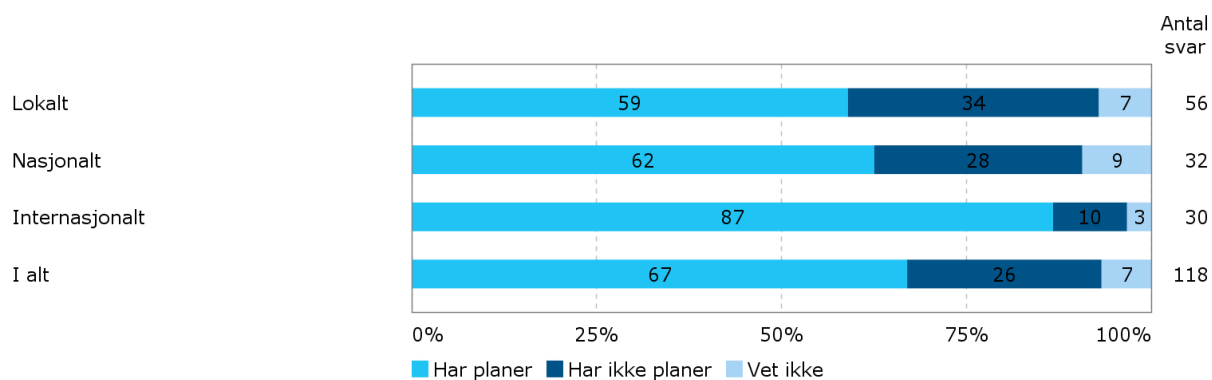
Krysstabell 1: Planer for krisekommunikasjon og type virksomhet

▪ **Krysstabel 3: Planer for krisekommunikasjon og omsetning**



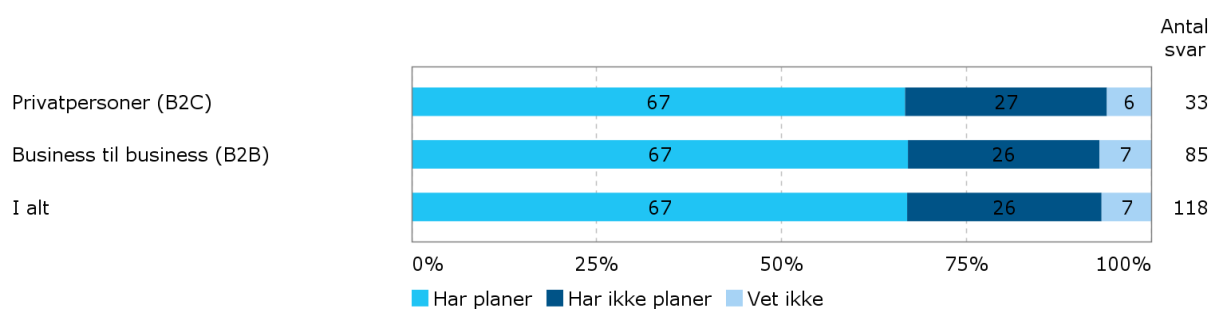
Krysstabel 3: Planer for krisekommunikasjon og omsetning

▪ **Krysstabel 4: Planer for krisekommunikasjon og marked**



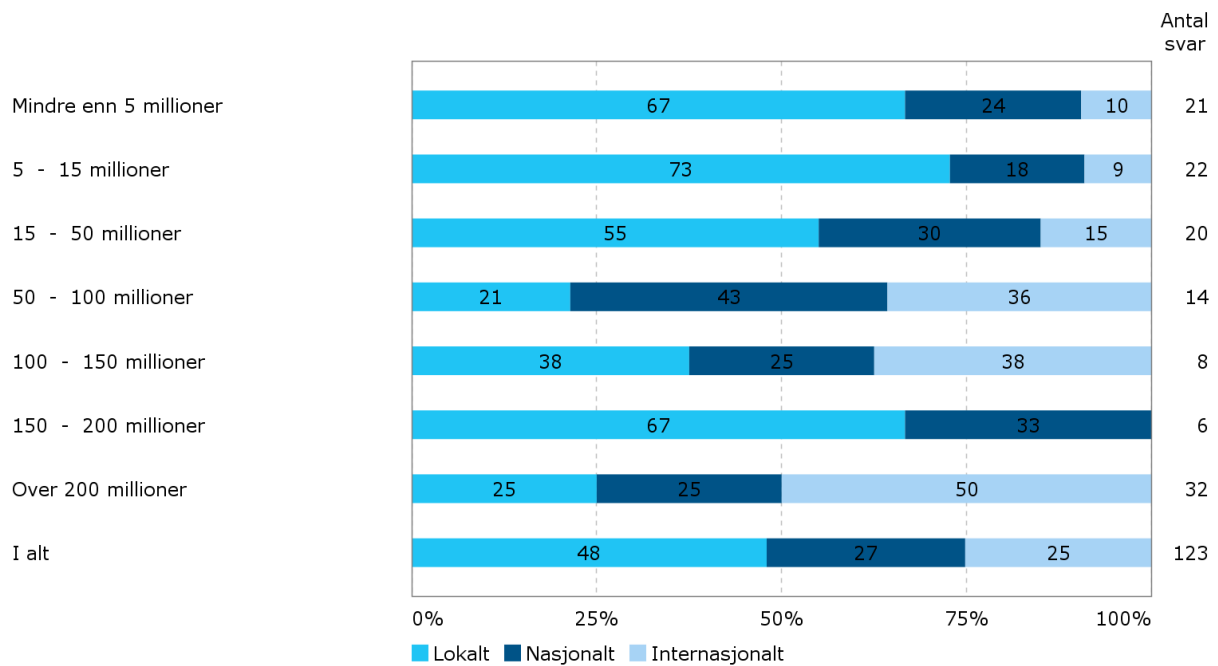
Krysstabel 4: Planer for krisekommunikasjon og marked

▪ **Krysstabel 5: Planer for krisekommunikasjon og kundegruppe**



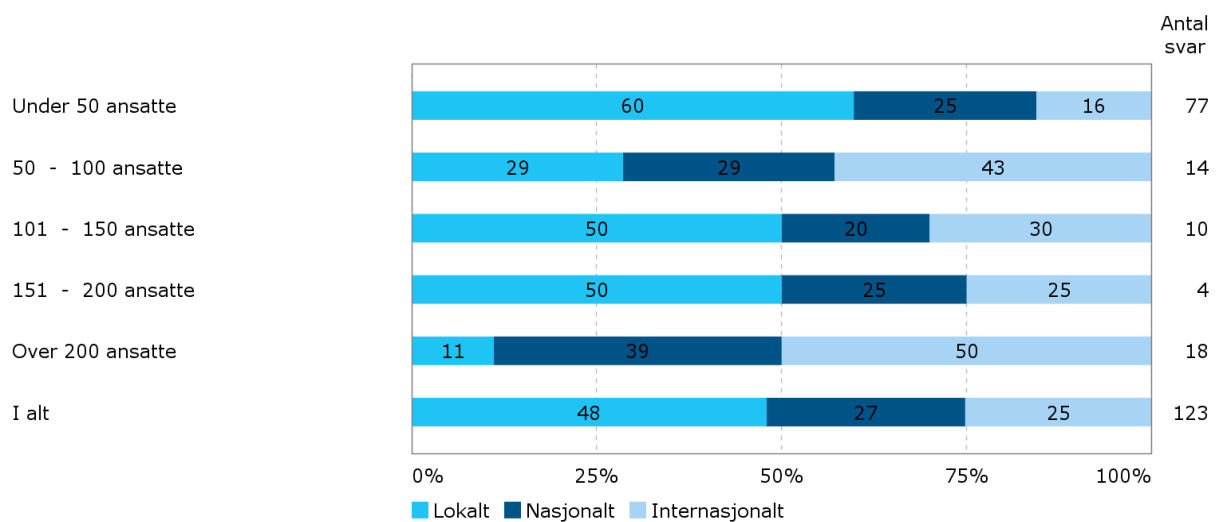
Krysstabel 5: Planer for krisekommunikasjon og kundegruppe

▪ **Krysstabell 6: Omsetning og marked**



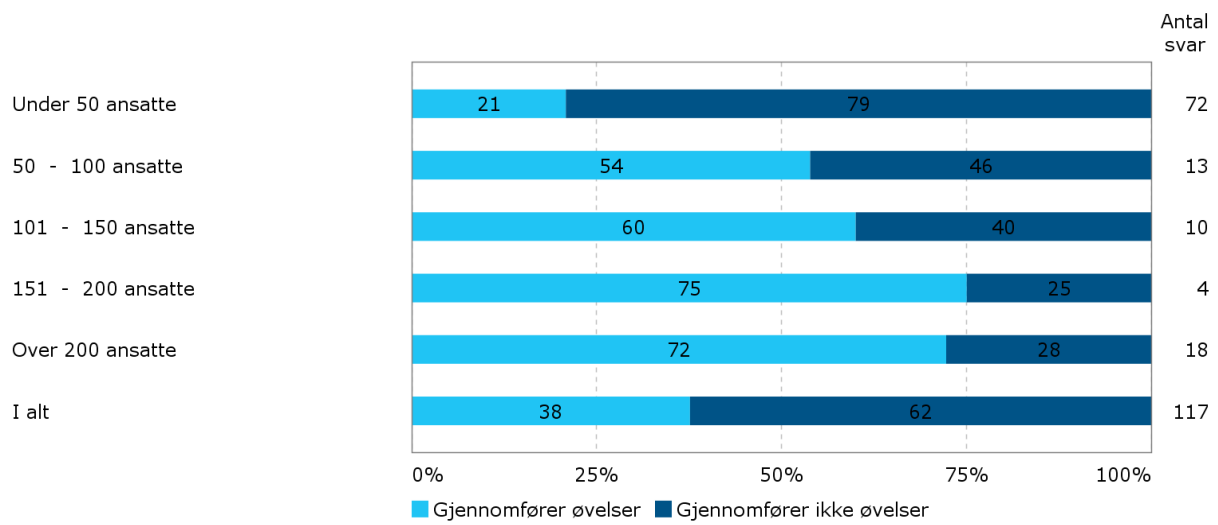
*Krysstabell 6: Omsetning og marked*

▪ **Krysstabell 7: Antall ansatte og marked**



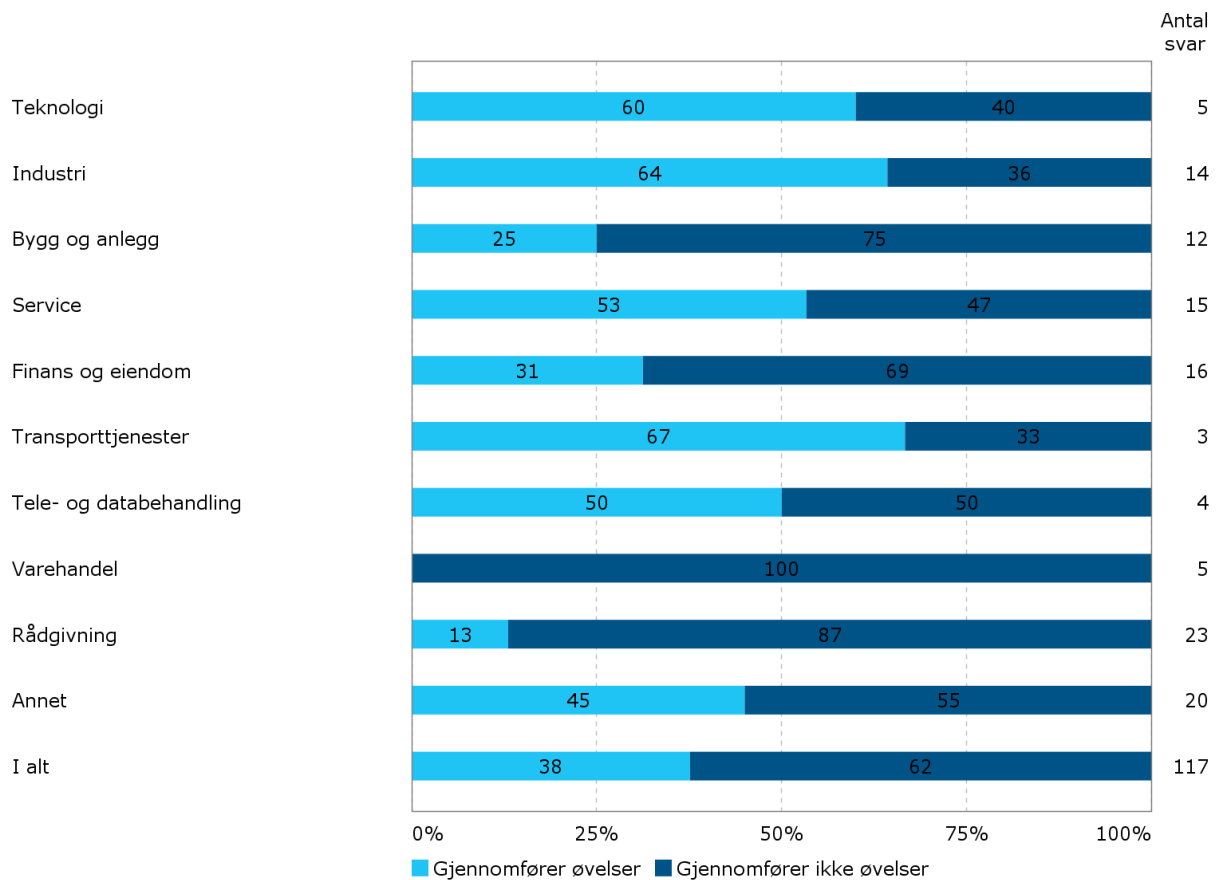
*Krysstabell 7: Antall ansatte og marked*

▪ **Krysstabel 9: Gjennomfører øvelser og antall ansatte**



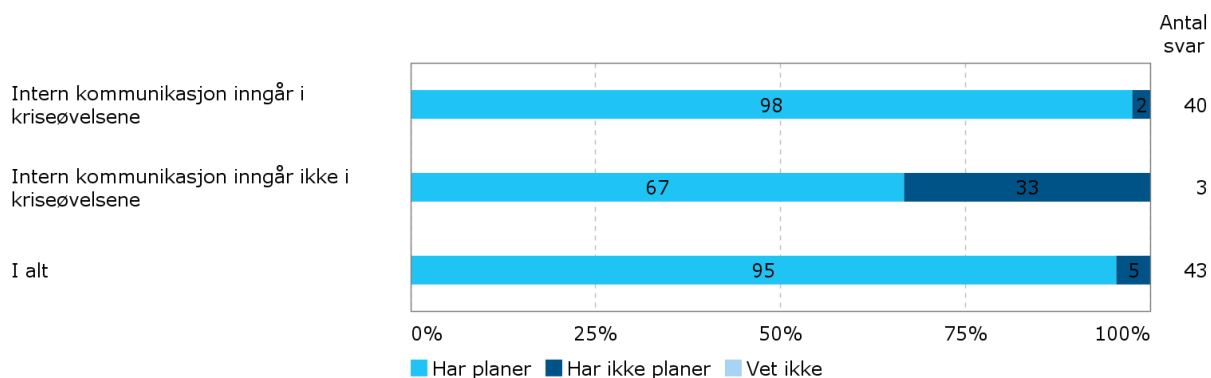
Krysstabel 9: Gjennomfører øvelser og antall ansatte

▪ **Krysstabel 10: Gjennomfører øvelser og type virksomhet**



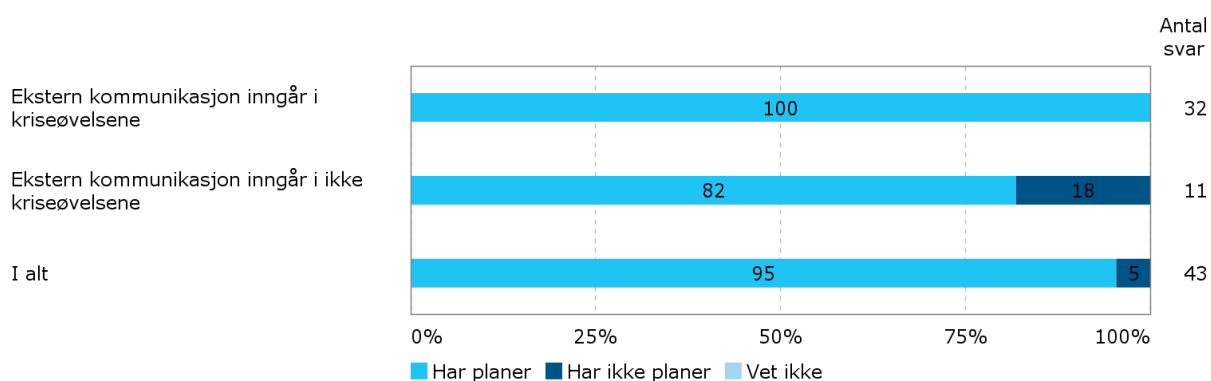
Krysstabel 10: Gjennomfører øvelser og type virksomhet

▪ **Krysstabell 11: Planer for krisekommunikasjon og øvelser inkl. intern kommunikasjon**



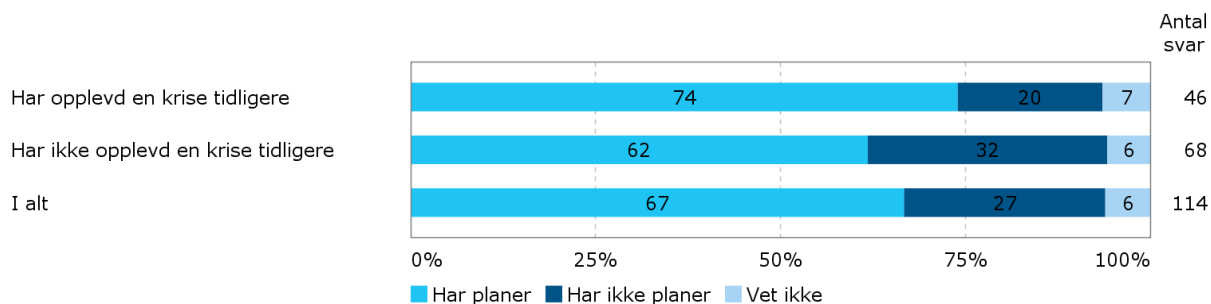
Krysstabell 11: Planer for krisekommunikasjon og øvelser med intern kommunikasjon

▪ **Krysstabell 12: Planer for krisekommunikasjon og øvelser inkl. ekstern kommunikasjon**



Krysstabell 12: Planer for krisekommunikasjon og øvelser inkl. ekstern kommunikasjon

▪ **Krysstabell 13: Planer for krisekommunikasjon og krisehistorikk**



Krysstabell 13: Planer for krisekommunikasjon og krisehistorikk